

# **Evaluace hospodaření a návrh úsporných opatření občanského sdružení XY poskytujícího sociální služby**

Bc. Pavlína Zapletalová

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina Zapletalová**  
Osobní číslo: **M12710**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Evaluace hospodaření a návrh úsporných opatření občanského sdružení XY poskytujícího sociální služby**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši pramenů vztahujících se na hospodaření nevládních neziskových organizací.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte stav hospodaření občanského sdružení XY.
- Na základě analýzy hospodaření navrhnete opatření vedoucí k úsporám a efektivnímu hospodaření občanského sdružení XY.
- Identifikujte možná rizika při implementaci úsporných opatření.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ.** Controlling nevládních neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010, 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.
- REKTORÍK, Jaroslav a kol.** Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- SAUL, Jason.** Benchmarking for Non-profits: How to Measure, Manage, and Improve Performance. Saint Paul: Amherst H. WilderFoundation, 2004, 96 s. ISBN 094-0069-43-1.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ.** Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- WANG, XiaoHu.** Performance Analysis: for Public and Non-profit-organizations. Sudbury: Jones and Bartlett, 2010, 352 s. ISBN 978-0-7637-5106-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusínová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví


Datum zadání diplomové práce: **17. února 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 17. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.



- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2014

*Zaplataková*

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu a evaluaci hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY poskytujícího sociální služby. Obsahuje teoretické znalosti o způsobu hodnocení hospodaření nevládních neziskových organizací. Analytická část aplikuje poznatky vyplývající z teoretické části do praktické úrovně. V této části jsou použity metody měření výkonnosti vybrané neziskové organizace. Návrhová část pak zahrnuje řešení úsporných opatření v občanském sdružení, resp. spolku XY a podává úvahy vedoucí k lepšímu hospodaření. V závěru práce jsou identifikována možná rizika při implementaci navrhovaných opatření.

Klíčová slova: nevládní nezisková organizace, hospodaření, sociální služby, náklady, výnosy, model CAF, úsporná opatření

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on analyzing and evaluation of financial management of the civic organization rather association XY providing social services. It includes theoretical knowledge about the assessment of economic activities of the non-governmental non-profit organization. The analytical part applies the knowledge resulting from the theoretical to the practical level. In this section there are applied the methods of measuring of evaluation of the performance of the selected non-profit organization. The forms part includes the solutions of the austerity measures in the civic organization rather association XY and serves a proposal for the efficiency of the financial management. In the conclusion the possible risks at implementation of the proposed measures are identified.

Keywords: non-governmental non-profit organization, financial management, social services, costs, revenues, the CAF model, austerity measures

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat předsedovi občanského sdružení, resp. spolku XY a dalším pracovníkům za věnovaný čas a umožnění zpracovat diplomovou práci v této organizaci. Mé díky patří také vedoucí diplomové práce Ing. Milaně Otrusinové, PhD. za odborné vedení práce.

## **Motto**

*„What is the bottom line when there is no ‘bottom line’? “*

Peter Ferdinand Drucker

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>OBSAH .....</b>	<b>8</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>12</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
<b>1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 URČENÍ SEKTORU NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A JEJICH ZAŘAZENÍ V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ.....</b>	<b>16</b>
1.1.1 ZAČLENĚNÍ NNO DO NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE PRINCIPU FINANCOVÁNÍ.....	16
1.1.2 ZAČLENĚNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ DO NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE V. A. PESTOFFA.....	16
<b>1.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESPEKTIVE SPOLKU.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 LEGISLATIVA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU, ZÁKONNÁ ÚPRAVA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE .....	18
1.2.2 VZNIK OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU .....	19
1.2.3 ZÁNİK OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU .....	20
1.2.4 ŘÍZENÍ A ŘÍDÍCÍ ORGÁNY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU.....	20
1.2.5 VYMEZENÍ ÚSTAVU .....	22
1.2.6 ZÁKONNÁ ÚPRAVA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	23
<b>2 EVALUACE HOSPODAŘENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 VNĚJŠÍ OKOLÍ NNO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 FINANČNÍ MANAGEMENT NNO .....</b>	<b>28</b>
2.3.1 ÚČETNICTVÍ .....	28
2.3.2 ZDANĚNÍ NNO.....	29
2.3.3 KALKULACE.....	30
2.3.4 ROZPOČETNICTVÍ NNO.....	32
<b>2.4 FINANCOVÁNÍ NNO .....</b>	<b>34</b>
2.4.1 FUNDRAISING NNO .....	36
<b>2.5 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK.....</b>	<b>37</b>
<b>2.6 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....</b>	<b>37</b>

2.6.1	EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST (ECONOMIC EFFECTIVENESS) .....	38
2.6.2	EKONOMICKÁ ÚČINNOST .....	39
2.6.3	MÍRA NAPLNĚNÍ CÍLŮ .....	39
2.6.4	HOSPODÁRNOST .....	39
2.6.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	40
2.6.6	MODEL CAF .....	41
<b>2.7</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>44</b>
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>ZÁKLADNÍ INFORMACE O OBČANSKÉM SDRUŽENÍ XY.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>FORMA ORGANIZACE, DOPROVÁZEJÍCÍ LEGISLATIVA.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3</b>	<b>PŘEDMĚT ČINNOSTI OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU XY .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4</b>	<b>STANOVY A ORGÁNY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU XY .....</b>	<b>51</b>
<b>3.5</b>	<b>ANALÝZA SWOT OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU XY .....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA HOSPODAŘENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU XY .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1</b>	<b>ANALÝZA VÝNOSŮ .....</b>	<b>58</b>
4.1.1	TRŽBY ZA VLASTNÍ VÝKONY A ZA VLASTNÍ ZBOŽÍ.....	59
4.1.2	OSTATNÍ VÝNOSY .....	61
4.1.3	TRŽBY Z PRODEJE MAJETKU .....	62
4.1.4	PŘIJATÉ PŘÍSPĚVKY, DARY A PROVOZNÍ DOTACE.....	62
<b>4.2</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADŮ .....</b>	<b>63</b>
4.2.1	SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY .....	64
4.2.2	SLUŽBY .....	64
4.2.3	OSOBNÍ NÁKLADY .....	65
4.2.4	DANĚ A POPLATKY .....	66
4.2.5	OSTATNÍ NÁKLADY .....	67
4.2.6	ODPISY A TVORBA OPRAVNÝCH POLOŽEK .....	69
<b>4.3</b>	<b>ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ, RESP. ANALÝZA PŘIJATÝCH PROSTŘEDKŮ .....</b>	<b>70</b>
<b>4.4</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>72</b>
4.4.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	72
4.4.2	POMĚROVÉ UKAZATELE .....	80
<b>4.5</b>	<b>APLIKACE SEBEHODNOCENÍ POMOCÍ MODELU CAF .....</b>	<b>90</b>
4.5.1	KRITÉRIA MODELU CAF – OBLAST PŘEDPOKLADŮ.....	91
4.5.2	KRITÉRIA MODELU CAF – OBLAST VÝSLEDKŮ .....	94
<b>4.6</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>97</b>
<b>5</b>	<b>NÁVRHY NA ÚSPORNÁ OPATŘENÍ .....</b>	<b>99</b>

<b>5.1</b>	<b>IDENTIFIKOVANÁ ÚSPORNÁ OPATŘENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU XY</b> .....	<b>99</b>
<b>5.2</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUcí K ÚSPORĚ A EFEKTIVNíMU HOSPODAŘENí OBČANSKÉHO SDRUŽENí, RESP. SPOLKU XY</b> .....	<b>100</b>
5.2.1	ÚSPORA NA MZDÁCH A ODVODECH .....	101
5.2.2	ŘEŠENí ÚSPORNÝCH OPATŘENí PROJEKTU SENIORCENTRUM – DŮM SLUŽEB SENIORŮM .....	102
<b>5.3</b>	<b>OBLAST SAMOFINANCOVÁNí A MOŽNÉ NÁVRHY ZLEPŠENí HOSPODAŘENí</b> .....	<b>109</b>
5.3.1	TRŽBY ZA POSKYTNUTÉ SLUŽBY .....	110
5.3.2	ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY .....	110
5.3.3	TRŽBY ZA PRODEJ VLASTNíHO ZBOŽí.....	111
<b>6</b>	<b>RIZIKA PŘI IMPLEMENTACI ÚSPORNÝCH OPATŘENí</b> .....	<b>114</b>
<b>6.1</b>	<b>IDENTIFIKACE RIZIK</b> .....	<b>114</b>
6.1.1	RIZIKA ÚSPORNÉHO OPATŘENí SNIŽOVÁNí MEZD A ODVODŮ .....	114
6.1.2	RIZIKA ÚSPORNÉHO OPATŘENí PŘI NÁVRHU POSKYTOVÁNí HOTELOVÉ SLUŽBY.....	114
6.1.3	RIZIKA ZAVEDENí PRODEJE VLASTNíHO ZBOŽí PŘES E-SHOP .....	115
6.1.4	MAPA RIZIK.....	115
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>117</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>119</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>124</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>125</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>126</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>127</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>130</b>



## ÚVOD

Neziskové organizace jsou organizace, jejichž hlavní náplní činnosti není dosažení zisku, ale naplnění poslání organizace. Proč tyto organizace tedy vznikají? A jak lze hodnotit jejich hospodaření, když cílem jejich činnosti není dosažení zisku a rozdělení tohoto zisku mezi vlastníky? Neziskové organizace se rozvíjejí na základě svobodné vůle občanů se sdružovat, jejíž hnací silou je filantropie, tedy snaha pomoci motivována láskou k bližnímu. Vhodná půda pro vznik třetího sektoru je tam, kde dochází k státnímu a tržnímu selhání. I díky tomu jsou neziskové organizace pro ekonomiku i samotné občany důležitým prvkem a bývají ve své činnosti podporovány. Při hodnocení hospodaření neziskových organizací lze vycházet z míry naplnění cílů organizace a maximalizace užitku, ale také z efektivnosti nakládání přijatých prostředků, jejichž cílem je jejich hospodárnost a účinnost.

Téma diplomové práce a vůbec zaměření se na vybranou nevládní neziskovou organizaci si autorka práce vybrala proto, že pro ni bylo výzvou lépe porozumět fungování neziskové organizace v oblasti sociálních služeb. K tomuto účelu si zvolila organizaci XY, která se zaměřuje na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, zdravotní péče a doplňkových služeb neziskovým způsobem.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. V první části na teoretické úrovni autorka práce pomocí vhodných literárních pramenů, zabývajících se nestátními neziskovými organizacemi, popíše fungování nestátních organizací, jejich úlohu a zařazení do národního hospodářství. Dále specifikuje občanská sdružení, resp. spolky, přičemž musí nastudovat změnu v právní úpravě občanských sdružení. Velká pozornost bude věnována finančnímu managementu nestátních neziskových organizací a způsobu hodnocení jejich hospodaření. V praktické části práce chce autorka nejprve přiblížit čtenáři činnost organizaci XY. Poté analyzuje hospodaření pomocí dostupných dat. Výsledkem bude evaluace hospodaření organizace XY. V návrhové části budou nabídnuta taková opatření, která by přinesla organizaci změnu k lepšímu, zejména v oblasti hospodaření. Autorka práce doufá, že tato navržená opatření budou pro organizaci XY přínosná.

## CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY. Na základě vybraných analýz hospodaření navrhnout taková úsporná opatření, která by vedla ke zlepšení hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY poskytujícího sociální služby.

Parciálním cílem je bližší poznání fungování nestátního neziskového sektoru v oblasti sociálních služeb a to pomocí teoretického východiska práce a následného prozkoumání fungování analyzované neziskové organizace XY. Díky tomu mohou navrhovaná opatření vycházet ze specifčnosti tohoto občanského sdružení, resp. spolku XY.

Dalším dílčím cílem je aplikovat vybrané způsoby analyzování hospodaření nestátních neziskových organizací do praktické úrovně pomocí vhodné literární rešerše. Cílem je zhodnotit nákladovou a výnosovou stránku hospodaření. Finanční analýzou zjistit informace o jednotlivých stránkách finanční situace organizace XY. K evaluaci výkonnosti organizace XY pak bude aplikován model CAF, sloužící k sebehodnocení organizace XY.

V předložené diplomové práci při zpracování teoretické části bude použita zvláště deskriptivní metoda, která se zabývá popisem získaných dat bez formulace či ověření závěrů a hypotéz. V navazující praktické části budou použity především metody analýzy a syntézy. Budou provedeny analýzy poskytnutých dat organizace XY. Nejprve bude vykonána kontrola formální stránky poskytnutých účetních závěrek organizace za roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012, kde bude proveden přezkum dodržení bilanční kontinuity. Následně budou jednotlivé účetní výkazy, jež obsahují rozvahu, výkaz zisku a ztráty, a přílohu k účetní závěrce, analyzovány. Poté bude použita modifikovaná finanční analýza pro potřeby neziskových organizací, která slouží k zhodnocení finančního hospodaření organizace. Metodou syntézy dojde ke sjednocení dat v jeden celek. Tím vyplynou závěry o evaluaci hospodaření organizace XY.

Při analýze účetních výkazů budou použity metody indukce a dedukce, ale také metoda komparace, kdy budou srovnávána jednotlivá data a jejich změna v čase. Budou komparovány především velikosti položek a tempo jejich růstu vyjádřené absolutním a relativním rozdílem. Při aplikaci modelu sebehodnocení CAF, bude proveden kvalitativní výzkum pomocí hloubkového interview s předsedou kontrolní komise občanského sdružení, resp.

spolku XY. To se také váže na metodu abstrakce, pomocí níž budou vyděleny pouze podstatné charakteristiky. Způsob sebehodnocení modelu CAF bude definován metodou modelování, kdy simulace tohoto modelu by mohla konkretizovat problematické oblasti organizace XY.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

V této kapitole je vymezen pojem nevládní nebo také nestátní nezisková organizace, dále jen NNO. Bude definován prostor pro působení neziskových organizací a to dle členění národního hospodaření podle principu financování a podle modelu V. A. Pestoffa. Nestátní neziskové organizace se obecně řadí mezi neziskový soukromý sektor. Budou zde popsány základní charakteristiky NNO, včetně deskripce, jak NNO vznikají, či zanikají a jaké jsou její řídicí orgány a to podle platné legislativní úpravy týkající se konkrétně občanského sdružení, respektive spolku.

Charakteristika nestátních neziskových organizací je taková, že se jedná o soukromé organizace, které nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku a rozdělování tohoto zisku mezi vlastníky, proto „neziskové“. Samozřejmě nestátní neziskové organizace mohou vytvářet zisk, ale ten není primárním cílem a musí tak být použit k rozvoji organizace a plnění jejích cílů určených ve stanovách organizace. U NNO jde tak především o produkci užítku (Boukal, 2009).

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, definuje neziskové organizace tak, že předmětem daně u poplatníků, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání, jsou pouze příjmy z podnikání, včetně příjmů z výnosů z cenných papírů. Dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, se podnikáním pak rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Česko, 1991). Obchodní zákoník ruší zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník. Za poplatníky, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání, se považují:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- státem uznané církve a náboženské společnosti,
- nadace
- rozpočtové a příspěvkové organizace,
- státní fondy
- fondy zdravotnictví, fondy sociální a fondy zaměstnanosti (Česko, 1992).

## **1.1 Určení sektoru nestátních neziskových organizací a jejich zařazení v národním hospodářství**

NNO při své činnosti plní svá poslání a vize, na jejichž základě pak stabilizují principy jejich fungování. Pro lepší pochopení činnosti NNO je vhodné si vymezit prostor jejich fungování. K tomu obecně slouží nejlépe model V. A. Pestoffa. Ten zařazuje NNO mezi tzv. Třetí sektor. Tomu se bude věnovat tato část postupně. Jednodušší je pak model členění národního hospodářství podle principu financování.

### **1.1.1 Začlenění NNO do národního hospodářství podle principu financování**

U členění národního hospodářství podle principu financování se dělí národní hospodářství na dva základní sektory a to na sektor ziskový, jinak tržní, a neziskový, tedy netržní. Ziskový sektor je financován z prodeje statků a služeb za tržní cenu, která na trhu vzniká na základě vztahu nabídky a poptávky. Funkcí tohoto ziskového sektoru je zisk. Naopak u neziskového sektoru základní funkcí není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku. Neziskový sektor je pak financován pomocí přerozdělovacích procesů. Neziskový sektor se pak dále dělí na veřejný, soukromý a sektor domácností. Veřejný neziskový sektor je financován z veřejných financí. Je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se veřejnou volbou a probíhá zde veřejná kontrola. Mezi hlavní činnosti veřejného sektoru je poskytování veřejné služby. Soukromý neziskový sektor, kde se řadí i NNO, je financován především ze soukromých financí, ale mohou se objevit i příspěvky z veřejných financí, kdy se tyto subjekty rozhodly vložit své prostředky na konkrétní činnost soukromého neziskového sektoru, aniž by očekávaly, že jim tyto vložené prostředky přinesou finančně vyjádřitelný zisk. Sektor domácností má v národním hospodářství zvláštní postavení. Hraje významnou roli při začlenění na trh produktu, faktorů a kapitálu. Sektor domácností má význam pro formování společnosti a určují kvalitu organizací (Rektořík, 2007).

### **1.1.2 Začlenění nestátních neziskových organizací do národního hospodářství podle V. A. Pestoffa**

Rozdělení národního hospodářství podle švédského ekonoma V. A. Pestoffa, který označuje neziskový sektor jako „třetí sektor“. Následný obrázek vyznačuje třetí sektor, tedy neziskový soukromý sektor, v tzv. trojúhelníku blahobytu. Zde jsou patrné jednotlivé vazby mezi sektory a jejich základní charakteristiky.





Obr. 1: Zobrazení národního hospodářství podle V. A. Pestoffa (Zdroj: Rektořík, 2007).

Neziskový veřejný sektor vyznačuje stát a veřejné instituce. Pod neziskový sektor domácností si lze představit komunitu, domácnosti, rodiny, aj. Ziskový soukromý sektor značí trh a na něm působící soukromé firmy. Pro třetí sektor je důležitým zdrojem sektor domácností. Domácnosti představují zdroj peněžních prostředků, ale také zdroj dobrovolníků, bez jejichž participace by se třetí sektor nemohl plně rozvinout. Navíc domácnosti představují i roli klienta, který nakupuje a spotřebovává služby neziskového soukromého sektoru, může platit členské příspěvky a přispívá na třetí sektor placením daní. Z grafu je dále patrné, že se některé organizace mohou ve svých činnostech a poslání překrývat. Mezi jednotlivými sektory může docházet k posunům, což je způsobeno nerovnováhou v důsledku rozdílné vyspělosti ekonomiky, úrovně společenské vyspělosti či kulturními odlišnostmi (Rektořík, 2007).

Stát a soukromé ziskové společnosti poskytují určité služby, ale tyto služby nemusí mít pro všechny očekávanou kvalitu, anebo nemusí být dostupné všem jednotlivcům, kteří tyto služby potřebují, kvůli své ceně. A tak neziskový soukromý sektor nabízí potřebný doplněk jak k veřejnému neziskovému sektoru, tak i k soukromému ziskovému sektoru poskytováním základních služeb, anebo i jisté množství služeb navíc. Dochází k ovlivňování na hranicích oddělující středový trojúhelník neziskového soukromého sektoru a to na jedné straně trh a stát, a neformální prostor na straně druhé. Třetí sektor se tak často musí vyrovnat s tím, že sleduje několik cílů najednou, jako např. poskytovat služby svým členům či jiným skupinám, lobbovat za změnu v zákonech či regulacích aj. Udržet si rovnováhu mezi různými

aktivitami může být náročné a vyžaduje tak transparentnost mezi manažery organizací neziskového soukromého sektoru a jejich strategickými investory (Dohnalová, 2011).

## **1.2 Základní charakteristiky občanského sdružení, respektive spolku**

Typickým druhem NNO jsou občanská sdružení, a to také díky administrativní nenáročnosti. Tato občanská sdružení odráží přání občanů na sdružování a seberealizace. Občanská sdružení vytváří obvykle i své organizační jednotky, pokud si tak určí ve svých stanovách. Občanské sdružení tak spolu s jejími organizačními jednotkami jsou právníckými osobami. Zásadní změnou, kterou sebou nese zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který byl přijat 3. 2. 2012 a nabyl účinnosti 1. 1. 2014, je změna v označení občanského sdružení za synonymum spolek (Stejskal, 2012).

### **1.2.1 Legislativa občanského sdružení, resp. spolku, zákonná úprava sociálních služeb v České republice**

S účinností od 1. 1. 2014 se ruší zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, kam spadá i zákonná úprava občanského sdružení a tato právní úprava se přesouvá do zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku. Novela občanského zákoníku - Nový občanský zákoník, tak ruší pojem občanské sdružení a zavádí nový pojem spolek. Dle ustanovení § 3045 Nového občanského zákoníku, odst. 1 a 2, kdy sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se považují za spolky podle Nového občanského zákoníku. Organizační jednotky sdružení se podle Nového občanského zákoníku považují za pobočné spolky. Statutární orgán musí podat návrh na zápis pobočného spolku a to do tří let, ode dne nabytí účinnosti Nového občanského zákoníku, jinak posledním dnem této lhůty zaniká právní osobnost pobočného spolku. Ze sdružení na spolek se přechází automaticky ze zákona a není nutná registrace, změna názvu musí být provedena nejpozději do dvou let od nabytí účinnosti Nového občanského zákoníku (Česko, 2012).

Spolek tvoří alespoň tři osoby vedené společným zájmem, které jej založily jako samostatný a dobrovolný svazek. Název spolku musí dle ust. § 216 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, kdy postačí zkratka „z. s.“. Hlavní činností spolku je pak uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání či jiná výdělečná činnost nesmí být hlavní činností spolku, odtud se může poukázat, že v případě spolku se jedná o neziskovou organizaci,

jejíž hlavním cílem není zisk ve finančním vyjádření. Samozřejmě spolek může vyvíjet kromě hlavní činnosti i hospodářskou činnost, která nese znaky podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, ale zisk z této výdělečné činnosti musí být použit na podporu hlavní činnosti nebo na hospodárné využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít výlučně pro spolkovou činnost včetně správy majetku (Česko, 2012).

### 1.2.2 Vznik občanského sdružení, resp. spolku

Občanské sdružení, resp. spolek dle ust. § 226 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. V souvislosti se zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, kdy veřejným rejstříkem se rozumí spolkový rejstřík, kam se zapisují zákonem stanovené údaje o právnických a fyzických osobách. Veřejný rejstřík je v elektronické podobě a je součástí informačního systému veřejné správy. Veřejný rejstřík vede tzv. rejstříkový soud, pověřený příslušný krajský soud podle sídla spolku. Dříve vedlo registr občanských sdružení ministerstvo vnitra. Rejstříkový soud zveřejňuje údaje o zapsané fyzické či právnické osobě a veškeré listiny uložené ve sbírce listin a to způsobem, který umožňuje dálkový přístup. Do veřejného rejstříku se tak zapisují základní informace o spolku, jako je název, sídlo, adresa zapsané osoby, předmět činnosti, předmět vedlejší hospodářské činnosti, název nejvyššího orgánu, údaje o statutárním orgánu, údaje o rozhodčí komisi, včetně údajů o členech. Dále název, sídlo a identifikační číslo všech pobočných spolků. Pokud ovšem navrhne zapsaná osoba společně s návrhem na zápis, může rejstříkový soud rozhodnout, že informace týkající se členů orgánu a o sídle zapsané osoby, zneprístupní veřejnosti (Česko, 2013).

Návrh na zápis spolku do veřejného rejstříku podávají zakladatelé, nebo osoba tomu určená stanovená ustavující schůzí. Pokud spolek není do veřejného rejstříku zapsán a ani není vydáno rozhodnutí o odmítnutí zápisu, považuje se spolek za zapsaný třicátým dnem od podání návrhu (Česko 2012).

Vznik spolku začíná zpracováním návrhu na registraci u rejstříkového spolku. Návrh na registraci podávají minimálně tři zakladatelé. Při založení spolku je stěžejní sepsání stanov spolku, které obsahují:

- název a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku,
- určení statutárního orgánu (Česko, 2012).

Návrh stanov schvaluje ustavující schůze. Členství ve spolku se váže na osobu člena a nepřechází na jeho právního zástupce. O přijetí člena rozhoduje orgán, který je určený stanovami, v jiném případě nejvyšší orgán spolku. V případě, že spolek vede seznam členů, jsou ve stanovách popsány způsoby zápisu či výmazu členství ve spolku. Členství ve spolku je dobrovolné. Jak upravuje ust. § 215 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., nikdo nesmí být nucen k účasti ve spolku a členovi nesmí být bráněno vystoupit z něj. Člen ve spolku se zavazuje k čestnému chování a zákazu diskriminace dle ust. § 212 zákona č. 89/2012 Sb. (Česko, 2012).

### 1.2.3 Zánik občanského sdružení, resp. spolku

Zánik členství ve spolku může být vystoupením, vyloučením, nebo dalšími způsoby uvedenými ve stanovách. Členství může taktéž zaniknout, pokud člen nezaplatí členský příspěvek, ačkoliv byl na to upozorněn. Rozhodnutí o vyloučení člena vydává statutární orgán spolku a to v písemné formě (Česko, 2012).

Zrušení spolku pak může být spojeno s likvidací na návrh osoby, která na tom má oprávněný zájem, nebo bez návrhu po předchozím upozornění soudu. Dále spolek může být zrušen, pokud vyvíjí činnost zakázanou v ust. § 145 zákona č. 89/2012, jako např. porušení práv nebo dosažení cíle nezákonným způsobem. Dále se spolek ruší v případě, že vyvíjí činnost v rozporu s ust. § 217 zákona č. 89/2012 a to, že hlavní činností spolku není uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejich naplňování byl spolek založen. Hlavní činnost je výdělečnou činností spolku aj. Spolek se ruší i v případě, že nutí třetí osoby k členství ve spolku, nebo brání členům ze spolku vystoupit. Spolek zaniká v případě likvidace spolku, fúze spolku nebo rozdělení spolku (Česko, 2012).

### 1.2.4 Řízení a řídicí orgány občanského sdružení, resp. spolku

Orgány spolku mohou být následující:

- statutární orgán,
- nejvyšší orgán,
- kontrolní komise,
- rozhodčí komise
- další orgány určené ve stanovách.

Činnost spolku je řízena podle stanov, které si ustanovuje spolek. Stanovy mohou upravovat interní předpisy spolku, ale ty musí být v souladu s kogentními ustanoveními zákona

č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Zákon č. 89/2012 Sb. také udává tříletou lhůtu pro úpravu stávajících stanov podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Ve stanovách může být také rozhodnuto i o jiném pojmenování orgánů spolku. Statutární orgán a nejvyšší orgán mohou splynout v jeden orgán. Člen voleného orgánu, který přijme tuto funkci člena, se zavazuje, že ji bude vykonávat s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a povinnostmi péče řádného hospodáře (Česko, 2012).

Statutární orgán může být kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda), což určují stanovy. Pokud stanovy neurčí funkční období členů volených orgánů spolku, pak je obecně toto období pětileté (Česko, 2012).

Nejvyšší orgán spolku má ve své kompetenci určit hlavní zaměření činnosti spolku, rozhodovat o změně stanov, schvalovat výsledek hospodaření, hodnotit činnosti dalších orgánů spolku, hodnotit činnosti členů spolku a rozhodnout o zrušení spolku s likvidací nebo o přeměně spolku. Který orgán je nejvyšším orgánem spolku, je vymezeno ve stanovách. Není-li ve stanovách určeno jinak, je nejvyšším orgánem spolku členská schůze. Nejvyšším orgánem může být i statutární orgán (Česko, 2012).

Členská schůze může být nejvyšším orgánem spolku. Svolává ji k zasedání statutární orgán spolku a to nejméně jedenkrát do roka. Podnět k zasedání členské schůze podává alespoň jedna třetina členů spolku nebo kontrolní orgán spolku. Zasedání členské schůze probíhá tak, že se vhodným způsobem rozešle pozvánka o zasedání členské schůze a to nejméně třicet dnů před konáním, pokud není stanovami určeno jinak. Členská schůze je pak usnášeníschopná za účasti většiny členů spolku. Předseda pak vede zasedání. Statutární orgán zajišťuje vyhotovení zápisu ze zasedání. Každý člen spolku může nahlížet do zápisů ze zasedání (Česko, 2012).

Dalším orgánem spolku je kontrolní komise. Jestliže je stanovami zřízena kontrolní komise spolku, vyžaduje se, aby měla minimálně tři členy. Ty volí a odvolává členská schůze, pokud není ve stanovách jinak. Kontrolní komise má za náplň činnosti dohlížení na řádné vedení záležitostí spolku, a ověřování, zda spolek vykonává činnost v souladu se stanovami a právními předpisy. Při zjištěných nedostacích kontrolní komise upozorní statutární orgán. Členové kontrolní komise dále mohou nahlížet do dokladů spolku a požadovat vysvětlení k jednotlivým záležitostem (Česko, 2012).

Spolek může také zřídit rozhodčí komisi. Rozhodčí komise rozhoduje ve sporných záležitostech, které náležejí do spolkové samosprávy. Rozhodčí komise tak rozhoduje například

ve sporech mezi členem a spolkem o placení členských příspěvků a případně i přezkoumává rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku. Členy rozhodčí komise volí a odvolává členská schůze a jejich počet je minimálně tři, neurčí-li stanovy jinak. Členem rozhodčí komise může být pouze bezúhonná, svéprávná osoba. S touto funkcí se neslučuje funkce statutárního orgánu nebo kontrolní komise. Člen rozhodčí komise musí ve svěřených záležitostech rozhodovat nepodjatě (Česko, 2012).

### 1.2.5 Vymezení ústavu

Jedním z možných variant řešení legislativní změny občanského sdružení, je i přeměna organizace na ústav. I o této transformaci vybraná organizace uvažuje. Ústav je v zákoně č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku, vymezen ust. § 402 až § 418 a charakterizuje ústav jako právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených. Také ústav rozlišuje hlavní a hospodářskou činnost. Provozuje-li ústav hospodářskou činnost, nesmí být provoz na újmu jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb poskytovaných v rámci hlavní činnosti ústavu. Zisk z hospodářské činnosti pak může být použit jen k podpoře hlavní činnosti, pro niž byl založen, a k úhradě nákladů na vlastní správu. Ústav se zakládá zakládací listinou a vzniká dnem zapsání do veřejného rejstříku. Orgány ústavu tvoří ředitel, který je statutárním orgánem ústavu, správní rada, popřípadě může být zřízena i dozorčí rada. V kompetenci správní rady je schvalování rozpočtu, řádné a mimořádné účetní závěrky a výroční zprávy ústavu a rozhoduje o předmětu obchodní – hospodářské činnosti. Správní rada dále může vydat statut ústavu, který upravuje vnitřní organizaci ústavu a podrobnosti o jeho činnosti. Dle ust. § 415, zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ústav účtuje odděleně o nákladech a výnosech spojených s hlavním předmětem činnosti, s provozem hospodářské činnosti a se správou ústavu. Účetní závěrku ústavu ověřuje auditor, v případě, že mu to ukládá zakladatelské právní jednání nebo statut, anebo pokud výše čistého obrátu ústavu překročí deset milionů Kč, pak auditor ověřuje i výroční zprávu ústavu. Výroční zpráva obsahuje významné údaje o činnosti a hospodaření ústavu, včetně výše plnění poskytnutých členům orgánů ústavu, a změny zakladatelského právního jednání či změny v členství v orgánech ústavu. Výroční zpráva je dostupná do šesti měsíců po skončení účetního období ve sbírce listin, kdy každý může ve veřejném rejstříku do statutu nahlížet (Česko, 2012).



### 1.2.6 Zákonná úprava sociálních služeb

Další legislativní úpravou, kterou se řídí vybraná organizace, je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 206/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, upravuje především podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Dále řeší formy poskytování sociálních služeb, které mohou být pobytové, ambulantní, nebo terénní. Pobytovými službami se rozumí takové služby, které jsou spojeny s ubytováním klienta v sociálních zařízeních. Tato sociální zařízení mohou mít podobu dle ust. § 34 zákona č. 108/2006 Sb., domovy pro seniory, denní nebo týdenní stacionáře, azylové domy, chráněné bydlení, noclehárny, aj. Ambulantní služby jsou takové, jejichž součástí není ubytování a za kterými klient dochází. Terénní služby jsou služby, kterou jsou klientovi poskytovány v jeho přirozeném sociálním prostředí (Česko, 2006; Česko, 2009).

Mezi základní druhy sociálních služeb patří sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. **Služby sociálního poradenství** zahrnují základní sociální poradenství a odborné poradenství se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob a to v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro zdravotně postižené, a v poradnách pro oběti trestných činů. **Služby sociální péče** obsahují služby jako je osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, centra denních služeb, podpora samostatného bydlení, stacionáře, chráněné bydlení, domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy se zvláštním režimem, aj. **Služby sociální prevence** pojímají služby, jako jsou raná péče, azylové domy, domy na půl cesty, telefonická krizová pomoc, kontaktní centra, krizová pomoc, tlumočnické služby, noclehárny, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, sociálně terapeutické dílny, terénní programy, sociální rehabilitace, aj. (Česko, 2006).

Podmínky poskytování sociálních služeb jsou upraveny v ust. § 78 až § 96 zákona č. 108/2006 Sb., podle kterých lze sociální služby poskytovat pouze na základě oprávnění, které vzniká rozhodnutím o registraci. O registraci rozhoduje místně příslušný krajský

úřad, který vede registr těchto poskytovatelů a to v listinné i elektronické podobě. V případě, že zřizovatelem poskytovatele sociálních služeb je ministerstvo, je registrujícím orgánem toto ministerstvo. Podmínkami registrace pak jsou podání písemné žádosti o registraci, bezúhonnost a odborná způsobilost osob, které budou přímo poskytovat sociální služby. Dalšími podmínkami registrace jsou zajištění hygienických podmínek, zajištění materiálních a technických podmínek, vlastnické nebo jiné právo k prostorám sociálních služeb, poskytovatel sociálních služeb není v konkursním či vyrovnávacím řízení, uzavření pojistné smlouvy pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou poskytováním sociálních služeb. Dle ust. § 97 zákona č. 108/2006 Sb., jsou krajský úřad nebo ministerstvo oprávněni provést inspekci poskytování sociálních služeb. Inspekce je zaměřena zejména na plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb, plnění podmínek stanovených pro registraci těchto poskytovatelů, kvalitu poskytovaných sociálních služeb (Česko, 2006; Česko, 2009).

Příspěvek na péči je poskytován osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby za účelem poskytnutí potřebné péče. Náklady na příspěvek jsou hrazeny ze státního rozpočtu. O příspěvku rozhoduje obecní úřad obce s rozšířenou působností. Ten také může kontrolovat účelné využívání příspěvku. Za osoby závislé na pomoci jiné fyzické osoby se považuje osoba v první stupni (lehká závislost), druhém stupni (středně těžká závislost), třetím stupni (těžká závislost) a čtvrtém stupni (úplná závislost). Stupeň závislosti je vymezen v ust. § 8 zákona č. 108/2006 Sb. Výše příspěvku se odvíjí od zletilosti a od stupně, do kterého spadá osoba závislá na pomoci jiné osoby. Výše příspěvku se pohybuje pro osoby mladší 18 let od 3 000 Kč do 12 000 Kč za kalendářní měsíc. Pro osoby starší 18 let činí příspěvek pro jednotlivé stupně od 2 000 Kč do 12 000 Kč za kalendářní měsíc. Příspěvek je vyplácen závislým osobám na pomoci ostatních osob měsíčně při splnění zákonných podmínek. Částky příspěvku může vláda zvyšovat nařízením v pravidelném termínu od 1. ledna, a to podle růstu indexu spotřebitelských cen sociální péče za podmínky, že tento růst dosáhne od počátku rozhodného období alespoň 5 % (Česko, 2006; Česko, 2009).

Sociální služby se poskytují osobám a to bez úhrady nákladů, částečnou úhradou nákladů nebo úplnou úhradou nákladů. Úhradu nákladů za poskytování sociálních služeb hradí osoba ve výši sjednané ve smlouvě s poskytovatelem služby. Za poskytování vybraných služeb definovaných v zákoně č. 108/2006 Sb., je stanovena maximální výše úhrady v prováděcím předpise. Mezi sociální služby poskytované za úhradu patří pobytové služby, jako jsou pobyty v týdenních stacionářích, domovech pro seniory, domovech pro osoby se zdra-

votním postižením, domovech se zvláštním režimem, chráněném bydlení, zdravotnických zařízeních ústavní péče, centrech sociálně rehabilitačních služeb, v azylových domech, osobní asistence, pečovatelské služby, tísňové péče, aj. Bez úhrady nákladů za poskytování sociálních služeb se poskytují sociální poradenství, raná péče, krizová pomoc, terénní programy, aj. (Česko, 2006).

## 2 EVALUACE HOSPODAŘENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Po vymezení pojmu nestátní neziskové organizace, jejich zařazení v národním hospodaření a definování vybrané NNO – spolku, bude charakterizována metodika hodnocení hospodaření NNO. V této části bude zpracována kritická literární rešerše pramenů vztahující se na hospodaření NNO a uvedeny vhodné nástroje k evaluaci hospodaření NNO.

Hospodaření u NNO se považuje za nástroj pro dosažení cílů organizace, kterými jsou především zabezpečit svou hlavní činnost a rozvíjet se a stále zlepšovat způsoby, kterými je možno poslání organizace naplňovat. Další cíle organizace jsou spíše interního charakteru a jsou to např. zvětšení významu organizace, což je obvykle měřeno počtem členů nebo počtem organizačních jednotek, zvýšení objemu finančních prostředků, tedy příjmů, majetku a s tím i spojená zvýšená finanční samostatnost. Dále NNO usilují o rozšíření spektra činností a získávání kvalifikovaných pracovníků, kteří by řídili organizaci nebo vykonávali hlavní činnost organizace (Stejskal, 2012).

Hospodaření NNO je velmi různorodý komplex různých činností organizace, kam se může zahrnout např.:

- vedení účetnictví,
- finanční řízení,
- fundraising,
- nakládání s majetkem organizace,
- vytváření vnitřních pravidel pro hospodaření,
- řešení daňové problematiky,
- koordinování akcí a projektů pořádaných organizací (Stejskal, 2012).

### 2.1 SWOT analýza

Stejně jako u ziskových organizací, lze i u NNO aplikovat SWOT analýzu, tedy analýzu zaměřující se na silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) organizace. Silné a slabé stránky se mohou charakterizovat jako vnitřní faktory efektivnosti organizace. Příležitosti a hrozby jsou vnějšími faktory efektivnosti organizace. SWOT analýzu nejlépe vyjadřuje následující obrázek (Rektořík, 2007).

<b>Silné stránky</b> (Strengths)  zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům (klientům), tak organizaci	<b>Slabé stránky</b> (Weaknesses)  zde se zaznamenávají ty věci, které organizace nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní organizace vedou lépe
<b>Příležitosti</b> (Opportunities)  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky (klienty) a přinést organizaci úspěch	<b>Hrozby</b> (Threats)  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků (klientů)

Obr. 2: SWOT analýza. (Jakubíková, 2008, s. 103).

Mezi příležitostmi se většinou řadí dostupné finanční zdroje, zájem donátorů a podněty ke zlepšení kvality služeb. K hrozbám pak patří např. výsledky průzkumu z konkurenčního prostředí uvnitř vybraného segmentu realizace poslání NNO. Další hrozbou jsou i omezené zdroje financování od veřejného sektoru na projekty, negativní rozvoj národní ekonomiky a to na makroekonomické i mikroekonomické úrovni národního hospodářství (Rektořík, 2007).

Metodu SWOT je vhodné u NNO využít také při plánování a tvorbu strategických plánů. Je-li tvořena SWOT analýza, dbá se na kvalitní zhodnocení programů, které nezisková organizace realizuje v daném období. Nezisková organizace tak hodnotí své portfolio, které se člení na projekty úspěšné, které velkou měrou přispívají k zajištění poslání organizace. Dále na projekty, které by mohly být úspěšné a projekt neúspěšné, resp. projekty, kde se zbytečně plýtvá finančními prostředky. Také mohou být vymezeny projekty, které jsou částečně mimo poslání organizace, ale zajišťují dostatečné finanční zdroje (Rektořík, 2007).

## 2.2 Vnější okolí NNO

SWOT analýza je významně ovlivňována také vnějším okolím neziskové organizace. Proto také výsledky plnění poslání a efektivnosti organizace není určena pouze pro organizaci samotnou, ale také zainteresovaným osobám. Zainteresované osoby mohou být samotní

uživatelé produkovaných statků, tedy klienty, zákazníci a odběratelé, kteří požadují, aby veřejné prostředky vynakládané na realizaci těchto statků byly stále a co nejvyšší. Dále je to i neuzivatelská veřejnost, a to z důvodu, aby vynakládané veřejné prostředky na realizované poslání bylo vynaloženo účelně, s preferováním jim bližšího poslání. Samozřejmě jsou to i orgány veřejné správy, právnické a fyzické osoby, které poskytují neziskovým organizacím finanční prostředky ze svých zdrojů s požadavkem, aby vynakládání těchto prostředků bylo hospodárné a efektivní. Dalšími zainteresovanými osobami, které sledují plnění poslání neziskové organizace, jsou instituce, které jsou ze zákona pověřeny kontrolou jednotlivých činností organizace. V neposlední řadě jsou to také fyzické osoby a instituce, které ověřují výsledky a postupy uplatňované neziskovými organizacemi, zde lze uvést především auditory (Rektořík, 2007).

Mezi externí faktory, které na neziskovou organizaci působí a které organizace mohou jen stěží ovlivňovat, patří:

- finanční, ale i nefinanční podpora ze strany státu i územní samosprávy,
- kvalita právních předpisů týkající se činnosti NNO,
- zvýhodňování činnosti NNO ze strany administrativního aparátu,
- obecná podpora ze strany veřejnosti,
- prostředí donátorů (Stejskal, 2012).

## 2.3 Finanční management NNO

Stěžejní části ekonomiky NNO jsou finanční řízení, finanční zdroje, rozpočetnictví, daně, účetnictví, kalkulace, statistika, operativní evidence, aj. Následující část práce se v oblasti finančního managementu bude věnována účetnictví NNO, zdanění NNO, kalkulace a rozpočetnictví.

### 2.3.1 Účetnictví

NNO je samostatnou právnickou osobou. Právní předpisy, které upravují účetnictví účetních jednotek, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, jsou následující:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,



- české účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání č. 401-414 (Růžičková, 2009).

Prvotní zdroje dat pro účetnictví jsou účetní doklady. Jejich úkolem je věrně a poctivě charakterizovat hospodářský jev, který se uskutečnil a sloužit jako podklad pro účetní zápis v účetních knihách. Účetní knihy v soustavě podvojného účetnictví zahrnují soustavu souhrnných účetních knih, tj. deník a hlavní kniha, a soustavu knih analytické evidence, tj. mzdové listy, pokladní kniha, karty dlouhodobého majetku, skladní karty, knihy vydaných a došlých faktů, aj. Tyto účetní práce vrcholí sestavením účetní závěrky účetních výkazů. Jednotlivé účetní operace se zaúčtují dle platné účtové osnovy, která má svá specifika a je odlišná v porovnání s účtovou osnovou pro podnikatele a pro organizační složky státu včetně územních samosprávných celků. Podle směrné účtové osnovy si pak každá účetní jednotka sestaví účtový rozvrh. Ten obsahuje jak syntetické účty, tak může obsahovat i účty analytické dle potřeb účetní jednotky s vazbou na syntetický účet (Rektořík, 2007).

### 2.3.2 Zdanění NNO

Nestátní neziskové organizace mohou být plátcí a poplatníky všech daní, jako např. daně z příjmů, resp. z výnosů, daně z přidané hodnoty, daně silniční, daně dědické, daně darovací, daně z nemovitosti, daně z převodu nemovitosti, avšak většinou zde platí určitá osvobození, daňové úlevy a slevy na dani. Také platí, že základ daně se většinou počítá z hospodářské činnosti. Zde budou vystiženy některá zvýhodnění NNO.

U daně z výnosů právnických osob např. mohou NNO uplatnit specifickou odčitatelnou položku, což znamená uplatnění odpočtu až 30 % z upraveného základu daně. Jde o podporu státu k rozvoji hlavního poslání organizace. Úsporu je nutné využít na financování hlavního poslání. Odpočet je omezen, dolní mez je stanovena na částku 300 tisíc, horní na 1 milion Kč. U daně z přidané hodnoty platí, že je NNO plátcem DPH v případě, že kromě hlavní činnosti vyvíjí NNO také vedlejší hospodářskou činnost a zároveň překročila roční obrát ve výši 1 milion korun. Organizace musí platit daň v případě, že je osobou identifikovanou k dani, to znamená, že pořídila zboží ze zahraničí v hodnotě nad 326 000 Kč.

Dalšími daněmi jsou daně majetkové, mezi něž patří daň z nemovitosti, daň silniční a daň dědická, darovací a z převodu nemovitosti. U silniční daně jsou předmětem daně motorová vozidla používaná pro hospodářskou činnost. U daně z nemovitosti jsou od placení daně

osvobozeny neziskové subjekty mající ve vlastnictví stavby a pozemky. V případě, že je od daně osvobozena jen část stavby, je výpočet stanoven dle poměrné výše. V případě daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí jsou od těchto daní většinou NNO osvobozeny (Rektořík, 2007).

### 2.3.3 Kalkulace

Právní úprava dovoluje NNO vyvíjet i doplňkovou, tedy hospodářskou činnost, která na rozdíl od hlavní činnosti je provozována za účelem zisku, avšak tento výsledkem činnosti musí být použit na podporu hlavní činnosti. Hospodářská činnost je zakotvena ve stanovách organizace. Kalkulací se obecně rozumí zjištění a stanovení nákladů a ceny na kalkulační jednici. Kalkulace tak úzce souvisí s účetnictvím i rozpočtnictvím. Může se provést propočet nákladů, zisku, ceny ve vztahu k výkonu (Rektořík, 2007).

Základní typy kalkulací, které může NNO sestavit, podle toho, kdy se kalkulace sestavují, jsou:

- předběžné kalkulace, které se dále dělí na normové a propočtové,
- výsledné kalkulace.

Předběžné kalkulace, jak vyplývá z názvu, se sestavují před započítáním služby nebo před zahájením činnosti. Vychází se z technických podkladů, z organizačních směrnic, z vývoje nákladů z předchozích období. Podle přesnosti podkladů pro sestavení kalkulace se rozlišují kalkulace normové a rozpočtové. Zatímco rozpočtové kalkulace se tvoří na základě nákladů za minulá období a náklady se tak více méně odhadují po předchozí zkušenosti a jsou tak méně přesné, normové kalkulace se formují na základě technických a technicko-hospodářských norem, které vcelku přesně určují kalkulované náklady. Normové kalkulace se pak dále člení dle časového horizontu, na který jsou sestaveny na plánované kalkulace, což jsou dlouhodobé, obvykle roční, určující úroveň nákladů, jaká má být dosažena v průměru za toto období. Krátkodobé – operativní kalkulace, jsou tvořeny technicko-hospodářskými normami, které odpovídají konkrétním podmínkám při realizaci činnosti či služby za krátké časové období, obvykle měsíc, čtvrtletí (Rektořík, 2007).

Výsledné kalkulace se sestavují na rozdíl od předběžných až po ukončení činnosti, po poskytnutí služby. Vychází se z účetních údajů a zjišťují se skutečné náklady na kalkulační jednici. Porovnáním předběžné a výsledné kalkulace se může identifikovat, zda byl splněn

očekávaný cíl, možné odchylky a jejich příčiny a může být tak zjištěn skutečný efekt stanovení ceny (Rektořík, 2007).

Struktura nákladových položek pro potřeby kalkulace je uspořádána v tzv. kalkulačním vzorci. Stanovení kalkulačního vzorce není přímo daná, ale měla by obsahovat alespoň tyto položky:

- přímé (jednicové) náklady,
- nepřímé (režijní) náklady,
- ztráta, popř. zisk podle toho, zda je naplňováno poslání organizace – hlavní činnost, nebo jde o doplňkovou činnost (Rektořík, 2007).

Při sestavení kalkulací je problémem způsob vyčíslení nákladů. Nejvhodnější je členění na náklady kalkulační, tedy přímé a nepřímé. Nepřímé náklady nemají přímý vztah ke kalkulační jednotce a jsou vyjádřeny pro účetní jednotku nebo středisko. Nepřímým nákladem tak může být např. spotřeba energie. Přímé náklady mají přímou vazbu na kalkulační jednotku a nevztahují se k žádné jiné činnosti. Jedná se zejména o přímý materiál, přímé mzdy či ostatní přímé náklady. Nezisková organizace má jen jeden typ režijních (nepřímých) nákladů, který je nutno dále členit na fixní a variabilní složku. Náklady variabilní (proměnlivé) se mohou měnit s objemem výkonů rovnoměrně, tj. jedná se o proporcionální náklady. Rostou-li náklady rychleji než objem výroby, jedná se o progresivní náklady, např. příplatky za přesčasovou práci k přímým mzdám. Rostou-li náklady naopak pomaleji než objem výroby, jde o náklady degresivní, např. odpisy a opravy výrobního zařízení. Pro organizace neziskového typu je vhodné rozpočtovat režijní náklady, například podle trendu minulého období, dle časových řad, od nulového základu, přiřazováním režijních nákladů výnosům nebo kombinací metod (Otrusínová, 2011).

Dle Rektoříka (2007, s. 141) je minimální členění nákladů v kalkulačním vzorci pro hospodářskou činnost následující:

1. *„Přímé (jednicové) náklady*
2. *Režijní náklady*
  - Vlastní náklady výkonu*
3. *Zisk (je-li kalkulován)*

---

*Cena bez DPH“*

Pro realizaci poslání v hlavní činnosti je kalkulační vzorec:

1. „Přímé náklady

2. Režijní náklady

---

Vlastní náklady služby

---

Ztráta (... dotace)

---

Cena bez DPH“ (Rektořík, 2007, s. 141).

Z uvedeného kalkulačního vzorce lze vyčíst základní rozdíl mezi hospodářskou a hlavní činností a to ten, že v hospodářské činnosti je kalkulován zisk, zatímco v činnosti v souladu s posláním je počítáno se ztrátou, která je kryta např. dotací. V ceně v kalkulačním vzorci jsou započítány např. výrobní režie, správní režie a odbytové náklady.

Základní metody kalkulování a v praxi nejpoužívanější jsou:

- kalkulace prostým dělením,
- kalkulace dělením s poměrovými čísly,
- kalkulace přírážková,
- kalkulace postupná a průběžná.

Pro vyjádření nepřímých (režijních) nákladů se mohou použít metody kalkulace, jako jsou prostá dělení, rozvinutá dělení, kalkulace dělením s indexy, kalkulace přírážková odvozená z režijní sazby, kalkulace přírážková odvozená z režijního koeficientu. Mezi další kalkulace patří tzv. absorpční metoda kalkulace úplných nákladů. Využívají se zde transformační tabulky znázorněny pomocí šachovnice. Princip spočívá v převodu druhově členěných nákladů z účetnictví (vstupy) na kalkulační členění nákladů (výstupy). Další známou metodou je metoda ABC neboli přiřazování nepřímých nákladů podle činnosti. Zdůrazňuje důležitost jednotlivých sledovaných skupin - zákazníci, postupy, produkty (Kraftová, 2002).

### 2.3.4 Rozpočetnictví NNO

Ve srovnání se ziskovými organizacemi je oblast financí více specifickou součástí provozu neziskových organizací. U neziskových organizací se liší zdroje, kdy jsou NNO závislé na dotacích, grantech a darech, a v závislosti na nich také odhad a pravděpodobnost úspěchu v získání peněžních prostředků. Je proto těžké predikovat finanční zdroje, jelikož na dotace, granty a dary mají často dopad i externí vlivy, které lze jen stěží ovlivnit. Mezi

externí vlivy může patřit politika, změny v myšlení a rozhodování dárců, změny nařízení úřadů, působení konkurence. Přesto by v NNO neměl chybět celkový rozpočet organizace skládající se z nákladového a zdrojového rozpočtu. Do finančního plánu a rozpočtu by měla být implementována i strategie organizace. Nákladový rozpočet by měl obsahovat všechny položky, které organizace plánuje vynaložit obvykle v období jednoho roku, kdy výsledná suma reflektuje, kolik bude stát fungování organizace na daný rok. Zdrojový rozpočet obsahuje typy zdrojů a částky, ze kterých budou náklady uhrazeny. Vhodné je u zdrojového rozpočtu označit zdroje potvrzené a zdroje, u kterých je předpoklad, že by mohly být čerpány. Často také bývá vypracováno více variant návrhů celkového rozpočtu a to ideální variantu, kdy nebude problém zajistit finanční zdroje; varianta realistická, kdy ubudou finanční zdroje, a je nutné zajistit náhradu; a varianta udržovací, kdy může dojít k omezení významných zdrojů a organizace tak bude muset zásadně omezit provoz (Šedivý, 2011).

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování. Rozpočet je plán činností organizace vyjádřený v peněžních jednotkách stanoven na určité časové období. Je zde důležité stanovit, kolik peněz bude nutné k zajištění činnosti a z jakých zdrojů se daná činnost bude financovat. Ve finančním řízení NNO se nejvíce využívají tyto typy rozpočtů:

- programový,
- zdrojový,
- rozpočet finančních toků, cash flow.

**Programový rozpočet** je nejpoužívanější typ rozpočtu. Je rozdělen podle jednotlivých oblastí činnosti – programů, dle rozsahu činností dané organizace. Cílem je zachytit předpokládané náklady na jedné straně a na straně druhé předpokládané výnosy a možné zdroje finančních prostředků na každý jednotlivý program v daném období nezávisle na skutečných finančních tocích. Programový rozpočet je základem pro tvorbu dalších rozpočtů. **Zdrojový rozpočet** určuje, který druh nákladu bude hrazen z kterého finančního zdroje. Je vhodný zejména pro organizace, které vynakládají více finančních prostředků na svou činnost. Komplexně ukazuje náklady a výnosy jednoho konkrétního programu. Výhodu pro dárci lze spatřovat v tom, že tento rozpočet podhaluje, jakým podílem dárci přispěli, a dále také že je finančně zabezpečen celý program. **Rozpočet cash flow** navazuje na programový, jež mírně rozšiřuje o reálnost finančních toků v daném rozpočtovém období. Je základním nástrojem operativního finančního řízení, jelikož se sestavuje měsíčně nebo čtvrtletně. Je rozdělen na provozní, investiční a finanční činnost, stejně jako je tomu u cash

flow. Jelikož by finanční plánování mělo obsahovat také zhodnocení dosažených finančních výsledků, je umožněna kontrolní činnost, která poukazuje na odchylky skutečnosti od plánu. Základem je tedy rozpočtová kontrola, kde jsou zjištěny odchylky rozpočtu od skutečného stavu. Tuto kontrolu by měla organizace provádět operativně, tzn. nejméně jednou za čtvrtletí (Boukal, 2009, Rektořík, 2007)

## 2.4 Financování NNO

Dlouhodobá udržitelnost fungování NNO je závislá na zabezpečení jejího financování. Financování NNO má svá specifika. Spojuje v sobě prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské a marketingové. Principy financování zohledňují vztah klient – NNO - financující orgán (donátor). Způsoby financování NNO charakterizují, jakým způsobem vcházejí prostředky do organizace a jak jsou využívány. Jedním ze způsobů financování je účelové financování, které je nejčastější, souvisí se základními principy financování, a to s principem projektovosti a efektivnosti. Podstatou účelového financování je vymezit ekonomické činnosti, které budou předmětem financování. Dalším způsobem financování je výkonové financování, kdy prostředky se poskytují výhradně až po provedení naplánovaných aktivit či vytvoření výstupu, které byly domluveny. Třetím způsobem financování je globální financování. Tento způsob je založen na poskytování dopředu definovaného objemu prostředků, který je vázán na splnění stanovených úkolů. A na závěr lze uplatnit také kombinované financování, což je kombinace několika způsobů financování, čímž se eliminují nevýhody a možná rizika jednotlivých způsobů financování. Ve strategii organizace je vhodné plánovat nejen typy zdrojů, ale i jejich poměrné zastoupení. Mezi základní principy financování NNO patří:

- vícezdrojovost,
- samofinancování a fundraising,
- neziskovost,
- osvobození od daní (Stejskal, 2012).

Podstatou **vícezdrojovosti** je získávání a využívání více zdrojů financování NNO s cílem zabezpečit nezávislost na jednom zdroji a vyhnout se tak negativním důsledkům při jeho selhání. K vícezdrojovosti přispívá také fakt, že většina donátorů není ochotna hradit celkové náklady činnosti organizace. Různé klasifikace zdrojů umožňují charakterizovat kritéria těchto zdrojů a to:

- způsob získávání zdrojů (vlastní nebo cizí zdroje),
- charakter zdrojů (finanční zdroje, tj. peněžní prostředky; nefinanční zdroje, tj. věcné dary, know-how, dobrovolnictví),
- původ zdrojů (domácí nebo zahraniční zdroje)
- financující subjekt, resp. sektor (veřejné zdroje, tj. státní správa, samospráva, mezinárodní instituce; soukromé zdroje, tj. nadace, podnikatelské subjekty, individuální dárci), (Stejskal, 2012).

U **samofinancování** základem samofinancování je samotná hospodářská činnost NNO. Samofinancování lze také chápat jako jakákoliv diverzifikace zdrojů. Samofinancování tak zabezpečuje finanční stabilitu a nezávislost organizace. Se samofinancováním jsou spojena i rizika, jako riziko použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšné, riziko zadlužení nebo vzniku ztráty, riziko poškození dobrého jména organizace, riziko změny motivace zaměstnanců, riziko odklonění se od hlavní činnosti (Stejskal, 2012).

Kritérium **neziskovosti** spočívá v meritu věci, že neziskové organizace nemohou použít vytvořené příjmy či zisk k obohacení vlastníků organizace. Neziskový princip rozdělování příjmů je základem fungování NNO. Vzniklé příjmy z hospodářské činnosti tak musí být použity na úhradu nákladů souvisejících s naplňováním poslání organizace v hlavní činnosti. Proto je také důležitá transparentnost organizace pro získání důvěry veřejnosti (Stejskal, 2012).

Princip **osvobození od daní** lze identifikovat ve třech základních daňových režimech, a to osvobozené jsou finanční toky neziskové organizace od daní, nebo jsou uděleny daňové úlevy neziskovým organizacím, anebo jsou uděleny úlevy na daních přispěvatelům (donátorům). Zvláštním daňovým režimem pak může být i daňová asignace. Ta spočívá v tom, že poplatník daně poukáže část zaplacené daně z příjmů konkrétní neziskové organizaci (Stejskal, 2012).

Finanční zdroje, které používá NNO, jsou vlastní zdroje, cizí zdroje a potenciální zdroje. Mezi vlastní zdroje se mohou řadit např. členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti, příjmy z hospodářské činnosti a podnikání. Cizí zdroje představují např. leasing, úvěry od banky. Potenciální zdroje tvoří příspěvky ze zdrojů Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu a to přímé i nepřímé, příspěvky územních samospráv, příspěvky nadací a nadačních fondů, firemní dárcovství, individuální dárcovství, aj. (Stejskal, 2012).

### 2.4.1 Fundraising NNO

Fundraising lze chápat jako soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění NNO. Toto zdrojové zajištění se neopírá pouze o finanční zdroje, ale také o další důležité zdroje, jako jsou lidé, technické vybavení či know-how. Úspěšný fundraising spočívá v kooperaci státních, samosprávných a soukromých institucí na zajištění NNO zdroji. Nabízí tak dostatek peněžních prostředků, darovaných služeb nebo výrobků, dobrovolníky a další příznivce organizace. Fundraiser je osoba vykonávající fundraising v organizace. Fundraiser pomáhá vést a správně nasměrovat filantropii dárců. Fundraiser se také snaží vybudovat s těmito dárci dlouhodobý vztah (Šedivý, 2011).

Způsoby, jakým způsobem může fundraiser navázat nebo udržet si s dárci vztah, jsou následující:

- Direkt mail – je chápán spíše jako přímý poštovní styk, kdy hromadný dopis bývá často opatřen i obálkou s poštovní známkou pro odpověď.
- Benefiční akce – vyžaduje divácky a publicisticky atraktivní program s prezentací dobročinného účelu a zdůraznění poslání NNO, je volena minimálně jedna známá osobnost v programu.
- Veřejná sbírka – se vyhlašuje sdělovacími prostředky, včetně plakátů a letáků, ale využívá i více prostředků propagace. Vyžaduje prezentaci silného motivu pro dárcce.
- Osobní dopis nebo telefonický rozhovor – předpokládá již dřívější zkušenost s dárcem a žádá o obnovení daru.
- Písemná žádost o grant – je často doprovázena velmi byrokratickým postupem při zpracování žádosti.
- Fundraising „od dveří ke dveřím“ – může se potýkat s rizikem neúspěšnosti, jelikož dochází ke vstupování do soukromí potenciálních dárců.
- Osobní návštěva – je více účinná, protože se navštíví předem vytipovaný možný dárcce.
- Pouliční fundraising – se omezuje bez narušování soukromí potenciálních dárců.
- Členství – tento způsob má dlouholetý přínos.
- Online fundraising – jde o moderní nástroj komunikace, díky němuž lze vyvíjet fundraisingové aktivity.
- Vlastní příjmy – jedná se o způsob samofinancování NNO (Rektořík, 2007).



## 2.5 Řízení finančních rizik

V neziskové organizaci lze nalézt mnohá rizika. Mohou to být rizika projektová a rizika spojená s nedostatečnou kvalitou poskytovaných služeb, ale také rizika právní a finanční rizika. Tyto rizika pak mohou způsobit nejen majetkovou újmu, ale také ohrozit finanční stabilitu organizace. U NNO se lze setkat nejvíce s následujícími finančními riziky:

- špatné ekonomické řízení hospodářské činnosti,
- nedostatečná ochrana aktiv nebo jejich nedostatečná evidence a následná zpronevěra,
- přečerpání rozpočtu,
- nedostatek peněžních prostředků na účtu,
- v případě, že organizace spolupracuje se zahraničím, tak i pohyb měnových kurzů (Matyáš, 2010).

Eliminovat tyto rizika je snahou nejen managementu organizace, ale měli by být zapojeni i zaměstnanci. Snižovat rizika se mohou např. prevencí a to standardními mechanismy jako například evidence a kontroly pohledávkových a závazkových vztahů, což v sobě zahrnuje sledování saldokontních účtů, sestavování měsíčních závěrek. Dále organizace může přes sestavení transparentního rozpočtu sledovat odchylky a jejich příčiny, obeznámit tento rozpočet svým zaměstnancům a zapojit je do něj. Neméně důležitý je i rozpočet cash flow a jeho důsledná obezřetnost při jeho sestavování. V neposlední řadě také správné stanovení kalkulací. Samozřejmostí je také sledování hospodářské činnosti a naplňování poslání v rámci hlavní činnosti, tak i separace těchto činností (Matyáš, 2010).

## 2.6 Měření výkonnosti nestátních neziskových organizací

Nejprve jsou zde nastíněny příklady. Když má někdo skóre 98 bodů ze 100 bodového testu, může se o něm říci, že má výborný akademický výsledek. Když někdo vydělá více peněz, je jeho finanční výkon lepší. Když někdo vyhraje volby, je dobrým politikem. Když policie vyřeší více případů, může se říct, že policejní sbor zlepšil svůj výkon. Když nemocniční zařízení ošetří více pacientů, lze konstatovat, že toto zařízení zlepšilo svou výkonnost. Co je ale měřítkem výkonnosti pro neziskové organizace? Může to být jejich činnost, produkty, výsledky činností, naplnění poslání organizace, dosažené úspěchy v poslání organizace (Wang, 2010).

Je-li uvažována nezisková organizace, která jedná vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, přičemž případný zisk není rozdělován a slouží k naplnění poslání neziskové organizace, je vhodné se zaměřit především na následující ukazatele:

- zisk, ztráty, výnosy, náklady včetně jejich struktury a vývoje,
- velikost rezervního fondu, popřípadě výše ztráty z minulých let (Šedivý, 2011).

Dále je potřebné sledovat i následující ukazatele:

- vývoj počtu zaměstnanců,
- vývoj počtu klientů,
- vývoj velikosti potřebných zdrojů,
- podíl veřejných zdrojů na celkových zdrojích,
- podíl hlavního zdroje na celkových zdrojích,
- vyrovnanost příjmů a výdajů,
- podíl výdajů na provoz na celkových výdajích,
- podíl jednotlivých druhů výdajů na celkových zdrojích (Šedivý, 2011).

Měření výkonnosti je poněkud složitější u NNO, než u ziskových organizací. Je vhodné si uvědomit, co bude předmětem měření a jak vůbec daný předmět řídit, když podstatou řízení není dosažení zisku. Měření výkonnosti u NNO je vhodným nástrojem pro prokazování důležitosti a věrohodnosti organizace před poskytovateli grantů, dotací a darů. Schopnost měřit a vyhodnocovat svou výkonnost pak může NNO využít k lepšímu informování veřejnosti o výsledcích činnosti ve své výroční zprávě. Také může zefektivnit fungování organizace a zlepšit kvalitu služeb, které daná organizace poskytuje (Matyáš, 2010).

Při měření výkonnosti NNO se lze zaměřit na následující ukazatele:

- ekonomická efektivnost,
- ekonomická účinnost,
- míra naplnění cílů,
- hospodárnost,
- finanční analýza,
- model CAF (The Common Assesment Framework).

### 2.6.1 Ekonomická efektivnost (economic effectiveness)

Ekonomická efektivnost je docela často využívaný nástroj pro měření výkonnosti, avšak pro NNO příliš nehodí. U ekonomické efektivnosti se poměřují peněžně oceněné přínosy,

tj. výdělků nebo přebytků hodnoty, s peněžně vyjádřenými vynaloženými zdroji. Tímto ukazatelem lze např. měřit rentabilitu hospodářské činnosti, která slouží jako významný zdroj samofinancování, nebo lze také hodnotit rentabilitu sociálního podniku, kde je zisk reinvestován zpět do organizace. Ukazatel lze vyjádřit poměrem

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vložená investice z pohledu investora}}$$

(Matyáš, 2010).

### 2.6.2 Ekonomická účinnost

Ekonomická účinnost dává do poměru peněžně oceněné výstupy s peněžně oceněnými vstupy za běžné období. Ekonomickou účinnost lze měřit společenskou návratností investic (Social Return On Investment, tj. SROI), která vyjadřuje ekonomicky výhodnou transformaci zdrojů na výstupy. Výstupem je peněžně ocenitelný společenský efekt NNO, jenž je náročný na změření a vyjádření společenských dopadů v peněžních jednotkách (Matyáš, 2010).

### 2.6.3 Míra naplnění cílů

U ukazatele míry naplnění cílů se porovnávají výstupy organizace s jejími cíly. Při měření míry naplnění cílů se nejprve vytyčí cíle (plán), následně vyhodnotí skutečně dosažené cíle a nakonec se vyjádří rozdíl mezi plánovanými cíly a skutečně dosaženými cíly. Efektivnost lze pak sledovat a vyhodnocovat narativně (slovním popisem), výsledkově (kvantifikování cílů s analýzou odchylek), nebo dynamicky (pomocí dynamického systému ukazatelů, který zachycuje strategii organizace), (Matyáš, 2010).

### 2.6.4 Hospodárnost

Ukazatel hospodárnosti obecně měří náklady na jednotku výstupu, tedy je to podíl množství vytvořených výstupů a celkových průměrných nákladů organizace. Aby bylo možné hospodárnost měřit, musí výstupy splňovat následující charakteristiky:

- Musí být zvolena relevantní veličina, která významně koreluje s očekávaným efektem z činnosti. Tím je myšleno např. počet zpracovaných grantových žádostí, délka trvání konzultací a další, kde lze zvolit jakoukoliv měrnou veličinu pro objem výkonů.
- Hospodárnost nemá smysl měřit u jednorázové činnosti, poskytování služeb a s nimi spojená realizace výkonů musí být opakovaná a nenahodilá.
- Výkony musí být homogenní vzhledem k nákladům (Matyáš, 2010).

### 2.6.5 Finanční analýza

Finanční analýza je založena na analýze účetních dat, z čehož plyne i nevýhoda této analýzy a to ta, že se jedná o zpětnou analýzu, která hodnotí finanční situaci organizace v minulosti. Finanční analýza tak prověřuje finanční zdraví organizace (Ex post analýza), ale může také sloužit k vytvoření základu pro finanční plán (ex ante analýza). Při zpracování finanční analýzy se vychází z finančních výkazů účetní závěrky a to z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, popř. přílohy a přehledu o peněžních tocích. Je nutné respektovat specifické postavení neziskových organizací, jejichž hlavním cílem a měřítkem není zisk, a modifikovat tak finanční ukazatele. Pro analýzu zaměřenou na sledování času a na vyjádření změny v čase jsou vhodné absolutní ukazatele. K zjištění informací o hospodárnosti lze použít poměrové ukazatele. Oba tyto ukazatele patří do skupiny paralelních soustav (Kraftová, 2002).

**Absolutní ukazatele** náleží do analýzy stavových veličin a řadí se zde horizontální analýza (analýza trendů) a vertikální analýza (procentní analýza, analýza komponent). U horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, obvykle meziroční změny. Tyto změny se mohou vyjádřit v absolutních číslech, nebo v procentech. Vertikální analýza znázorňuje procentuální strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké smysluplné veličině. Mohou se tak analyzovat např. změny ve vývoji počtu klientů, zaměstnanců, dobrovolníků nebo majetku, potřebných zdrojů či výnosů a nákladů (Kraftová, 2002).

**Poměrové ukazatele** charakterizují vztah mezi dvěma a více ukazateli. Jsou důležitým měřítkem výkonnosti pro měření úspornosti vynaložení nákladů, které jsou minimalizovány vzhledem k požadovanému výstupu a kvantifikace produktivity. Tak se měří výstupy na jednotku použitého vstupu (Boukal, 2009).

Pro analýzu intenzivních (poměrových) ukazatelů se u NNO nejčastěji používají:

- **Ukazatele likvidity**

- Okamžitá likvidita = 
$$\frac{\text{Peníze a jejich ekvivalenty}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita = 
$$\frac{\text{Peníze a jejich ekvivalenty} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Ukazatel autarkie**

- Autarkie = 
$$\frac{\text{Příjmy z hlavní činnosti}}{\text{Výdaje z hlavní činnosti}} * 100 [\%]$$

- **Ukazatel rentability**
  - Rentabilita hospodářské (doplňkové) činnosti=
 
$$\frac{\text{Hospodářský výsledek doplňkové činnosti}}{\text{Výdaje doplňkové činnosti}} * 100 [\%].$$
- **Ukazatel aktivity**
  - Obrat kapitálu=  $\frac{\text{Výnosy}}{\text{Kapitál}}$
  - Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech=  $\frac{\text{Fixní aktiva v zůstatkové ceně}}{\text{Výnosy}}$
- **Ukazatel financování**
  - Míra finanční nezávislosti=  $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$
  - Míra věřitelského rizika=  $\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$
  - Míra zadluženosti (síla finanční páky) =  $1 + \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$
- **Řízení pracovního kapitálu**
  - Pracovní kapitál= *Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky*
  - Potřeba pracovního kapitálu= *obratový cyklus peněz \* průměrné denní náklady = (doba obratu zásob + doba obratu pohledávek – doba obratu závazků) \* průměrné denní náklady* (Boukal, 2009, Kraftová, 2002).

### Klasifikační analýza neziskové organizace (model KAMF)

Model KAMF hodnotí ukazatele dle stupnice hodnocení, a to velmi dobrý, dobrý, střední, špatný a alarmující. Hodnotí se pak následující ukazatele:

- $\frac{\text{výnosy}}{\text{náklady}} \times 100,$
- $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné úvěry}} \times 100,$
- $\frac{\text{výnosy}}{\text{zdroje'}}$
- $\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$  (Boukal, 2009).

### 2.6.6 Model CAF

Čím dál více lze sledovat trend, že NNO se zaměřují na výsledky, redukcí nákladů, efektivně nakládat s peněžními prostředky. Klíč k úspěchu nezávisí pouze na schopnosti

získávání peněžních prostředků, ale také na schopnosti prokázat efektivitu a to také zdokonalovat. Nástroje jako model CAF nebo benchmarking tak zajišťují udržení potenciálu neziskového sektoru. Pomáhají organizacím stimulovat inovace, snižovat náklady, motivovat pracovníky, zapůsobit na stakeholdery a zaostřit na svá poslání (Saul, 2004).

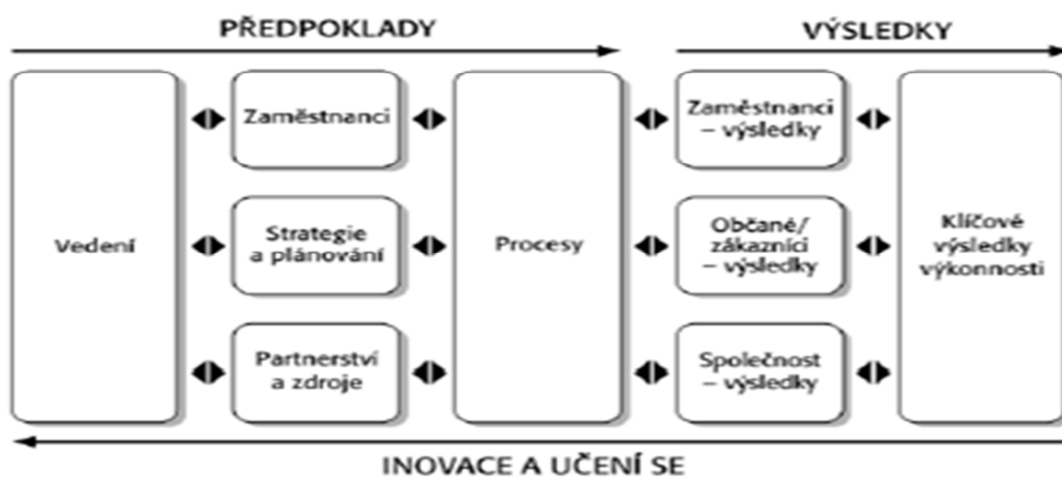
Jedním z modelů, který byl vyvinut za účelem zlepšování kvality a výkonnosti, je model CAF, neboli The Common Assesment Framework. Jedná se o zjednodušenou verzi modelu EFQM pro sebehodnocení všech druhů neziskových organizací, zejména pro veřejnou správu, ale lze použít i pro NNO. U modelu CAF je stěžejní procesní analýza, jež je komplexní metodou zjištění příčin a nedostatků v procesech organizace. Procesní analýza v sobě zahrnuje metody, které umožňují analyzovat popsání procesy z různých vybraných pohledů. Může se tak jednat o:

- analýzu procesu a jeho vnitřní logiky,
- analýzu přidané hodnoty,
- analýzu očekávaných zákazníků (klientů),
- analýzu variant procesů,
- analýzu obsluhy,
- analýzu organizační,
- analýzu prostorového přerušení,
- časovou analýzu procesu, analýzu informačních systémů a informačních technologií,
- analýzu rizik,
- nákladové užitkovou analýzu (Máče, 2012).

Hlavní princip modelu CAF je zvyšování efektivnosti fungování organizace pomocí sebehodnotícího rámce, který je zacílen na postupné seznamování organizace neziskového typu s principy TQM za uplatnění Demingova PDCA cyklu (P-plánuj, D-realizuj, C-kontroluj, A-reaguj, zlepši). Dále je zde snaha získat v co nejvyšší kvalitě sebehodnocení organizace pomocí analýz a přehledu všech aktivit organizace. Model CAF by měl také sloužit jako spojovací článek mezi dalšími modely, které umožňují zlepšovat kvalitu organizace, a měl by také ulehčit aplikaci benchlearningu a benchmarkingu v oblasti neziskového sektoru (Duchoň, 2011).

Model CAF má celkem 9 hlavních kritérií. Tato kritéria je možné rozdělit do dvou skupin, kdy na jedné straně jsou kritéria předpokladů a na straně druhé kritéria výsledková. Krité-

ria předpokladů (1 - 5) se zabývají tím, co organizace dělá a jak přistupuje k plnění úkolů. Spadá zde vedení, pracovníci, politika a strategie, partnerství a zdroje, a v neposlední řadě také procesy. Kritéria výsledková (6 - 9) měří konkrétní dosažené výsledky k jednotlivým zainteresovaným stranám, společnosti a klíčové výsledky výkonnosti. Lze zde proto nalézt výsledky pracovníků, výsledky pro zákazníky, výsledky společnosti a klíčové výsledky výkonnosti. Hlavní kritéria mají celkem 25 sub-kritérií, která je nutné organizací ohodnotit. Tyto kritéria hodnotí zásadní otázky v organizaci. Je také důležité, aby jedna strana byla vzájemně v rovnováze s druhou stranou. Existence vzájemných vazeb mezi příčinami a výsledky umožňuje hodnotit zpětnou vazbu. Model CAF pak vystihuje následující obrázek (Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005).



Obr. 3: Struktura modelu CAF (Zdroj: Dvořáček, 2005, s.88).

Je zřejmé, že model CAF je inspirován modelem EFQM. Z obrázku i ze znalosti modelu EFQM lze pak vyčíst některé základní zásady modelu CAF jako zaměření se na výsledky, svou roli zde hraje i zákazník a orientace na něj, zlepšování procesů, motivace zaměstnanců vedoucí ke zvýšení jejich aktivity, zájem o kvalitní obchodní partnery (Dvořáček, 2005), (Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005).

Postup implementace modelu CAF se může rozdělit do 6 kroků, kdy nejprve musí dojít k sestavení CAF týmu, který má na starosti provedení sebehodnocení. Poté dochází k realizaci sebehodnocení. Důležité je také externí posouzení sebehodnocení nezávislou stranou. Po hodnocení se zpracují akční plány zlepšování, které stanovují cíle, jež by organizace měla implementovat do svého strategického plánu. Pak se realizují akční plány zlepšování. Na závěr je provedeno další kolo sebehodnocení (Duchoň, 2011).

## 2.7 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly sepsány poznatky, jež byly zpracovány na základě kritické literární rešerše pramenů. Vybrané literární prameny se zaměřovaly na oblast nevládních neziskových organizací a jejich způsoby hodnocení hospodaření.

Nevládní neziskové organizace jsou zde definovány jako soukromé právnické osoby, které nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku. Hlavním účelem činnosti NNO je naplnění poslání vymezeného v hlavní činnosti. Hospodářskou činností pak NNO vykonávají výdělečné aktivity, které jsou zdrojem financování hlavní činnosti. Mezi NNO se řadí i občanská sdružení, jež ruší a nahrazuje za spolky zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník. Svě poslání a cíle má každý spolek definované ve svých stanovách spolku. Vznik spolku začíná zpracováním návrhu na registraci u rejstříkového spolku. Návrh na registraci podávají minimálně tři zakladatelé. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku v souladu se zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Orgány spolku jsou určeny ve stanovách a mohou to být statutární orgán, nejvyšší orgán, kontrolní komise, rozhodčí komise a další. Zrušení spolku pak může být spojeno s likvidací, nebo pokud spolek vyvíjí činnost zakázanou v ust. § 145 zákona č. 89/2012, Nového občanského zákoníku. Stejně jako spolek je v teoretické části definován ústav, z důvodu uvažování vybrané organizace XY o transformaci na ústav. Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených. Ústav se zakládá zakládací listinou a vzniká dnem zapsání do veřejného rejstříku. Orgány ústavu tvoří ředitel, který je statutární orgánem ústavu, správní rada, popřípadě může být zřízena i dozorčí rada. Jelikož organizace XY poskytuje sociální služby, jsou zde pro lepší pochopení této problematiky rozšířeny poznatky z oblasti sociálních služeb. Zákonná úprava sociálních služeb je zakotvena v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a zákoně č. 206/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. Zákon o sociálních službách upravuje především podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady



pro výkon činnosti v sociálních službách. Dále řeší formy poskytování sociálních služeb, které mohou být pobytové, ambulantní, nebo terénní.

Teoretická část se také věnuje způsobům hodnocení hospodaření NNO. Je zde uvedena SWOT analýza pomocí níž lze identifikovat silné a slabé stránky organizace ve vztahu k příležitostem a hrozbám. V rámci finančního řízení NNO jsou zde uvedeny základní charakteristiky účetnictví NNO, zdanění NNO, kalkulací a rozpočtovnictví NNO. Základním předpokladem pro fungování NNO je zabezpečení jejího financování. Mezi principy financování patří vícezdrojovost, samofinancování a fundraising, neziskovost a osvobození od daní. Fundraising je systematické získávání, či hledání zdrojů. Mezi způsoby fundraisingu patří benefiční akce, veřejné sbírky, písemné žádosti, osobní jednání, online fundraising, ale i vlastní příjmy jako způsob samofinancování. S fungováním neziskových organizací jsou spojena i mnohá finanční rizika. Pro měření výkonnosti hospodaření neziskových organizací jsou definovány ukazatele ekonomická efektivnost, ekonomická účinnost, hospodárnost a míra naplnění cílů. K evaluaci hospodaření poslouží také finanční analýza. Pro analýzu zaměřenou na sledování času a na vyjádření změny v čase jsou vhodné absolutní ukazatele. K zjištění informací o hospodárnosti lze použít poměrové ukazatele. Finanční analýza je důležitým nástrojem řízení, s jehož pomocí lze odhalit pozitivní i negativní faktory působící na organizaci, vyhodnotit silné a slabé stránky finančního hospodaření a vykonat účinnou kontrolu. V teoretické části práce je také definován model CAF, neboli The Common Assessment Framework, jenž je nástrojem zlepšování kvality a výkonnosti. Jedná se o zjednodušenou verzi modelu EFQM sloužící pro sebehodnocení všech druhů neziskových organizací. Tento model CAF lze využít k hodnocení výkonnosti občanského sdružení, resp. spolku XY. Tyto poznatky z teoretické části budou aplikovány v následující praktické části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O OBČANSKÉM SDRUŽENÍ XY

V této části jsou uvedeny základní informace o vybraném občanském sdružení XY poskytujícím sociální služby. Tyto informace jsou selektovány s ohledem na citlivost údajů o dané organizaci XY. Je brán zřetel na požadavek neuvádět název organizace. Údaje jsou získány z webových stránek občanského sdružení XY, ze Stanov občanského sdružení XY, z výročních zpráv občanského sdružení XY a také díky interview s předsedou Kontrolní komise občanského sdružení XY a dalšími zaměstnanci občanského sdružení XY.

#### 3.1 Forma organizace, doprovázející legislativa

Občanské sdružení, resp. spolek XY lze zařadit do soukromého neziskového sektoru. Právní forma je uvedena dle Výpisu z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES pod číslem 701, což je označení pro sdružení (svaz, spolek, společnost, klub aj.) a číslem 751, které značí zájmové sdružení právnických osob. Jedná se o právnickou osobu tuzemskou, která musí dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, do dvou let od nabytí účinnosti tohoto právního předpisu tj. 1. 1. 2014, tedy nejpozději do 1. 1. 2016 změnit v názvu „občanské sdružení“ za „spolek“. Jedná se o soukromoprávní organizaci. Vznik tohoto občanského sdružení, resp. spolku se datuje k 10. 5. 2000, kdy registraci Stanov provedlo Ministerstvo vnitra ČR (RES – XY-občanské sdružení, © 2014).

Občanské sdružení, resp. spolek XY se řídí následující legislativou:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje sdružování občanů (dříve zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů).
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 206/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

Právní předpisy vztahující se k činnosti organizace XY:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (organizace je registrovaným plátcem od roku 2008).
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí.
- Zákon č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí.
- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.
- Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.
- Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.
- Vyhláška č. 239/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

### 3.2 Poslání a cíle organizace

Posláním organizace je „rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití“. Cílem je zkvalitnění života a co nejvyšší společenská integrace zdravotně, anebo sociálně znevýhodněných spoluobčanů – např. osamělí lidé, staří, tělesně či mentálně postižení. Sdružení poskytuje zdravotní péči, sociální služby, dále pomoc duchovní, morální, sociální, poradenskou, vzdělávací a výchovnou (XY – občanské sdružení, 2006). Dle kritéria globálního charakteru poslání se jedná o organizaci veřejně prospěšnou, která uspokojuje potřeby veřejnosti – společnosti.

Organizace XY si vytyčila tyto cíle:

- Poskytovat kvalitní sociální služby, tzn., splňovat standardy kvality sociálních služeb.
- Dlouhodobě modernizovat činnost občanského sdružení novým a kvalitnějším vedením.
- Zviditelňovat organizaci prostřednictvím investic do reklamních letáků, informačních tabulí, manuálů pro zaměstnance s cílem zvýšení informovanosti veřejnosti.
- Spolupracovat se zdravotními pojišťovnami.
- Zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců (XY – občanské sdružení, 2014).

### 3.3 Předmět činnosti občanského sdružení, resp. spolku XY

Předmětem činnosti občanského sdružení, resp. spolku XY jsou zejména činnosti zaměřující se na sociální péči. Jsou to činnosti jako sociální péče v zařízeních pro osoby s chronickým duševním onemocněním, sociální péče v domovech pro seniory a osoby se zdravotním postižením, ostatní ambulantní nebo terénní sociální služby. Organizace XY ve své činnosti také často naplňuje sociální péči ve zdravotnických zařízeních ústavní péče. S tím také souvisí všeobecná ambulantní zdravotní péče a ostatní činnosti související se zdravotní péčí (RES – XY-občanské sdružení, © 2014).

Dílní projekty občanského sdružení, resp. spolku XY se člení do 4 odborných sekcí, které utváří tzv. Komplex sociálních služeb. Komplex zahrnuje sekce Nestátní zdravotnické zařízení, Centrum denních aktivit, Seniorcentrum a Rozvoj lidských zdrojů. Tyto sekce jsou rozděleny na další jednotlivá oddělení či střediska na základě cílové skupiny uživatelů a poskytovaných sociálních služeb, zdravotní péče, ostatních a doplňkových služeb. Občanské sdružení, resp. spolek XY je držitelem certifikátu jakosti procesů ČSN EN ISO 9001:2009 a také se stalo v roce 2007 a 2008 nositelem ocenění „Podnik Fair play“ na základě etického auditu organizace (XY – občanské sdružení, 2012).

Odborná sekce **Nestátní zdravotnické zařízení** obsahuje 5 základních středisek a to středisko Domácí péče Zlín, středisko Hospicová péče Zlín, středisko Hospic XY, středisko Ambulance praktického lékaře a středisko Výdejna zdravotnických prostředků. Středisko Domácí péče je určena pacientům, jejichž rekonvalescence probíhá v domácím prostředí. Jedná se o pacienty, kteří nevyžadují pobyt ve zdravotnickém lůžkovém zařízení, ale jejich stav vyžaduje zdravotní péči v domácím prostředí. Tato domácí péče je určena všem věkovým kategoriím, zvláště pak dlouhodobě nemocným, lidem po úrazech a lidem s chronickým onemocněním. V roce 2012 byla domácí péče určena celkem 212 pacientům. Do domácí péče spadá celkem tři oddělení a to oddělení Domácí péče Sobůlky, Domácí hospicová péče a Domácí hospicová péče Sobůlky. Středisko Hospic je lůžkové nestátní zdravotnické zařízení. Je určeno pro těžce nemocné pacienty všech věkových skupin, u kterých se jednalo o tři základní indikace a to pokročilé stadium onkologického onemocnění, pokročilé stadium závažných neonkologických onemocnění a nemocní s potřebou kvalitní a efektivní léčby bolesti. V roce 2012 byla využita kapacita 14 lůžek a uzavřelo se celkem 34 smluv s klienty (XY – občanské sdružení, 2012). Díky získané licenci může organizace vydávat zdravotnické prostředky.

**Centrum denních aktivit** pojímá 2 střediska a to středisko Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením, středisko Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním. Dříve to byly také střediska - středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením a středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním. Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením. Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením poskytuje své služby ambulantně a to od pondělí do pátku pro klienty od 19 do 64 let. V roce 2012 došlo ke snížení kapacity z 30 na 20 uživatelů. Hlavním cílem denního stacionáře je poskytovat kvalitní sociální služby. V tomto stacionáři je vytvářen každodenní program pro klienty dle poptávky klientů, kteří volí z široké škály aktivizačních, vzdělávacích, výchovných a sociálně terapeutických činností. Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním je zaměřen na klienty od 18 let s duševním onemocněním. V roce 2012 došlo ke snížení kapacity z 12 na 10 klientů a to kvůli progresivnímu vývoji duševních onemocnění klientů, kdy se stalo poskytování sociálních služeb náročné z hlediska času, prostorového vybavení a fyzického vypětí pracovníků. S klienty jsou prováděny pravidelná posezení u „kulatého stolu“ k zjištění spokojenosti klientů a zajištění tak vysokého standardu služeb. Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením jsou od roku 2012 kvůli nepříznivé finanční situaci a nedofinancování zrušeny stejně jako Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním. Tyto sociálně terapeutické dílny byly zacíleny na dlouhodobou a pravidelnou podporu klientů při získávání pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie. Klienty tak mohli využívat dílnu keramickou a dílnu rukodělnou (XY – občanské sdružení, 2012).

**Seniorcentrum** zahrnuje 3 střediska a to Domov seniorů, Dům služeb seniorům a středisko Sociální jídelna. Domov seniorům je určen pro částečně či úplně nesoběstačným seniorům a těžce zdravotně postiženým osobám se sníženou adaptabilitou. Domov seniorům poskytuje nepřetržitou sociální a zdravotní péči včetně doplňkových služeb. V roce 2012 byla celková kapacita Domovu 45 lůžek, přičemž bylo uzavřeno celkem 74 smluv s klienty. Dům služeb seniorům je vhodný pro lidi, kteří z důvodu svého postižení, onemocnění nebo stáří nemohou zůstat bez pomoci a potřebují přizpůsobit službu svým potřebám. Dům služeb seniorům funguje obdobně jako Domov seniorům s tím, že je přizpůsoben konkrétním potřebám klientům. Dům služeb seniorům nabízí klientům ubytovací služby, stravovací služby, edukační služby, zdravotní služby, duchovní péči a bohatý program s volnočasovými aktivitami. V roce 2012 byla kapacita pobytového zařízení 50 lůžek

a bylo uzavřeno 62 smluv s klienty. Objekt Domu služeb seniorům je ve vlastnictví společnosti PSG – Reality a.s., s níž má organizace uzavřenou smlouvu o nájmu (XY – občanské sdružení, 2012).

Odborná sekce **Rozvoj lidských zdrojů** je tvořena střediskem Vzdělávací centrum. Cílem střediska je podpora celoživotního vzdělávání zaměstnanců občanského sdružení, organizování různých seminářů, stáží a exkurzí, rekvalifikace a propagace hospicové paliativní péče, zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zkvalitnit tak poskytování svých služeb (XY – občanské sdružení, 2012).

### 3.4 Stanovy a orgány občanského sdružení, resp. spolku XY

Občanské sdružení má povinnost vytvořit stanovy již při své registraci. Stanovy občanského sdružení, resp. spolku XY obsahují celkem 10 článků, které vymezují:

1. Název, sídlo, působnost
2. Poslání, cíl
3. Členství
4. Orgány sdružení
5. Členská schůze
6. Rada občanského sdružení
7. Kontrolní komise
8. Odborná sekce
9. Hospodaření
10. Zánik sdružení

**Členem** občanského sdružení se může stát fyzická i právnická osoba, která projeví souhlas s platnými stanovami a která je ochotna se jimi řídit. U fyzických osob je stanovena věková hranice alespoň 21 let. Členský příspěvek činí 5 000,- Kč ročně. Každý člen má poté právo aktivně se účastnit činnosti sdružení a má povinnost podporovat práci sdružení podle svých sil a možností.

Pro naplnění poslání a cílů občanského sdružení jsou v rámci organizační struktury zřízeny **tzv. odborné sekce** (např. azylové domy, stacionáře, kluby, domy pokojného stáří, kluby, sociální jídelny, vzdělávací a informační střediska, aj.). Organizační strukturu odborných sekcí a jejich kompetence určují vnitřní předpisy.

**Finanční a jiné hmotné prostředky**, které sdružení potřebuje k dosažení svého cíle, získává vlastní činností, ze sbírek, dobrovolných darů, dotací, grantů, příspěvků dědictví. V rámci své vnitřní struktury může sdružení vytvářet účelové fondy. Sdružení také může zakládat a provozovat obchodní společnosti, ale pouze jako vedlejší hospodářská činnost, jejíž prostředky jsou použity k naplnění vlastního poslání.

**Zánik sdružení** může proběhnout pouze na základě rozhodnutí Členské schůze a to dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením.

**Orgány občanské sdružení, resp. spolku XY** jsou následující:

- a) Členská schůze
- b) Rada občanského sdružení
- c) Kontrolní komise.

**Členská schůze** je nejvyšší orgán sdružení. Schůze rozhoduje o cílech a úkolech sdružení, o přijetí či změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření, volí a odvolává členy rady občanského sdružení, rozhoduje o výši, splatnosti a způsobu placení členského příspěvku, navržených Radou sdružení apod. Schází se nejméně jednou ročně a její jednání je neveřejné.

Dalším orgánem občanského sdružení XY je **Rada občanského sdružení**. Jde o volený, výkonný kolektivní orgán, který zajišťuje plnění rozhodnutí členské schůze a činnost sdružení v období mezi jejími jednáními. Zasedání Rady se koná dle potřeby, nejméně však jednou za měsíc.

Posledním orgánem je **Kontrolní komise**. Kontrolní komise je voleným, výkonným kolektivním orgánem, který má za úkol přezkoumávat roční účetní závěrky, roční zprávy o činnosti sdružení, jeho hospodaření a stav jeho majetku, kontroluje také soulad činnosti sdružení a všech jeho orgánů a členů se zákonem, stanovami a ostatními vnitřními předpisy. Zasedání Kontrolní komise se koná dle potřeby, nejméně však dvakrát ročně (XY – občanské sdružení, 2006).

### 3.5 Analýza SWOT občanského sdružení, resp. spolku XY

Na následujícím schématu je vytvořena autorkou práce analýza SWOT, tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb občanského sdružení, resp. spolku XY.



<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<p>S1: Dobré jméno spolku XY, pověst a tradice, dlouhodobé plnění poslání a cílů. Ocenění Podnik Fair Play 2007 a 2008.</p> <p>S2: Vysoká kvalita poskytovaných služeb, certifikát ČSN ISO EN 9001:2009 – systém managementu kvality.</p> <p>S3: Odborný a kvalifikovaný personál, pravidelná školení personálu.</p> <p>S4: Poskytování komplexní péče o klienty, široká škála nabízených služeb, zajištění volnočasových aktivit klientů.</p> <p>S5: Bezbariérový přístup.</p> <p>S6: Vícezdrojové financování.</p>	<p>W1: Závislost na cizích zdrojích, nedostatečnost krytí činností vlastními finančními prostředky.</p> <p>W2: Horší marketingová komunikace, nedostatečná propagace organizace.</p> <p>W3: Velká náročnost kladená na pracovníky, vyčerpání, psychická i fyzická únavu personálu.</p> <p>W4: Potřeba oprav a investic, zvyšující se náklady.</p> <p>W5: Ztrátové služby v hospodářské činnosti organizace.</p>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<p>O1: Efektivní fundraising, získávání finančních prostředků z Evropských fondů.</p> <p>O2: Spolupráce a udržování dobrých vztahů se zainteresovanými osobami.</p> <p>O3: Demografický vývoj, zvýšení poptávky po produktech, tj. službách organizace XY.</p> <p>O4: Výzkum a vývoj v oblasti medicíny, využití technologické inovace jako konkurenční výhoda.</p> <p>O5: Změna v politice systému financování.</p> <p>O6: Změna v legislativě, zvýšení maximální výše úhrady za poskytování služeb.</p>	<p>T1: Změny ekonomické a legislativní v systému financování neziskových organizací.</p> <p>T2: Ekonomický vývoj, hospodářská krize, inflace, zvyšování cen.</p> <p>T3: Konkurence v odvětví, konkurence ve službách.</p> <p>T4: Nedostatek na straně nabídka kvalifikované pracovní síly v oblasti sociální a zdravotních služeb na trhu práce.</p>

Tab. 1: Analýza SWOT občanského sdružení, resp. spolku XY (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

**Komentář k SWOT analýze občanského sdružení, resp. spolku XY**

Mezi **silné stránky** organizace lze definovat silné postavení na trhu služeb v sociální oblasti ve Zlínském kraji díky dobrému jménu organizace, její pověsti a tradicím, naplňování cílů a poslání organizace. Na základě etického auditu získala organizace v roce 2007 a 2008 ocenění Podnik Fair Play. Další silnou stránkou organizace je i získání certifikace ČSN EN ISO 9001:2009, které naznačuje i vysokou kvalitu a standard poskytovaných služeb. Organizace nabízí široké portfolio služeb, komplexní péče o klienty, mezi něž patří nejen služby ubytovací, stravovací, sociální a zdravotní péče, ale i zajišťování volnočasových aktivit pro klienty. Tyto poskytované služby vedou ke zvyšování spokojenosti klientů, jsou dostupné a nabízí i bezbariérový přístup. Do silných stránek organizace lze zařadit i samotné zaměstnance. Personál je profesionální a kvalifikovaný. Svou odbornost prohlubuje díky pravidelným školením a to díky získání grantu Grundtvig v rámci Projektu Partnerství, jehož aktivity jsou zaměřeny na celoživotní vzdělávání v oblasti zdravotních a sociálních služeb. Silnou stránkou organizace je i získávání finančních prostředků, které je vícezdrojové a snaží se uplatňovat různé způsoby fundraisingu.

**Slabé stránky** organizace jsou shledány ve velké závislosti na cizích zdrojích a nedostatku vlastních zdrojů. Slabou stránkou může být i samotná propagace organizace, což může ovlivnit tok finančních prostředků od veřejnosti a dát tak prostor konkurenci v získávání dotací, grantů a darů. Organizace XY, zaměstnává pracovníky, při jejichž práci v oblasti sociálních a zdravotních služeb jsou kladeny vysoké nároky psychické i fyzické, a tak dochází k vytíženosti personálů a jejich fluktuaci. Slabou stránkou organizace je i řízení hospodářské činnosti, která je dlouhodobě ve ztrátě. Přičemž je vhodné upozornit, že právě hospodářská činnost by měla být zisková, jelikož její zisk kryje hlavní činnost a přispívá tak i k rozvoji hlavní činnosti. Hlavní činnost bývá ztrátová, v ideálním případě vyrovnaná, kdy se výnosy rovnají nákladům. Zvyšování nákladů je zapříčiněno i neustálými opravami a investicemi do činnosti organizace.

**Příležitosti** občanského sdružení, resp. spolku XY mohou být demografický vývoj, kde lze obecně sledovat trend stárnutí populace a to mimo jiné také výzkumem a vývojem v oblasti farmaceutiky a novými technologiemi v medicíně, což naznačuje i prodlužující se délku lidského života. To je příležitostí pro zvyšující se poptávku po produktech organizace. Vhodnou příležitostí organizace je i větší spolupráce se zainteresovanými osobami, jako je veřejná správa, donátoři, střední a vysoké školy, dodavatelé, odběratelé, konkurence formou benchmarkingu, klienti a občané. Díky této spolupráci je možnost zvýšení výkonnosti

organizace. A nakonec příležitost je spatřována i v následování trendů fundraisingu a jeho efektivní získávání finančních zdrojů. Díky dotační politice i možnost získávání finančních zdrojů z evropských fondů a ostatních grantů. Příležitost je spatřována i ve změně politiky systému financování, která by zabránila opožděným platbám a tím by zamezila vzniku penále a pokut. Příležitostí zejména zvýšit příjmy organizace je i změna ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení o sociálních službách, a to zvýšit maximální výši úhrady za poskytování sociálních služeb v domovech se zvláštním režimem. Poslední změna ve výši úhrad je dána vyhláškou 389/2013 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Tato vyhláška nabyla účinnosti dne 1. 1. 2014.

Jako možné **hrozby** jsou uvažovány změny nejen ekonomického prostředí, ale i změny legislativní a s nimi spojené především systémy financování neziskových organizací. Změny ve způsobech a v podmínkách získávání dotací, grantů, darů a ostatních finančních zdrojů na zajištění činnosti organizace. Mohou to být i legislativní změny dotýkající se neziskových organizací, např. změna zákona č. 89/2012 Sb, Nového občanského zákoníku, který ruší zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, organizaci zvýšila náklady spojené s právními službami a úkony. Ekonomické změny v hospodářském cyklu, zvyšování cen vlivem inflace, a tím i zvyšování fixních i variabilních nákladů organizace. Dále hrozba vstupu konkurence na trh a snížení poptávky po službách organizace. Nedostatek nabídky na trhu práce, chybějící kvalifikovaná pracovní síly v oblasti sociálních služeb a zdravotní péče.

## 4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, RESP. SPOLKU XY

Úkolem této části bude popsat a analyzovat stav hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY. Hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY upravují stanovy. Přezkoumávání hospodaření sdružení má ve své působnosti Kontrolní komise. Rada občanského sdružení má pak ve své kompetenci zajišťovat operace úzce související s hospodařením organizace a to např. řádné vedení předepsané evidence, účetnictví, obchodních knih a ostatních dokladů sdružení. Také Členská schůze se podílí na řízení hospodaření organizace a to tím, že např. schvaluje výsledek hospodaření. Občanské sdružení, resp. spolek XY se řídí obecně závaznými předpisy, stanovami a ostatními vnitřními předpisy Spolku. Všechny prostředky dosažené hospodářskou činností sdružení používá k naplnění vlastního poslání. K naplnění poslání získává organizace finanční a jiné prostředky zejména:

- vlastní činností,
- dobrovolných darů,
- dotací,
- grantů,
- příspěvků dědictví a podobných zdrojů.

Sdružení může také v rámci své vnitřní struktury vytvářet účelové fondy (XY-občanské sdružení, 2006).

V části analýzy hospodaření občanského sdružení, resp. spolku bude zobrazen vývoj a rozbor hospodaření organizace XY a to v letech 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012. Data byla čerpána z účetních závěrek organizace XY a také z výročních zpráv sdružení. Výroční zprávy jsou veřejně dostupné a lze je získat z webových stránek XY – občanského sdružení. Účetní závěrky jsou interními daty organizace a lze je získat na vyžádání. U občanského sdružení, resp. spolku zahrnuje účetní závěrka rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu. Rozvaha je označena jako bilance majetku a jiných aktiv, a závazků a jiných pasiv. Výkaz zisku a ztráty uspořádává položky nákladů, výnosů a výsledek hospodaření. Příloha účetní závěrky vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze (bilanci) a výkazu zisku a ztráty. Občanské sdružení, resp. spolek XY sestavuje účetní závěrku v plném rozsahu. Účetní uzávěrka a tudíž i účetní závěrka za rok 2013 nebyla ještě k dispozici, jelikož orga-

nizace uzavírá účetnictví za minulé účetní období obvykle v měsíci červnu. Proto veškeré analýzy se budou vztahovat na sledované období 2008 – 2012.

Povinnost sestavit výroční zprávu upravuje ust. § 21 zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Tuto povinnost má občanské sdružení za předpokladu, že má i povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem, související úprava je obsažena v ust. § 20 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Z této úpravy vyplývá, že zákon o účetnictví vybranému občanskému sdružení povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem neukládá, proto neukládá ani povinnost sestavit výroční zprávu. Avšak dle stanov organizace XY rada občanského sdružení má zajišťovat zpracování a předložení členské schůzi kromě roční účetní závěrky i roční zprávy o činnosti sdružení, jeho hospodaření a o stavu jeho majetku. Obsahem výroční zprávy jsou údaje o činnosti komplexu sociálních služeb občanského sdružení, resp. spolku XY, kde lze zjistit podrobnosti o odborných sekcích organizace a jejich jednotlivých oddělení. V druhé části je shrnuto hospodaření organizace, která pojímá strukturu nákladů, strukturu výnosů a strukturu přijatých dotací. V třetí části výroční zprávy je zahrnuto sdělení členů rady a kontrolní komise, které obsahuje informaci o přezkumu hospodaření a schválení účetní závěrky a rozhodnutí o dosaženém výsledku hospodaření.

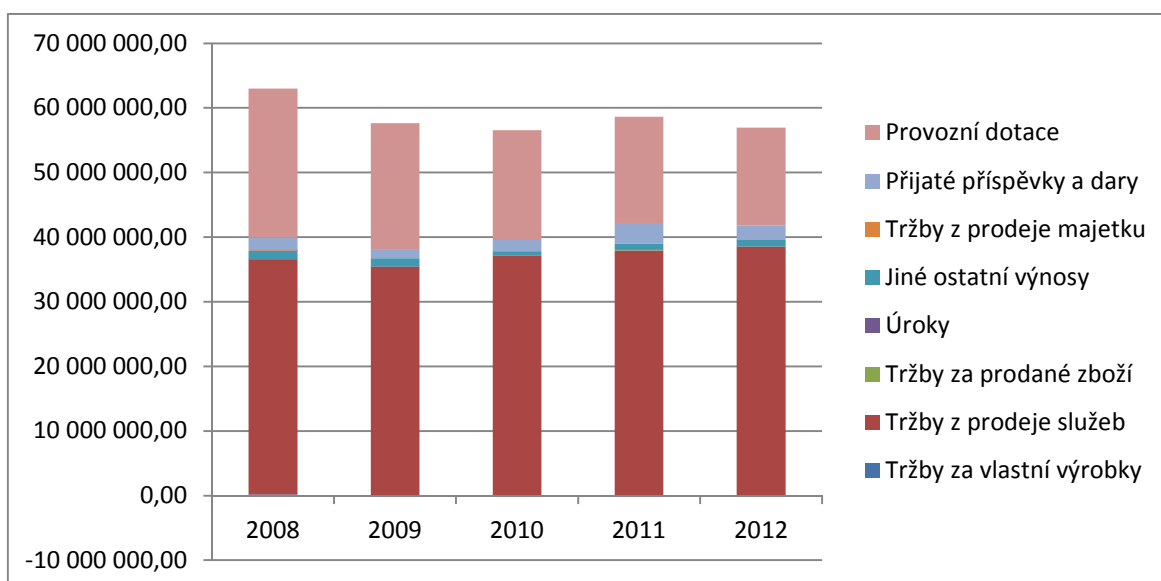
Nejprve autorka práce vycházela z kontroly účetních výkazů. Při kontrole a analýze účetních výkazů jsem měla k dispozici i zprávy nezávislého auditu, který ve všech analyzovaných letech vyjádřil výrok, že účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz aktiv, pasiv a finanční situace organizace XY a nákladů, výnosy a výsledku jejího hospodaření v souladu s českými účetními předpisy. S tímto výrokem se autorka práce ztotožňuje. Ve výkazech případné chyby, nesrovnalosti, či podezřelé položky objeveny nebyly. Jednalo se spíše o drobné nesrovnalosti týkající se například toho, že položka v rozvaze hospodářský výsledek ve schvalovacím řízení se dle vyhlášky č. 504/2002 Sb. § 5 odst. 2 vykazuje pouze k prvnímu dni účetního období, kdežto položka účet výsledku hospodaření, která je vykazována s nulovou hodnotou, se vykazuje pouze k poslednímu dni uzavíraného účetního období. Tato nesrovnalost ovšem nemá vliv na hospodaření organizace XY.

## 4.1 Analýza výnosů

Občanské sdružení, resp. spolek XY získává výnosy vlastní činností, z veřejných zdrojů, ale i ze soukromých zdrojů. Mezi důležité kategorie výnosů tak patří:

- Vlastní činnost – tržby z prodeje služeb, tržby za prodané zboží.
- Dotace – přijaté dotace od ministerstva práce a sociálních věcí ČR, ministerstva zdravotnictví ČR, statutárního města Zlín, univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.
- Přijaté příspěvky.
- Finanční a věcné dary.
- Úhrady od klientů (za pobyt a stravu).
- Úhrady od pojišťoven za zdravotnické úkony.
- Ostatní výnosy.

Následující graf ukazuje velikost jednotlivých položek výnosů a jejich podíl na celkových výnosech. Tento graf také znázorňuje vývoj a strukturu jednotlivých položek výnosů a to ve sledovaném období v letech 2008 až 2012.



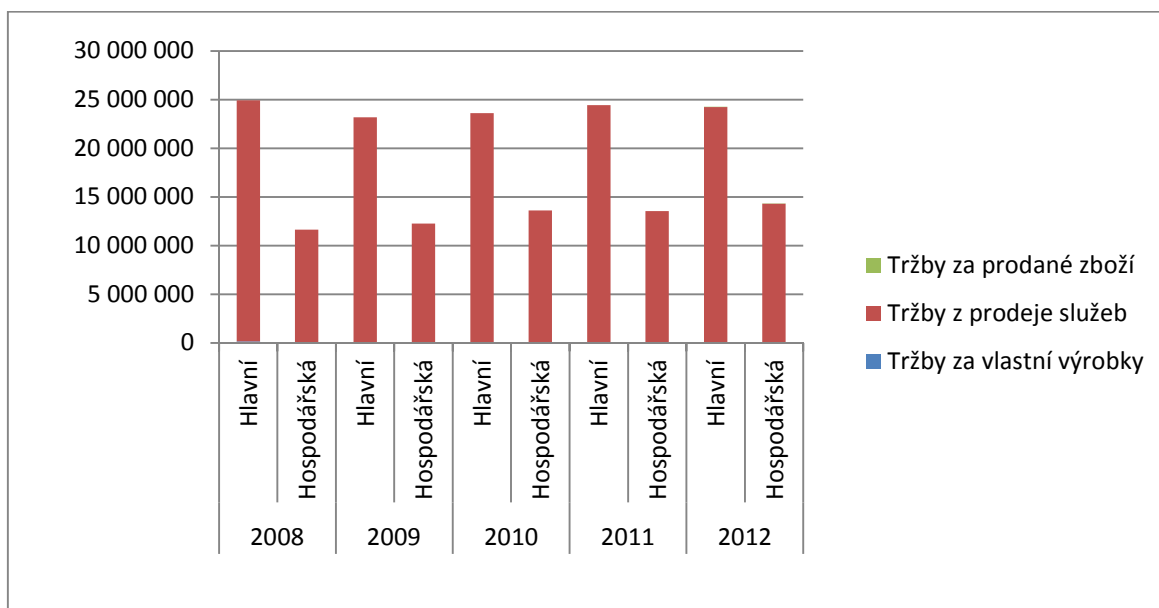
Graf 1: Vývoj celkových výnosů občanského sdružení, resp. spolku XY (Zdroj: vlastní zpracování dle příloh k účetním závěrkám občanského sdružení XY, 2014).

Dle grafu lze usoudit, že se celkové výnosy vyvíjejí nerovnoměrně. Nejvyšších hodnot dosahovaly výnosy v roce 2008, kdy celková hodnota výnosů činila 62 988 113 Kč. V letech 2009 a 2010 výnosy klesaly. V roce 2011 výnosy vzrostly a to zejména díky růstu tržeb z prodeje služeb a také vyšším přijatým příspěvkům a darům. V roce 2012 celkové

výnosy opět klesly, kdy byl zaznamenán pokles také provozních dotací a tržeb za prodané zboží a za vlastní výrobky. Největší podíl na celkových výnosech, kde jsou uvažovány výnosy z hlavní činnosti spolu s výnosy z hospodářské činnosti, má položka tržby z prodeje služeb, která se pohybuje kolem hodnoty 37 milionů Kč. Tržby z prodeje služeb tak ve sledovaném období mají rostoucí charakter a dosahují okolo 63 % veškerých výnosů. Další významnou položkou jsou provozní dotace, která má klesající trend. Provozní dotace jsou obsaženy v celkových výnosech v průměru kolem 31 %. Položka přijaté příspěvky a dary obsahuje přijaté dotace, přijaté příspěvky a přijaté členské příspěvky. Tato položka je největší v roce 2011, kdy přijaté příspěvky a dary mají hodnotu 3 183 109 Kč, v průměru pak dosahuje okolo 3,5 % celkových výnosů. Od roku 2011 zda také figuruje položka tržby za vlastní výrobky, ale ta spolu s položkou tržby za prodané zboží představuje např. v roce 2012 pouhých 0,12 % z celkových výnosů. Nejmenší položkou je položka úroky, která se pohybuje v řádech stovek. Největší hodnotu má v roce 2011, kdy dosahuje 11 642 Kč, nejnižší a dokonce zápornou hodnotu má v roce 2010, kdy je vykázána hodnota -1 304,- Kč. Celkově lze kladně hodnotit vývoj položky tržby z prodeje služeb, které jsou důležitou složkou samofinancování, vykazující vzrůstající trend. Nyní budou probrány jednotlivé výnosy s ohledem na činnost, na kterou jsou tyto výnosy vázány, tedy na činnost hlavní nebo činnost hospodářskou.

#### **4.1.1 Tržby za vlastní výkony a za vlastní zboží**

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj a struktura tržeb za vlastní výkony a za vlastní zboží ve sledovaném období. Tržby za vlastní výkony a za vlastní zboží obsahují položky tržby za prodané zboží, tržby z prodeje služeb a tržby za vlastní výrobky. Všechny tyto položky se dělí na hlavní a hospodářskou činnost a to dle činností a z nich plynoucích výnosů.



Graf 2: Vývoj a struktura tržeb za vlastní výkony a za vlastní zboží v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty, 2014).

Jak lze vidět na grafu, největší podíl na tržbách za vlastní výkony a za vlastní zboží má položka tržby z prodeje služeb. Tržby za prodané zboží a tržby za vlastní výrobky jsou oproti položce tržby z prodeje služeb velmi malé částky, tudíž nejsou ani z grafu patrné. Tržby z prodeje služeb jsou v případě hlavní činnosti ovlivňovány úhrady klientů a stanovením maximální výše úhrad klientů ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. Ta stanovuje pro domovy se zvláštním režimem maximální výši úhrady za úkon poskytování ubytování, který zahrnuje ubytování a celkový úklid 210 Kč denně. Za úkon poskytnutí stravy, který v sobě pojímá zajištění celodenní stravy odpovídající věku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování, minimálně v rozsahu 3 hlavních jídel je maximální úhrada ve výši 170 Kč a 75 Kč za oběd včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy. V následující tabulce je zobrazen vývoj výše maximálních úhrad, kdy je zde zaznamenán rok nabytí účinnosti změny vyhlášky a k tomu příslušná změněná částka za poskytnutí ubytování a poskytnutí stravování. Bylo vycházeno z vyhlášky č. 505/2006 Sb., vyhlášky č. 340/2007 Sb., vyhlášky č. 391/2011 Sb., a vyhlášky č. 389/2013 Sb. Zdravotní úkony jsou hrazeny zdravotními pojišťovnami, které ovšem často nedodržují termíny plateb.

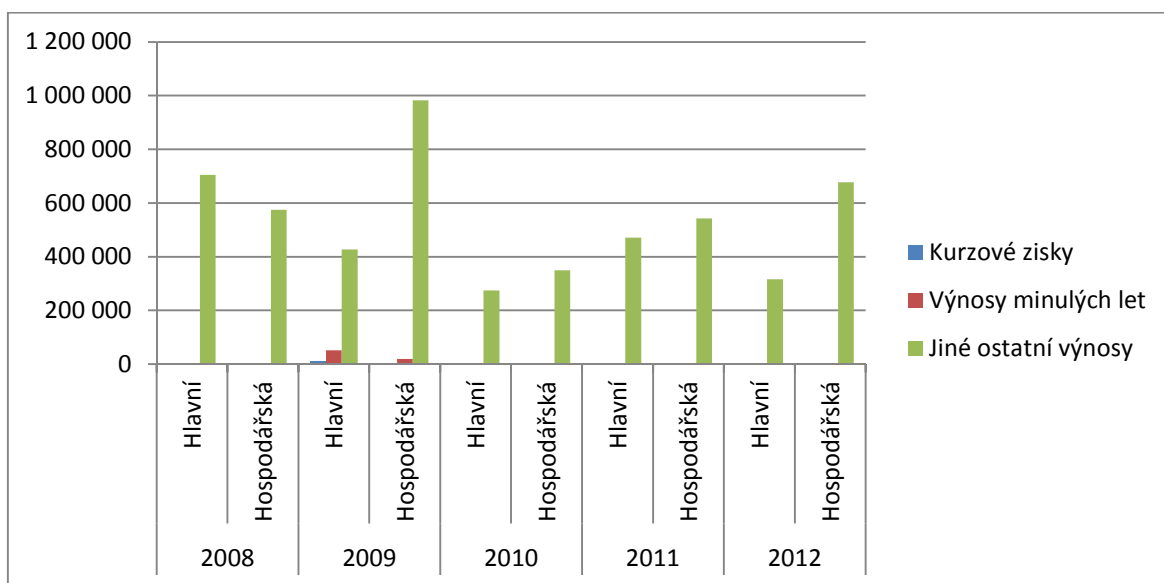


Úkon		2007	2008	2012	2014
Poskytnutí ubytování		160,-	180,-	200,-	210,-
Poskytnutí stravy	- celodenní	140,-	150,-	160,-	170,-
	-oběd	70,-	75,-	75,-	75,-

Tab. 2: Vývoj maximální výše úhrad za poskytnutí sociálních služeb v domovech se zvláštním režimem. (Zdroj: vlastní zpracování dle vyhlášek, kterými se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, 2014).

#### 4.1.2 Ostatní výnosy

Ostatní výnosy obsahují položky kurzové zisky, výnosy minulých let a jiné ostatní výnosy. Největší zastoupení v ostatních výnosech má položka jiné ostatní výnosy, což si lze povšimnout na následujícím grafu.



Graf 3: Vývoj a struktura ostatních výnosů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty, 2014).

Jak je z grafu patrné, nejvíce přispívá do celkových výnosů položka jiné ostatní výnosy. Pouze v roce 2009 zde figuruje položka výnosy minulých let, jelikož ve sledovaném období, právě rok 2008 se generoval zisk v hospodářské činnosti. Položka kurzové zisky se objevuje v hlavní činnosti pouze v roce 2009 v hodnotě 9 000,- Kč. Jedná se kurzový zisk při převodu čerpání dotací od zahraničních partnerů (např. projekt Grundtvig v rámci projektu Partnerství). V případě jiných ostatních výnosů převyšují hodnoty v hospodářské činnosti činnost hlavní. Položka jiné ostatní výnosy obsahuje pronájmy a investiční dotace v pomě-

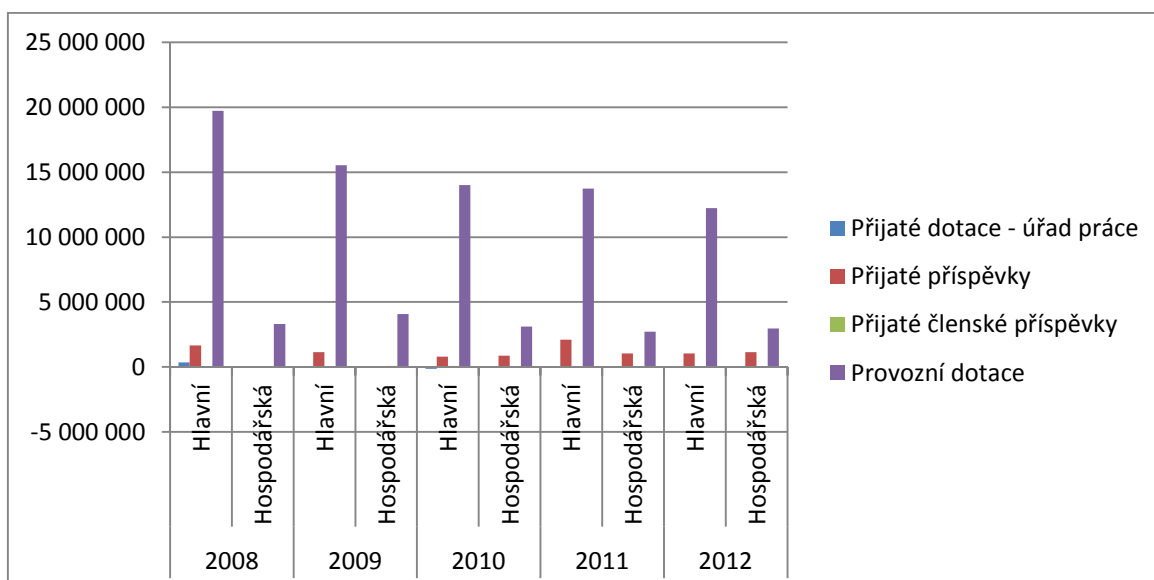
ru k odepsanému majetku v daném roce pořízeného z této dotace. Lze vidět, že v položce jiné ostatní výnosy je nejvíce rozvíjena hospodářská činnost.

#### 4.1.3 Tržby z prodeje majetku

Tržby z prodeje majetku je zastoupena položkou tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého hmotného majetku. Pro tuto položku nebyl užit graf, jelikož se ve sledovaném období vyskytuje pouze v hlavní činnosti v roce 2008 a to v hodnotě 50 420,17 Kč.

#### 4.1.4 Přijaté příspěvky, dary a provozní dotace

Přijaté příspěvky a dary obsahuje výnosové položky přijaté dotace, přijaté příspěvky a přijaté členské příspěvky. Dále je zde uvedena i položka provozní dotace.

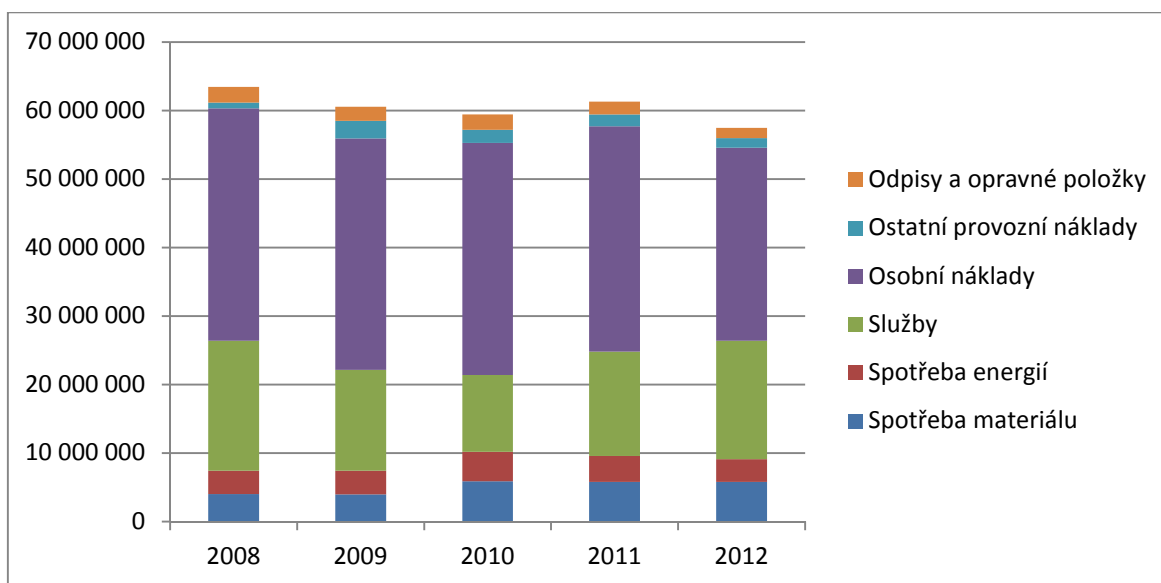


Graf 4: Vývoj a struktura přijatých příspěvků, darů a provozních dotací v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014).

Na grafu si lze povšimnout, že se položky vyvíjejí nerovnoměrně, a že dominuje především položka provozní dotace. Dále je významná i položka přijaté příspěvky. Lze sledovat klesající charakter položky provozní dotace ve sledovaném období. Položky přijatých příspěvků a darů jsou blíže rozebrány níže v kapitole 4.3 Analýza financování. Pro organizaci XY je situace klesajících výnosů z přijatých příspěvků, darů a dotací velmi negativní, jelikož je na těchto finančních zdrojích závislá její činnost.

## 4.2 Analýza nákladů

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj a struktura položek celkových nákladů v letech 2008 až 2012. Celkové náklady obsahují položky spotřeba materiálu a spotřeba energií, služby, osobní náklady, ostatní provozní náklady, a odpisy a opravné položky. Celkové náklady se taktéž dělí dle činností, na něž se vztahují, na hlavní činnost a hospodářskou činnost.

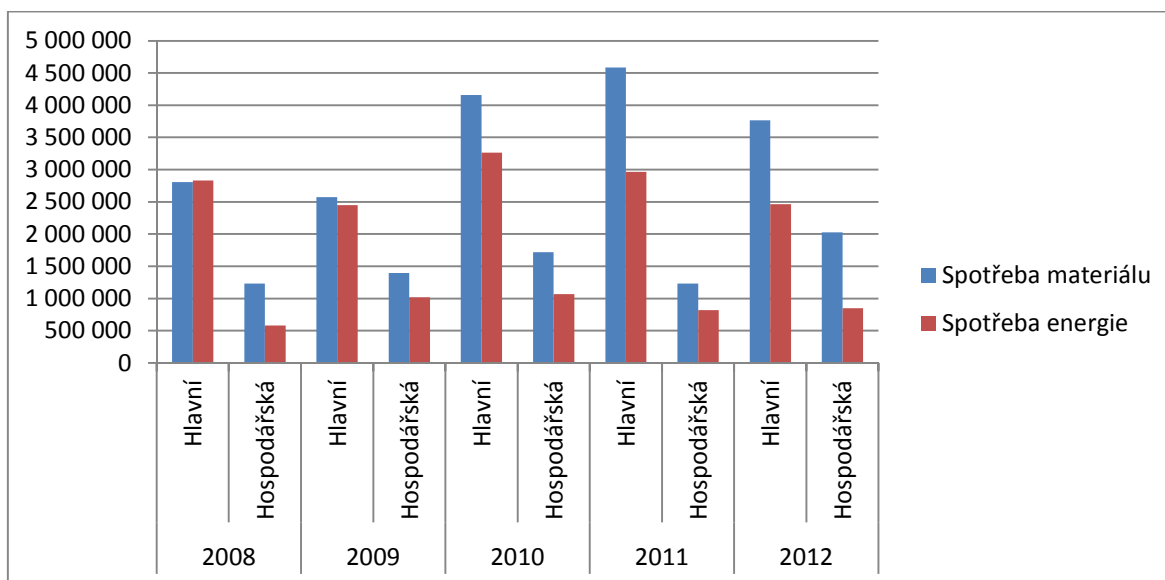


Graf 5: Vývoj a struktura celkových nákladů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv občanského sdružení XY, 2014).

Dle grafu lze definovat, že se jednotlivé položky nákladů vyvíjely ve sledovaném období nerovnoměrně. Stejně, jako tomu bylo při analýze výnosů. Pozitivně lze hodnotit rok 2012, kdy byly náklady za sledované období nejnižší. Největší zastoupení v celkových nákladech má položka osobní náklady. Tato položka se ve sledovaném období snižovala a to kvůli vysoké fluktuaci zaměstnanců. Položka osobní náklady je zastoupena v průměru v 54 % celkových nákladů. Dále jsou to položky služeb, která do roku 2010 klesala a od tohoto roku začala pomalu narůstat. Položky služeb činí v průměru 26 % celkových nákladů. Odpisy a opravné položky představují v průměru 3,2 % celkových nákladů, ostatní provozní náklady pak 2,8 % celkových nákladů, spotřeba energií 6 % celkových nákladů a spotřeba materiálu 8 % celkových nákladů. Nyní budou probrány jednotlivé položky nákladů ve sledovaném období s ohledem na hlavní a hospodářskou činnost.

### 4.2.1 Spotřebované nákupy

Položkou spotřebované nákupy jsou myšleny položky spotřeba materiálu a spotřeba energie.

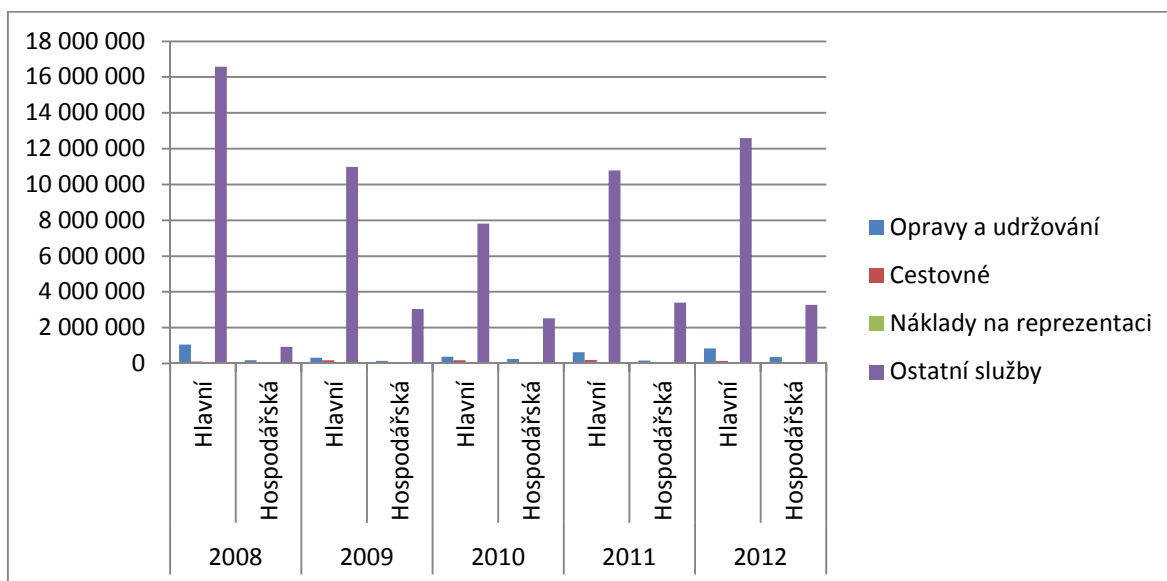


Graf 6: Vývoj a struktura spotřebovaných nákupů v letech 2008 - 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014).

Položka spotřeba materiálu byla nejvyšší v roce 2011, kdy dosahovala 4 587 000 Kč. Vývoj spotřeby materiálu v hlavní činnosti nekopíruje vývoj v hospodářské činnosti. Je to dáno také tím, že se organizace snaží obměňovat své služby a hledá možná řešení ke zlepšení hospodaření. Položka spotřeba energie má od roku 2010 klesající tendence. Snížení spotřeby energií se může docílit vhodnou změnou dodavatele. Anebo investicí do moderního energeticky méně náročného zařízení, to se ale bohužel organizaci nedaří vzhledem ke snižujícím se dotacím.

### 4.2.2 Služby

Služby v sobě zahrnují položky opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby.

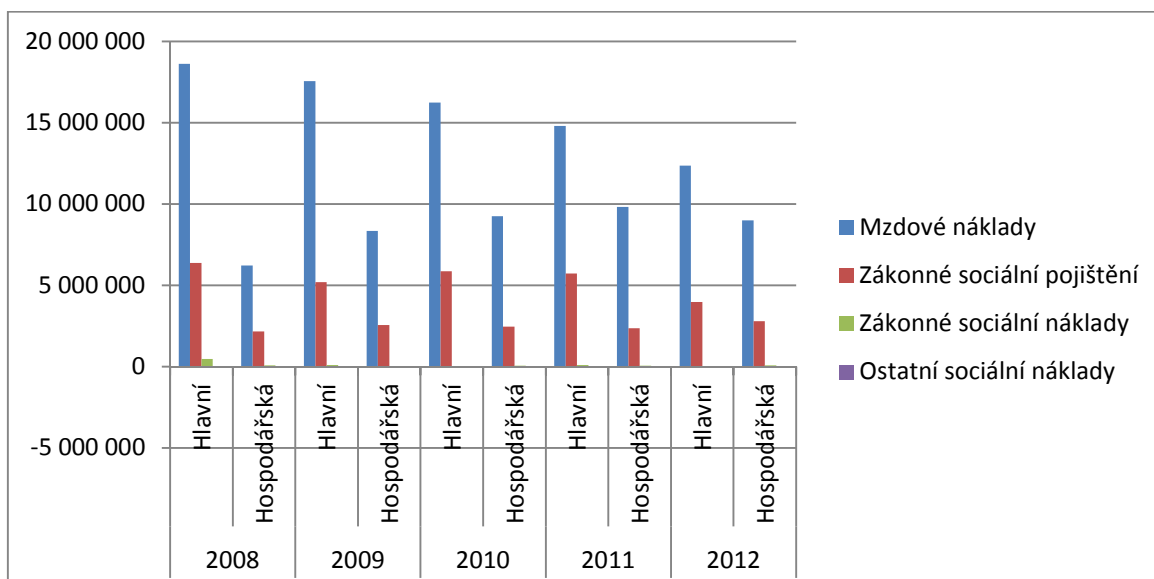


Graf 7: Vývoj a struktura položek služeb v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014).

Z grafu je patrné, že finanční prostředky neplynou na marketingové aktivity – na reprezentaci organizace, např. na pohoštění a dary. Nejvíce organizace vynaložila své prostředky na reprezentaci v roce 2008 a to částkou 79 tisíc Kč. Ty v roce 2009, 2010 a 2011 klesly téměř o polovinu na 35 tisíc Kč. V roce 2008 opět náklady na reprezentaci vzrostly na 68 tisíc Kč. Náklady na cestovné se pohybují v průměru okolo 174 200 Kč. U položky náklady na opravy a udržování je sledován trend růstu v období 2010, 2011 a 2012. Nejvíce zastoupenou položkou jsou ostatní služby obsahující náklady na ostatní nakupované služby. Tyto náklady se vyvíjely nerovnoměrně. V položce ostatní služby jsou zahrnuty nájemné, stravovací služby, úklidové služby, služby recepce, odpadové hospodářství, poradenství, školení PO a BOZP, právní služby, platby za telefon, poštovné, internet. Pro organizaci nepříznivý vzrůstající vývoj v položce ostatní služby je vhodné řešit. Organizace tak zareagovala např. snížením nákladů za platby za telefon změnou výhodnějšího tarifu.

#### 4.2.3 Osobní náklady

Pod osobními náklady si lze představit položky mzdové náklady, zákonné sociální pojištění, zákonné sociální náklady a ostatní sociální náklady. Osobní náklady tvoří až polovinu celkových nákladů

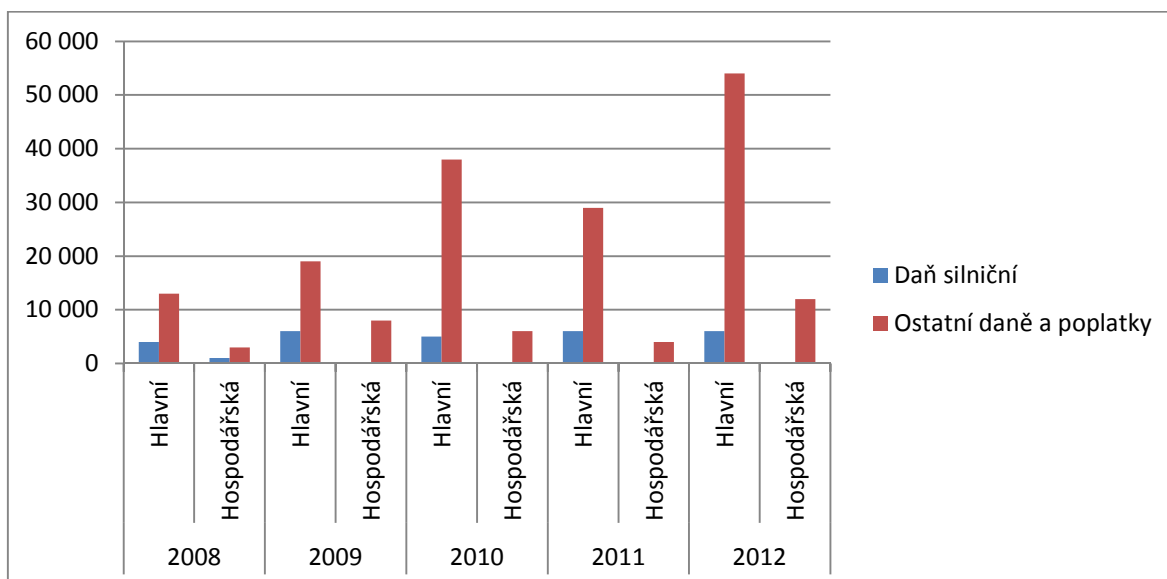


Graf 8: Vývoj a struktura osobních nákladů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014).

Na grafu lze sledovat snahu snižovat mzdové náklady. Organizace se tak snaží co nejvíce ušetřit a je tak často dohnána i k takovému řešení. Navíc je organizace ovlivněna vysokou fluktuací zaměstnanců, jelikož je práce v organizaci velmi fyzicky náročná a nepříliš dobře ohodnocena. Řešením pro organizaci by určitě bylo více dobrovolníků. Dále lze vidět, že se zvyšují mzdové náklady v rámci hospodářské činnosti. V roce 2009 je zaznamenán také nárůst mezd zdravotnických pracovníků včetně odvodů, který není možné kompenzovat fakturací na zdravotní pojišťovny v souvislosti s poskytnutými výkony.

#### 4.2.4 Daně a poplatky

Položka daně a poplatky v sobě pojímá položky daň silniční a ostatní daně a poplatky.

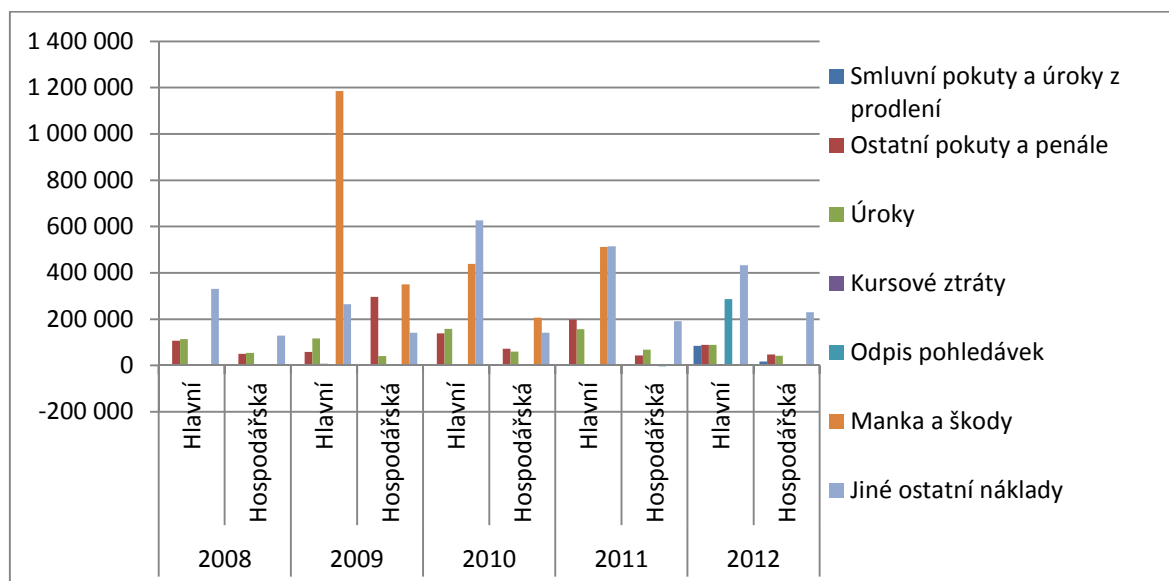


Graf 9: Vývoj a struktura položek daní a poplatků v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014).

Jelikož organizace vlastní automobily, které využívá i v rámci hospodářské činnosti, musí organizace přiznat a platit silniční daň, jelikož předmětem silniční daně jsou motorová vozidla používaná pro hospodářskou činnost. Organizace pořídila v roce 2008 formou finančního pronájmu vozidla Ford Transit, Citroen Berlingo a Ford Transit. Doba trvání leasingu je 5 let. Významnou položkou je položka ostatní daně a poplatky. Ta, jak lze vidět z grafu, má rostoucí trend. V položce ostatní daně a poplatky jsou obsaženy náklady na ostatní daně a odvody, správní poplatky, a jelikož je organizace plátcem DPH, tak i daň z přidané hodnoty. Na zvýšení položky ostatní daně a poplatky má i vliv zvýšení snížení sazby DPH v roce 2012 z 10 % na 14%.

#### 4.2.5 Ostatní náklady

Nejobsáhlejší částí nákladů jsou ostatní náklady, ty pak v sobě shrnují položky smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, úroky, kursové ztráty, odpis pohledávek, manka a škody a jiné ostatní náklady.



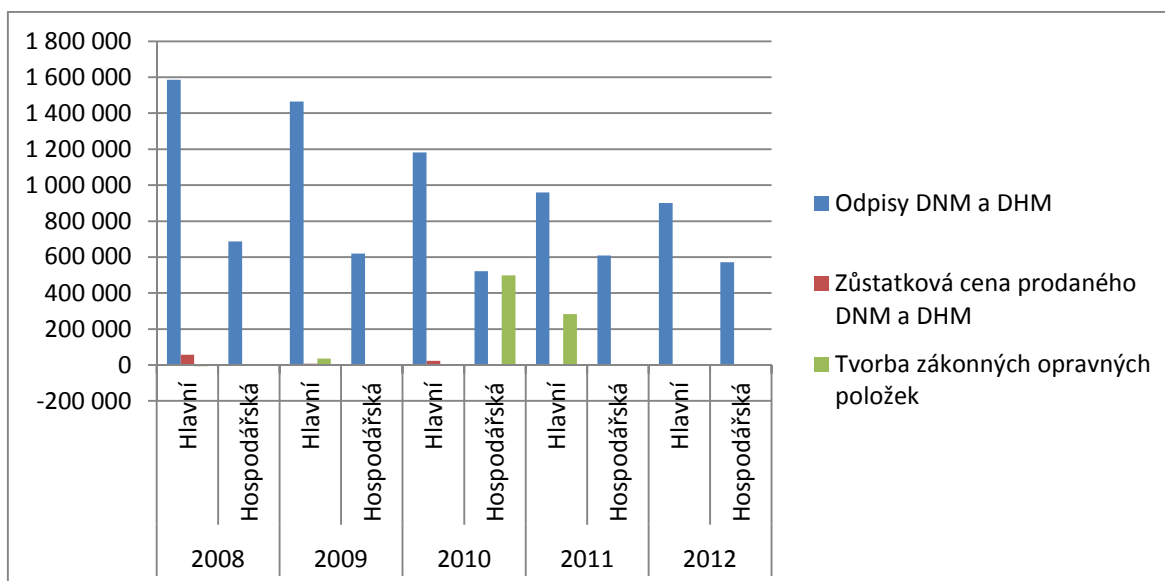
Graf 10: Vývoj a struktura položek ostatních nákladů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014).

Nejvýraznější položkou je v roce 2009 položka manka a škody, které dosahují 1 185 000 Kč v hlavní činnosti a 350 000 Kč v hospodářské činnosti. Položka manka a škody obsahuje náklady na manka a škody na majetku s výjimkou schodku u pokladni hotovosti a cenin, které jsou vždy pohledávkou vůči hmotně odpovědné osobě. V položce se v případě organizace XY skrývá zůstatková cena vyřazeného dlouhodobého nehmotného majetku a také dlouhodobého hmotného majetku v důsledku manka a škody, kdy škodou je myšleno neodstranitelné poškození nebo zničení dlouhodobého majetku či zásob. Tato položka se snižovala a v roce 2012 vykazuje nulovou hodnotu. Položka ostatní pokuty a penále obsahuje především penále za opožděné platby dodavatelům a zdravotním pojišťovnám. V roce 2010 se objevuje také položka odpis pohledávek v hospodářské činnosti v hodnotě 3 000 Kč, v dalším roce se objevuje v záporné hodnotě 4 000 Kč, kdy byla pohledávka rozpuštěna, a v roce 2012 činí hodnota položky odpis pohledávek v hlavní činnosti 286 000 Kč. Další významnou položkou je položka úroky. Jedná se o úroky z bankovních úvěrů organizace a z něj pak hradí úroky. V roce 2008, 2009 a 2010 se zde vyskytuje také položka kurzové ztráty v hodnotě 8 000 Kč, 5 000 Kč a 2 000 Kč. Tyto ztráty vznikly při převodu části dotace od zahraničních partnerů. Celkové ostatní náklady se ve sledovaném období snižovaly.



#### 4.2.6 Odpisy a tvorba opravných položek

Odpisy a tvorba opravných položek obsahují položky odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, a tvorba zákonných opravných položek.



Graf 11: Vývoj a struktura položek odpisů a tvorby opravných položek v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014).

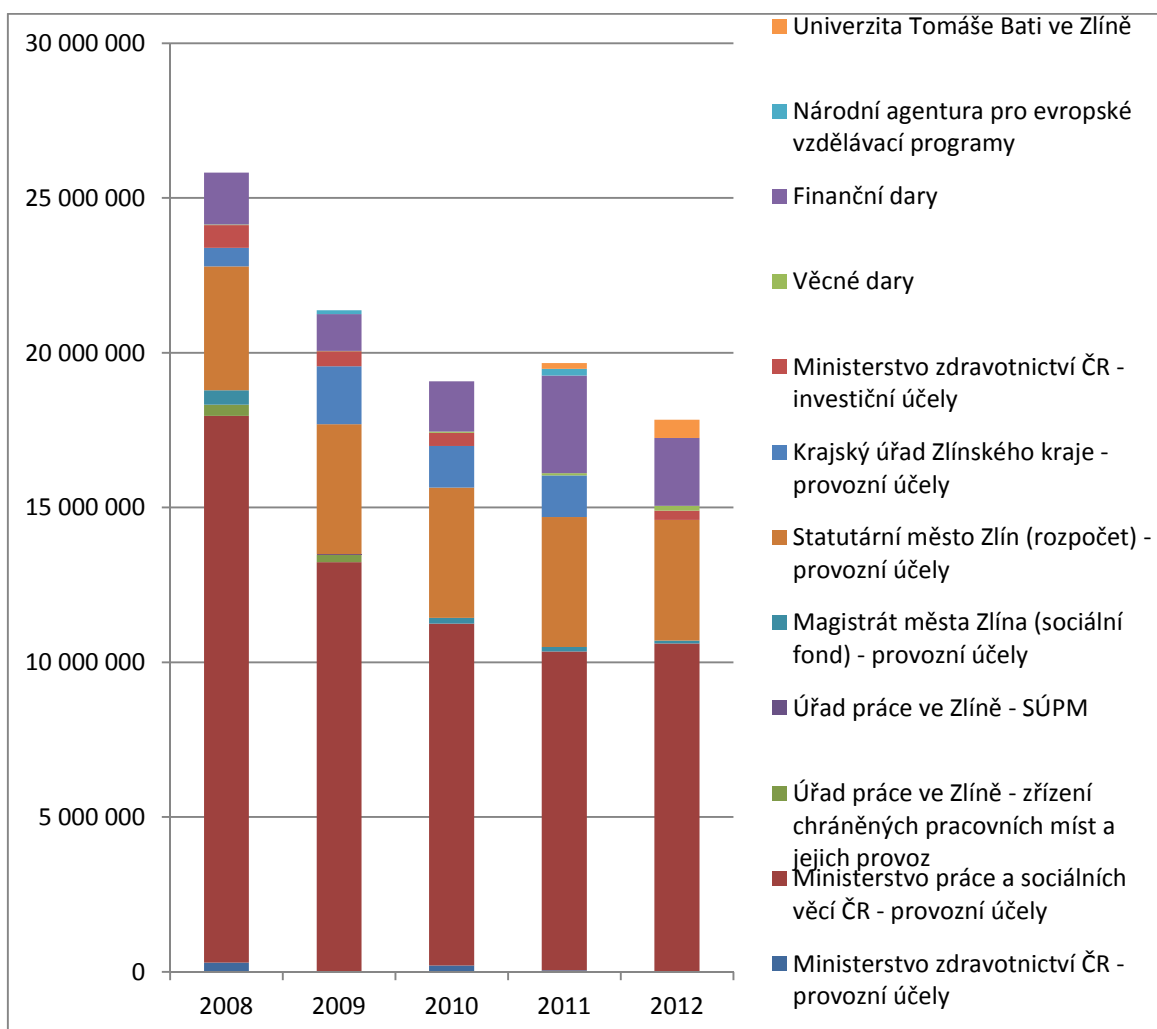
Jak lze pozorovat, nejvyšší položkou je položka odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Tato položka má klesající charakter, z čehož lze usoudit, že organizace příliš neinvestuje. Absence investic si lze vysvětlit dlouhodobou ztrátou, ale také nenalezení vhodného projektu a čerpání dotací. V roce 2010 je tvořena zákonná opravná položka. Tvorba opravných položek obsahuje náklady na tvorbu opravných položek tvořených podle zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů a souvisí s hospodářskou činností, tedy činností podléhající dani z příjmů. V nepatrné výši se zde objevuje i položka zůstatková cena prodaného Dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého hmotného majetku, která pak obsahuje náklady ve výši zůstatkové ceny dlouhodobého majetku, jenž je odpisován při vyřazení z důvodu prodeje, ale může se zde zaznamenat i pořizovací cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku neodpisovaného, k okamžiku vyřazení (Česko, 2002).

### 4.3 Analýza zdrojů financování, resp. analýza přijatých prostředků

Následující analýza se zabývá podrobnějším zhodnocení financování organizace XY. Jelikož je získávání prostředků jednou z nejdůležitějších činností organizace, je financování věnována zvláštní pozornost. Posláním organizace je pomáhat sociálně znevýhodněným občanům. Aby byla zajištěna maximální péče a nadstandardní služby, je nutné něčím krýt i náklady z této činnosti. K naplnění poslání získává organizace finanční a jiné prostředky, jako např. dotace, granty, dary či výnosy z vlastní činnosti. Na následujícím grafu níže jsou vyznačeny přijaté investiční dotace, neinvestiční dotace, granty a věcné i finanční dary, jejich vývoj a struktura poskytovatelů ve sledovaném období. Je vhodné zmínit, že organizace je na těchto přijatých finančních prostředcích závislá a často je systém financování provázán problémy a to nejen z hlediska administrativní náročnosti, ale také kvůli samotnému nastavení systému financování. Příkladem může být opoždění poskytnutí dotace od donátora, čímž se organizace dostává do platební neschopnosti a nastartuje se tak kolotoč pokut a penále od dodavatelů a zdravotních pojišťoven. Jak lze vidět níže a co je pro organizaci problémem je skutečnost, že se přijaté finanční prostředky ve sledovaném období snižují. Největším donátorem je ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, jehož provozní dotace pokrývá průměru 60 % celkových přijatých prostředků. Dalším pravidelným poskytovatelem je statutární město Zlín, které poskytuje neinvestiční dotaci a to v průměrném rozsahu 20 % celkových přijatých prostředků. Také je to ministerstvo zdravotnictví ČR, které poskytuje každoročně investiční dotaci na hmotný majetek přesahující 40 tisíc. Jedná se tak o různé zdravotnické pomůcky, ale také poskytuje i neinvestiční dotace. V roce 2010 musela organizace dotaci od úřadu práce ve Zlíně na projekt v rámci aktivní politiky zaměstnanosti – společensky účelná pracovní místa, dotaci v hodnotě 126 000 Kč vracet kvůli dřívějšímu ukončení projektu z důvodu úsporných opatření organizace. Dalším významným poskytovatelem byl i Zlínský kraj, avšak v roce 2012 nebyla poskytnuta dotace a to z důvodu, že nebyl do plánu financování zařazen jeden druh služby. Toto zařazení či nezařazení do plánu má vliv nejen na dotace Zlínského kraje, ale také dotace od MPSV. Dotace MPSV jsou totiž žádány prostřednictvím Zlínského kraje, který žádost posuzuje a navrhuje výše dotace a MPSV tyto návrhy schvaluje. A to, zda je organizace zařazena do plánu financování ještě není zárukou přiznání dotací. V rámci Partnerství přispívá i Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Národní agentura pro evropské vzdělávací programy. Oba tyto projekty jsou zaměřené na vzdělávání v sociálních službách a slouží

tak středisku Vzdělávací centrum. V neposlední řadě je organizace financovány z darů a to věcných i finančních.

Oblast financování je pro organizaci stěžejní. Organizace se proto snaží následovat trendy fundraisingu, např. lze uvažovat organizace veřejných sbírek, ale ta je velmi administrativně i časově náročná. Organizace provozuje na svých webových stránkách aplikaci widget, kde si dárci může jednoduše zvolit částku, kterou chce darovat a pomocí jednoduché aplikace odeslat online organizaci, ale tato nebývá velmi využívaná. Dále se organizaci podařilo přes nadaci Konto bariéry získat dva invalidní vozíky. Organizace získává finanční prostředky také díky kontaktům – osobní, telefonické, písemné s dřívějšími dárci i potenciálními dárci, kteří jsou oslovováni významnými členy orgánu organizace XY.



Graf 12: Analýza přijatých investičních a neinvestičních dotací, grantů a darů letech 2008 - 2012. (Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy k účetní závěrce občanského sdružení XY, 2014).

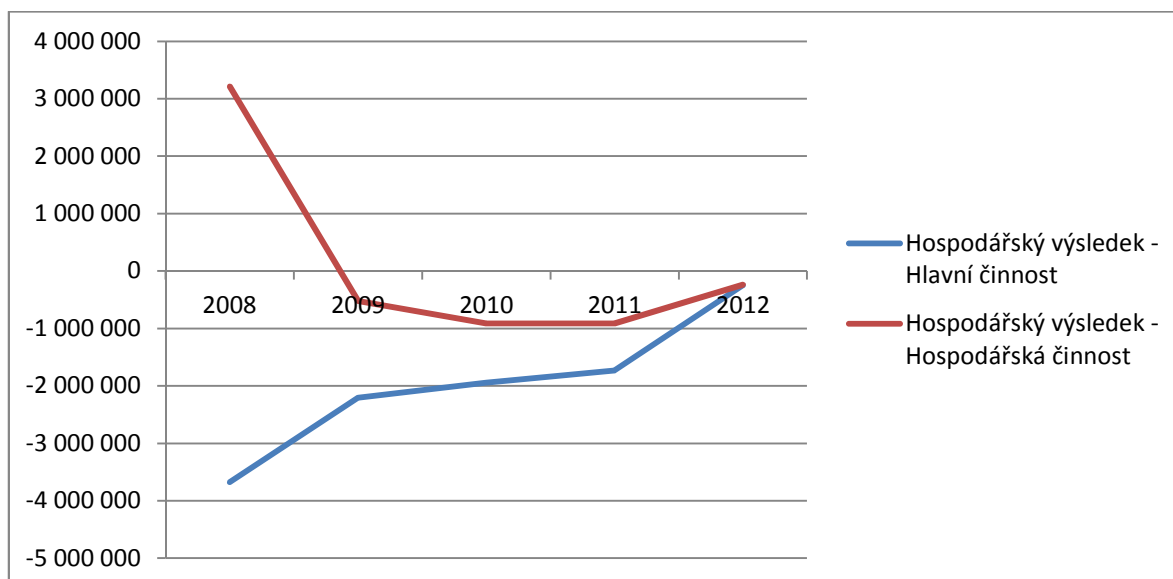
Snižující se vývoj přijatých dotací, grantů a darů nutí organizaci k častým úsporným opatřením. Takové řešení má pak za následek to, že je organizace nucena šetřit a málo investuje. Pokles přiznaných dotací může být spojen i s hospodářskou krizí, která se projevila v roce 2009.

#### **4.4 Finanční analýza**

Finanční analýza organizace je metodou hodnocení finančního hospodaření organizace, Cílem finanční analýzy je posouzení dosavadního vývoje organizace a poskytnutí informací do budoucna, rozbor možných variant dalšího vývoje a výběr nejvhodnější varianty, zpracování informací pro hodnocení organizace vnějšími partnery, donátory i členy. Finanční analýza tak pomáhá identifikovat možné problémy, silné a slabé stránky zejména hodnotových procesů organizace. Při aplikaci finanční analýzy zvolit, jaké nástroje, resp. metody finanční analýzy se bude aplikovat na oblast neziskového sektoru. Musí se totiž respektovat specifika těchto organizací a to jejich neziskový charakter (Kraftová, 2002).

##### **4.4.1 Absolutní ukazatele**

Pomocí absolutních ukazatelů je provedena podrobněji horizontální analýza hospodářského výsledku, kdy je sledována změna a zjišťována procentuální změna hospodářského výsledku před zdaněním, který je shodný s hospodářským po zdanění. Hospodářský výsledek je sledován pro hlavní a hospodářskou činnost zvlášť. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj hospodářského výsledku za hlavní a hospodářskou činnost v letech 2008 až 2012.



Graf 13: Vývoj hospodářského výsledku za hlavní a hospodářskou činnost ve sledovaném období 2008 – 2012. (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek občanského sdružení XY, 2014).

V následující tabulce je vyjádřena změna ukazatele hospodářský výsledek. Změna je vyjádřena absolutně a relativně.

Tab. 3: Změna ve vývoji hospodářského výsledku za hlavní a hospodářskou činnost ve sledovaném období 2008 – 2012. (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek občanského sdružení XY, 2014).

	Změna	Δ 2008 - 2009	Δ 2009 - 2010	Δ 2010 - 2011	Δ 2011 - 2012
<b>Hospodářský výsledek - Hlavní činnost</b>	<i>absolutní</i>	1 471 000	264 000	209 000	1 483 000
	<i>relativní</i>	40,02%	11,97%	10,77%	85,62%
<b>Hospodářský výsledek - Hospodářská činnost</b>	<i>absolutní</i>	-3 735 000	-388 000	2 000	674 000
	<i>relativní</i>	-116,32%	-74,05%	22,00%	74,07%
<b>Hospodářský výsledek - CELKEM</b>	<i>absolutní</i>	-2 264 000	-124 000	211 000	2 157 000
	<i>relativní</i>	-486,88%	-4,54%	7,40%	81,64%

V roce 2008 je celkový hospodářský výsledek ztráta ve výši 465 454,04 Kč, i když hospodářská činnost pouze v tomto roce vykazuje zisk. Na vykázanou ztrátu mělo vliv navýšení nákladů a v důsledku tarifkace platových tříd a zvýšení počtu zaměstnanců. Také rok 2009 je pro organizaci ztrátovým rokem. Organizace tak hospodařila se ztrátou 2 729 220,23 Kč. Snížení hospodářského výsledku o 487 % bylo zapříčiněno především nižšími provozními

dotacemi o 3,8 mil. Kč, nižšími dary o 0,5 mil. Kč a nárůstem mezd zdravotnických pracovníků včetně odvodů, který nebylo možné kompenzovat fakturací na zdravotní pojišťovny v souvislosti s poskytnutými výkony. Také rok 2010 se nesl ve znamení ztráty, kdy došlo ke zmírnění ztráty v hlavní činnosti, ale zároveň i k prohloubení ztráty v hospodářské činnosti. Organizace se v tomto roce musela vypořádat především s nižšími provozními dotacemi o 2,6 mil. Kč. V roce 2011 se ztráta oproti předchozím rokům zmírňuje. V tomto roce organizace hospodařila se ztrátou Kč 2 641 526,35, kdy lze 1 577 004 Kč ve ztrátě identifikovat jako odpisy dlouhodobého hmotného majetku organizace a 335 785 Kč tvoří technické zhodnocení budovy v pronájmu, kde k 31. 7. 2011 byla ukončena smlouva, tudíž technické zhodnocení, které organizace uskutečnila za dobu působení na této budově, bylo převedeno do nákladů. Bez tohoto opatření by bylo hospodaření ve ztrátě – 728 737,79 Kč. Na ztrátě se podepsala opět nižší provozní dotace a opět i nárůst mezd zdravotnických pracovníků včetně odvodů. I v roce 2012 je ztráta v hodnotě 484 795,08 Kč. Taktéž lze poukázat na zmírnění a to o 82 %, kdy větší podíl má na to hlavní činnost, která snížila ztrátu o 1 483 000 Kč. I v tomto roce jsou zaznamenány nižší provozní dotace o 1,26 mil. Kč a nižší dary o 963 258 Kč.

### **Horizontální a vertikální analýza rozvahy**

Pomocí absolutních stavových ukazatelů bude také provedena horizontální a vertikální analýza majetku organizace za období 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012. Vertikální analýza slouží k posouzení procentuálního zastoupení položek ke vztahové veličině, v tomto případě k sumě aktiv a pasiv, tedy bilanční sumě. Horizontální analýza určuje vývojový trend, kdy posuzuje meziroční změny jednotlivých položek. V tabulce je pak uvedena relativní změna v procentech. Horizontální a vertikální analýzu lze samozřejmě provést i na výnosech a nákladech ve výkazech zisku a ztráty, ale těm již byly věnovány zvlášť předchozí kapitoly, proto je zde zobrazena horizontální a vertikální analýza rozvahy.

Tab. 4: Vertikální a horizontální analýza aktiv a pasiv organizace XY v letech 2008 - 2012.  
(Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy občanského sdružení, resp. spolku XY, 2014).

	Vertikální 2008	Horizontální 07/08	Vertikální 2009	Horizontální 08/09	Vertikální 2010	Horizontální 09/10	Vertikální 2011	Horizontální 10/11	Vertikální 2012	Horizontální 11/12
<b>AKTIVA</b>	<b>100%</b>	<b>21,44%</b>	<b>100%</b>	<b>-13,73%</b>	<b>100%</b>	<b>8,71%</b>	<b>100%</b>	<b>-3,84%</b>	<b>100%</b>	<b>14,65%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>69,32%</b>	<b>-2,73%</b>	<b>75,04%</b>	<b>-6,61%</b>	<b>68,49%</b>	<b>-0,78%</b>	<b>62,17%</b>	<b>12,71%</b>	<b>52,47%</b>	<b>2,23%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,05%	-78,00%	0,41%	618,18%	0,29%	-24,05%	0,16%	45,00%	0,03%	78,79%
Dlouhodobý hmotný majetek	69,28%	-2,49%	74,63%	-7,06%	68,20%	-0,65%	62,01%	12,14%	52,44%	-3,03%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>30,68%</b>	<b>176,93%</b>	<b>24,96%</b>	<b>-29,81%</b>	<b>31,51%</b>	<b>37,25%</b>	<b>37,83%</b>	<b>15,46%</b>	<b>47,53%</b>	<b>44,04%</b>
Zásoby	0,24%	1,96%	0,20%	-26,92%	1,21%	563,15%	2,68%	113,89%	4,07%	74,21%
Pohledávky	9,44%	49,79%	9,00%	-17,76%	9,79%	18,24%	25,28%	148,34%	23,42%	6,21%
Krátkodobý finanční majetek	0,61%	-73,69%	5,48%	675,74%	1,74%	-65,50%	6,36%	251,37%	11,59%	109,07%
Přechodné účty aktivní	20,39%	815,29%	10,28%	-56,52%	18,77%	98,58%	3,51%	82,00%	8,45%	175,53%
<b>PASIVA</b>	<b>100%</b>	<b>21,44%</b>	<b>100%</b>	<b>-13,73%</b>	<b>100%</b>	<b>8,71%</b>	<b>100%</b>	<b>-3,84%</b>	<b>100%</b>	<b>14,65%</b>
<b>Vlastní zdroje krytí stálých a oběžných aktiv</b>	<b>1,76%</b>	<b>83,18%</b>	<b>-9,81%</b>	<b>581,63%</b>	<b>21,71%</b>	<b>140,19%</b>	<b>37,09%</b>	<b>64,31%</b>	<b>34,19%</b>	<b>5,68%</b>
Jmění	2,79%	2927,27%	4,37%	439,10%	-8,08%	300,95%	23,96%	185,27%	32,09%	53,54%
Hospodářský výsledek	-1,03%	-197,46%	-14,18%	-1256,36%	-13,63%	-4,39%	-13,13%	7,99%	-2,10%	81,64%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>98,24%</b>	<b>20,71%</b>	<b>109,81%</b>	<b>-3,57%</b>	<b>121,71%</b>	<b>20,48%</b>	<b>137,09%</b>	<b>8,32%</b>	<b>134,19%</b>	<b>13,23%</b>
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	75,89%	19,91%	90,54%	2,92%	100,19%	20,30%	114,51%	9,91%	113,87%	14,02%

Bankovní výpomoci a půjčky	12,11 %	-18,77%	11,40%	-18,77%	13,30%	26,85%	10,95%	-	20,84%	8,24%	-	13,75 %
Přechodné účty pasivní	10,24 %	84,72%	7,87%	-33,70%	8,22%	13,31%	11,63%	36,10%	12,08%			19,05 %

U aktiv je patrné, že převažují stálá aktiva nad oběžným majetkem. Poměr 70 % stálých aktiv a 30 % oběžných aktiv se ale ve sledovaném období mění na 52 % stálých aktiv a 48 % oběžných. Na straně pasiv dominují cizí zdroje nad vlastními zdroji a rozhodně tak není dodrženo tzv. „zlaté pravidlo vyrovnávání rizika“, které říká, že vlastní zdroje mají být pokud možno větší než cizí zdroje, v krajním případě se mohou rovnat cizím zdrojům. Vlastní zdroje jsou dokonce vykázány v záporné hodnotě, což navyšuje hodnotu cizích zdrojů. Celkově se bilanční suma vyvíjí ve sledovaném období nerovnoměrně. Nejvíce vzrostla téměř o 21,5 % v období 2007/2008 a v zápětí v období 2008/2009 také nejvíce klesla o téměř 14 %, kdy se také nejvíce propadl výsledek hospodaření. Nyní budou probírány jednotlivé položky stálých aktiv, oběžných aktiv, vlastních zdrojů a cizích zdrojů.

**Stálá aktiva** zahrnují dlouhodobý nehmotný majetek a oprávkky k DNM, dlouhodobý hmotný majetek a oprávkky DHM. Další položkou dlouhodobého majetku aktiv je dlouhodobý finanční majetek, s dobou splatnosti delší než jeden rok. Zde organizace nedisponuje žádným finančním majetkem, což naznačuje, že organizace není součástí nějakého uskupení, tedy nemá majetkové účasti v podnicích, zejména podílů v obchodní společnosti, nevlastní dlouhodobé cenné papíry či termínované vklady. U dlouhodobého nehmotného majetku je z rozvahy patrné, že firma vlastní speciální software v hodnotě 71 000 Kč. K softwaru jsou vytvořeny také oprávkky ve stejné hodnotě 71 000 Kč. Hodnota softwaru, a oprávek k softwaru se během účetního období neměnila, což může poukazovat na to, že organizace vede v evidenci software, který už je odepsaný. Ten samý případ můžeme spatřit i u drobného dlouhodobého nehmotného majetku s hodnotou 52 000 Kč. Organizace XY tedy příliš neinvestuje do dlouhodobého nehmotného majetku. Co se týče dlouhodobého hmotného majetku, tak sem spadají budovy, samostatné movité věci a soubor movitých věcí, drobný DHM a pořízení DHM. V dlouhodobém majetku je nejvíce zastoupen právě DHM v průměru v 65 % celkových aktiv. Organizace nevlastní stavby, všechny budovy jsou v pronájmu, přesto lze v rozvaze najít, že hodnota položky stavby ve sledovaném období roste. Vysoká hodnota položky stavby značí pouze technické zhodnocení, které orga-



nizace na budovách provádí. V roce 2012 se objevuje v rozvaze v položce pozemky hodnota 21 000 Kč, kdy organizace XY pozemek zdědila po klientovi.

**Oběžná aktiva** obsahují zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a přechodné účty pasivní. Největší zastoupení v oběžných aktivech mají pohledávky. Zásoby tvoří v průměru pouze 1,7 % celkových aktiv a jsou tvořeny pouze položkou materiál na skladě, která od roku 2010 vykazuje vzrůstající trend. Jedná se o nespotřebované pohonné hmoty, věcné dary materiálové povahy, potraviny kuchyně, zdravotnický materiál, čisticí prostředky, ochranné pracovní pomůcky, rehabilitační pomůcky a v roce 2012 zde byla zařazena i schodišťová plošina ze zrušeného objektu I. Veselková. V roce 2012 zásoby materiálu na skladě se meziročně zvýšily o 400 000 Kč, přičemž průměrná měsíční spotřeba materiálu, a to jak z hlavní, tak i vedlejší hospodářské činnosti, činila zhruba 483 000 Kč. Nejvíce zastoupená položka v oběžných aktivech je položka pohledávky, která v průměru tvoří 15 % celkových aktiv. Ta obsahuje položky jako odběratelé, poskytnuté provozní zálohy, ostatní pohledávky, pohledávky za zaměstnanci, ostatní přímé daně, jiné pohledávky a opravné položky k pohledávkám. Ve sledovaném období pohledávky od roku 2010 mají vzrůstající tendenci. Nejčastěji se jedná o pohledávky za zdravotní pojišťovny. Velké navýšení zaznamenala také položka poskytnuté provozní zálohy. Položka poskytnuté provozní zálohy obsahuje dlouhodobé i krátkodobé zálohy poskytnuté dodavatelům na dodávky vyplývající z obchodních závazkových vztahů a účtuje se o nich až k okamžiku úhrady zálohy. Krátkodobý finanční majetek tvoří pokladna, ceniny a bankovní účty. Další položky týkající se cenných papírů jsou neobsazené, tudíž účetní jednotka nedisponuje s krátkodobými cennými papíry. Lze říci, že nejvíce je zastoupená položka pokladna, tudíž peněžní prostředky v hotovosti organizace preferuje více, než disponibilní peněžní prostředky na účtech v bankách. Výška peněžních prostředků v pokladně a na bankovním účtu je např. v roce 2012 poměrně dvojnásobně nižší, než jsou pohledávky, a k průměrným měsíčním tržbám je tato výška peněžních prostředků jen nepatrně nižší, takže by organizace mohla mít problémy s cash-flow, rychlou likviditou, pokrytím potřebného pracovního kapitálu a s úhradou krátkodobých závazků. Velké zastoupení v oběžných aktivech má i položka přechodné účty aktivní se týkají časového rozlišení. Tyto účty časového rozlišení podléhají dokladové inventuře a při inventarizaci se posuzuje jejich výše a odůvodněnost. Účetní jednotka si postup při časovém rozlišení upraví vnitřní směrnici. Náklady příštích období nejsou pro organizaci výhodné, jelikož se lze domnívat, že organizace musela zaplatit předem, může se jednat o leasing, nebo o nájemné zaplacené dopředu na 1 rok či více

let. Jelikož položka v pasivech závazky z pronájmu zůstává s nulovou hodnotou, můžeme zjistit z přílohy k účetní závěrce, že se jedná o finanční leasing. Předmětem finančního leasingu je DHM, konkrétně vozidlo Ford Transit, vozidlo Citroen Berlingo a vozidlo Ford Transit. Patří zde také položky příjmy příštích období, kurzové rozdíly aktivní by představovaly pro organizaci výnosy, ty vykazuje organizace pouze v roce 2008 v hodnotě 388 tisíc Kč. Poslední obsazenou položkou je položka dohadné účty aktivní, které se používají u pohledávek, které vznikly, ale nejsou k nim k dispozici veškeré potřebné údaje, např. není známa přesná částka. Z přílohy k účetní závěrce lze zjistit, že se jedná o dohad úhrad od zdravotní pojišťovny VZP a dohad vrácení pokuty VZP na základě rozporu daného proti revizi.

**Vlastní zdroje krytí stálých a oběžných aktiv** jsou několikanásobně menší, než cizí zdroje. Od roku 2009 jsou díky ztrátě ve výsledku hospodaření uvedeny v záporné hodnotě, což není pro organizaci vhodné. Zpravidla se doporučuje poměr vlastních a cizích zdrojů jedna ku jedné. U vlastních zdrojů krytí stálých a oběžných aktiv dochází k největším meziročním změnám. Vlastní zdroje jsou zastoupeny pouze vlastním jměním a hospodářským výsledkem. Hospodářský výsledek je rozdělen na účet hospodářského výsledku, hospodářský výsledek ve schvalovacím řízení, nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let. V rozvaze je zastoupena pouze položka hospodářský výsledek ve schvalovacím řízení, který obsahuje výsledek hospodaření za celou účetní jednotku z minulého účetního období, tudíž by měl být vykázán pouze k prvnímu dni účetního období. Naopak neobsazený účet hospodářského výsledku by se měl vykazovat pouze k poslednímu dni uzavíraného účetního období. Do roku 2011 lze sledovat klesající tendenci výsledku hospodaření. V roce 2011 a 2012 výsledek hospodaření roste, ale stále se nachází v záporných hodnotách. Na záporný výsledek hospodaření má největší vliv odpisy dlouhodobého hmotného majetku organizace a navíc byl výsledek hospodaření ovlivněn krácením požadovaných úhrad od VZP za zdravotní výkony a snížením provozních dotací.

Další částí pasiv a také největší jsou **cizí zdroje**, mezi něž patří dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky, bankovní výpomoci a půjčky, a přechodné účty pasivní. Vybrané občanské sdružení, resp. spolek XY neeviduje žádné dlouhodobé závazky, účetní jednotka tudíž nepronajímá si dlouhodobě žádnou movitou či nemovitou věc, nemá žádné dlouhodobé směnečné závazky, nemá dlouhodobé půjčky od jiných osob než od bank. Absence dlouhodobých bankovních úvěrů a závazků a nedostatek vlastních zdrojů, může poukázat na nedodržení tzv. „zlatého bilančního pravidla“ a to, že dlouhodobý majetek má být fi-

nancován také dlouhodobými zdroji, tím mohou být vlastní zdroje a případně i dlouhodobé cizí zdroje. Nejvíce v cizích zdrojích figurují krátkodobé závazky. Krátkodobé závazky představují závazky z obchodních závazkových vztahů a závazky z pracovněprávních vztahů. Hodnota krátkodobých závazků je např. v roce 2012 až pětkrát vyšší než hodnota pohledávek značí, že organizace má nízkou běžnou likviditu. Krátkodobé závazky po sledované období mají rostoucí trend. Nejvíce rostly položky dodavatelé, závazky vůči zaměstnanci a závazky k institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Průměrný růst položky dodavatelé činí 17 %, kdy tento meziroční růst se ve sledovaném období zvyšoval. Nevyplacené mzdy za rok 2011 činí 4 248 396 Kč a v roce 2012 mírně klesly na 4 177 138 Kč, snížil se také průměrný počet zaměstnanců. Z informací v příloze k účetní závěrce si lze vypočítat, že průměrná měsíční mzda v organizaci v roce 2010 činila 13 654,24 Kč, v roce 2011 činila 13 976,75 a v roce 2012 činila 14 465,03 Kč, takže lze sledovat mírný nárůst. Další částí pasiv jsou bankovní výpomoci a půjčky. Jak už bylo uvedeno výše, organizace má krátkodobé bankovní úvěry. Jak je specifikováno blíže v příloze k účetní závěrce účetní jednotka má kontokorentní úvěr ve výši 600 000 Kč, který byl sjednán dne 2. 2. 2012 a tento úvěr již byl splacen. Dále je to úvěr ve výši 700 000 Kč ze dne 22. 2. 2012, který byl taktéž již splacen. A nakonec úvěr, který trvá ve výši 2 200 000 Kč uzavřený dne 11. 1. 2007 blankosměnkou, který by měl být pravděpodobně evidován v položce dlouhodobé bankovní úvěry, která je určena pro cizí zdroje s dobou platnosti delší než jeden rok, zejména přijaté bankovní úvěry a dlouhodobé úvěry poskytnuté bankou při eskontu směnek. Položka "krátkodobé bankovní úvěry" se ve sledovaném období snižuje, např. v roce 2011 se snížila z 2 783 000 Kč na 2 203 000 Kč, tedy o 26 %, v roce 2012 se snížila o 16 %, přičemž můžeme posoudit i výšku průměrných měsíčních nákladových úroků z VZZ okolo 18 750 Kč v roce 2011, a v roce 2012 se snížily tyto úroky na průměrně 11 000 Kč měsíčně. Poslední částí pasiv jsou přechodné účty pasivní. Ty obsahují položky výdaje příštích období, výnosy příštích období a dohadné účty pasivní. Lze sledovat s výjimkou roku 2009 rostoucí trend a to nejen v meziročních změnách, ale také v poměru k celkovým pasivům. Prostřednictvím výdajů příštích období se účtují náklady, které s běžným obdobím souvisejí, avšak výdaj nebyl doposud uskutečněn, může se jednat např. o nájemné placené pozadu. Mohou se účtovat pouze částky, u kterých víme, že v budoucím období budou vynaloženy na příslušný účel a v určité výši. Taktéž je obsažena položka výnosy příštích období, pod kterou si lze představit např. nájemné přijaté předem, částky přijatých paušálů na zajištění servisních služeb předem, příjmy za provádě-

ní kursů a za sociální jídelnu. Na položce dohadné účty pasivní se účtují případy, kdy je znám účel a období, ale není známa přesná částka. Na tomto účtu jsou dle přílohy k účetní závěrce proúčtovány nevyfakturované energie a neuhrazené zálohy.

#### 4.4.2 Poměrové ukazatele

Pro NNO je měřítkem výkonnosti kvantifikace hospodárnosti. Jedná se o měření úspornosti vynaložení nákladů vzhledem k požadovanému výstupu a kvantifikace produktivity, což je měření výstupu na jednotku použitého vstupu. Lze tak měřit efektivnost NNO pomocí následujících ukazatelů:

- 1) ukazatel likvidity,
- 2) ukazatel autarkie,
- 3) ukazatel rentability,
- 4) ukazatel aktivity,
- 5) ukazatel financování
- 6) a ukazatel produktivity a pracovního kapitálu (Boukal, 2009).

##### 1) Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity je nejčastěji hodnoceným ukazatel. Ukazatel likvidity charakterizuje schopnost organizace hradit krátkodobé závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit a co je nutno zaplatit. Zabývají se tak nejlikvidnější částí aktiv a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv na okamžitou, pohotovou a také běžnou likviditu. Přebytek, kdy oběžná aktiva jsou větší než krátkodobé závazky, by mohl vytvořit nárazník vůči ztrátám, které by mohli věřitelé utrpět při malé likvidnosti nepeněžních oběžných aktiv (Sedláček, 2011). Vybranými ukazateli likvidity je okamžitá likvidita a pohotová likvidita. Obě v hodnocení výrazně ovlivňuje časový cyklus financování, resp. způsob uhrazování té části veřejného produktu, která představuje podíl na vybraných daních (Kraftová, 2002).

##### a) Ukazatel likvidity – okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita se vypočítá jako součet veškerého krátkodobého finančního majetku, jako jsou peníze v pokladně, peníze na bankovním účtu, ceniny, který je v podílu s krátkodobými závazky, což je součet krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů, eskontních úvěrů a emitovaných krátkodobých dluhopisů. Pro zdravou firmu soukromého sektoru by měla být hodnota okamžité likvidity kolem hodnoty 0,2, což znamená, že pení-

ze by měly představovat 1/5 hodnoty závazků. U neziskového sektoru bývá tato hodnota zejména koncem roku vyšší, což svědčí o potřebě řízení míry zhodnocování volných peněžních prostředků (Kraftová, 2002).

Tab. 5: Okamžitá likvidita. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Peníze a jejich ekvivalenty	136000	1055000	364000	1279000	2674000
Krátkodobé závazky	19631000	19618000	23744000	25241000	28167000
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,0069</b>	<b>0,0538</b>	<b>0,0153</b>	<b>0,0507</b>	<b>0,0949</b>

Jak lze vidět v tabulce, hodnota okamžité likvidity je hodně nízká. Organizace nemá dostatek peněžních prostředků, kterými by kryla své krátkodobé závazky a mohla by mít tak problémy se solventností.

#### b) Ukazatel likvidity – pohotová likvidita

Pohotová likvidita je dána poměrem součtu krátkodobého finančního majetku s krátkodobými pohledávkami ku krátkodobým závazkům. V případě pohotové likvidity se hovoří o rychlém testu finančního zdraví. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat kolem hodnoty 1, která prezentuje právě vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Hodnoty menší jak hodnota jedna poukazují na nebezpečí nesolventnosti a hodnoty vyšší jak hodnota 1 na neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách, které se takto nijak nezhodnocují (Kraftová, 2002).

Tab. 6: Pohotová likvidita. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Peníze a jejich ekvivalenty	136000	1055000	364000	1279000	2674000
Krátkodobé pohledávky	2106000	1732000	2048000	5086000	5402000
Krátkodobé závazky	19631000	19618000	23744000	25241000	28167000
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,1142</b>	<b>0,1421</b>	<b>0,1016</b>	<b>0,2522</b>	<b>0,2867</b>

Z tabulky lze zjistit, že hodnoty pohotové likvidity jsou daleko menší, než je doporučená hodnota 1. Krátkodobé závazky několikanásobně převyšují krátkodobé pohledávky a peníze. Stejně jako v případě ukazatele okamžité likvidity se může poukázat na problémy

se solventností organizace. Negativní výsledek pohotovosti likvidity zmírňuje fakt, že organizaci nevážnou peněžní prostředky v pohledávkách.

### c) Ukazatel pracovní kapitál, resp. čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál znázorňuje prostředky, které má organizace k dispozici pro svou běžnou činnost. Jde o finanční polštář ke krytí výkyvů ve financování. Na jedné straně vyjadřuje využitelnost krátkodobého majetku, na straně druhé pak jeho hodnotu snižuje o prostředky představující výši závazků, které je nutné uhradit. Čistý pracovní kapitál tvoří rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Oběžná aktiva ve vzorci znamená součet zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a přechodných účtů aktivních (Kraftová, 2002).

Tab. 7: Čistý pracovní kapitál. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	6843000	4803000	6592000	7611000	10963000
Krátkodobé závazky	19631000	19618000	23744000	25241000	28167000
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>-12788000</b>	<b>-14815000</b>	<b>-17152000</b>	<b>-17630000</b>	<b>-17204000</b>

Čistý pracovní kapitál se ve sledovaném období 2008 až 2012 pohybuje v záporných hodnotách, což by rozhodně nemělo být. Krátkodobé závazky několikanásobně převyšují oběžná aktiva. Organizace by se tudíž měla zaměřit na řešení těchto závazků. Nejvyšší položku v krátkodobých závazcích představuje položka dodavatelé. Tato skutečnost poukazuje na problémy organizace s placením dodavatelů, což může významně narušit vztahy s dodavateli. Dále by se organizace měla zaměřit na potřebu pracovního kapitálu a to na dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků, z čehož vyplyne obratový cyklus peněz. K zjištění skutečné potřeby pracovního kapitálu se vychází ze vztahu obratový cyklus peněz násobený průměrnými denními náklady. Obratový cyklus peněz je dán součtem doby obratu zásob s dobou obratu pohledávek od čehož se odečte doba obratu závazků.

Tab. 8: Potřeba pracovního kapitálu. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu zásob	0,2943	0,2801	0,9229	2,4279	4,6707
Doba obratu pohledávek	9,0060	11,9446	12,0297	21,8976	33,1438
Doba obratu krátkodobých závazků	88,7142	106,9163	122,1588	135,0537	155,8121
Obratový cyklus peněz	-79,4139	-94,6916	-109,2062	-110,7282	-117,9976
Průměrné denní náklady	176,2861	168,2389	165,0361	170,2333	159,5667
<b>Potřeba pracovního kapitálu</b>	<b>-13999,57</b>	<b>-15930,81</b>	<b>-18022,97</b>	<b>-18849,63</b>	<b>-18828,49</b>

Jak lze zjistit z tabulky potřeby pracovního kapitálu, v organizaci XY probíhá neustálý koloběh materiálu a zboží, které se následně proměňují v pohledávky a ty se pak transformují na peněžní prostředky, za něž se opět nakupuje materiál či zboží. Cílem je pak co nejvíce snížit obratový cyklus a to z důvodu, aby nedocházelo k přílišnému vázání peněžních prostředků. Může se tedy hodnotit pozitivně situace, že doba obratu závazků je větší než doba obratu zásob a doba obratu pohledávek, kdy chod organizace je zajištěn dodavatelem úvěrem. Všechny hodnoty ve sledovaném období vychází záporně.

## 2) Ukazatel autarkie

Míra autarkie odráží míru soběstačnosti organizace. Tyto ukazatele obvykle dosahují hodnot menších než 100 %. Pokud tato situace nastane i u autarkie hlavní činnosti, je důležité vyrovnaní prostřednictvím doplňkové činnosti. Je důležité posoudit, zda všechny výdajové položky přispívají naplnění poslání organizace a jsou tak relevantní. Naopak příliš velký růst ukazatele autarkie nad 100 % je k zamyšlení nad využitím volných peněžních prostředků. Nabízí se pak možnost investice, ale organizace by měla být v tomto směru maximálně opatrná a vyhnout se rizikovým investicím (Boukal, 2009).

### a) Ukazatel autarkie – autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů je ukazatel týkající se pouze hlavní činnosti a vypočítá se jako podíl součtu konečných stavů účtu třídy 6 a to za hlavní činnost k součtu konečných stavů účtů třídy 5 za hlavní činnost. Autarkie hlavní činnosti udává, míru, v jaké je organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů. Hodnoty jsou uvedeny v procentech. V daném ukazateli se odrážejí účetní principy, jakými jsou aktuálnost, realizační princip, brutto princip zajišťování hos-

podářského výsledku, princip historických cen aj. Míra autarkie udává, zda výnosy postačí na úhradu veškerých nákladů (Kraftová, 2002).

Tab. 9: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy z hlavní činnosti	47488000	40363000	38630000	40762000	37874000
Náklady z hlavní činnosti	51124000	42568000	40571000	42494000	38123000
<b>Autarkie hlavní činnosti</b>	<b>92,89%</b>	<b>94,82%</b>	<b>95,22%</b>	<b>95,92%</b>	<b>99,35%</b>

Pozitivně lze hodnotit výsledek rovný 100 %. Nejvíce se k tomuto výsledku přibližuje rok 2012, kdy výnosy z hlavní činnosti jsou menší o 249 tisíc. Dosažené výsledky autarkie jsou menší jak 100 %, což znamená, že je zde nedostatečné krytí nákladů výnosy. Příčinou může být na straně nákladů ve vysokých osobních nákladech, pokutách a úroků z prodlení, odpisy pohledávek, ostatní náklady aj. Na straně výnosů pak ve snižujících se dotačních prostředcích a přijatých příspěvcích.

### 3) Ukazatel rentability

Ukazatelé rentability nebo také výnosnosti, ziskovosti poměřují zisk pomocí zdrojů organizace, jichž byly užity k dosažení zisku. Rentabilitou se měří schopnost organizace vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a je případně neziskových organizací diskutabilní, jelikož zisk není smyslem činnosti a mimo hlavní činnosti NNO vyvíjí také doplňkovou, resp. hospodářskou činnost, kde lze poukázat na rozdílné cíle. Zátlmco u hlavní činnosti je hlavním cílem vyrovnanost nákladů a výnosů, u doplňkové činnosti je cílem tvorba zisku (Kraftová, 2002). Pro doplňkovou činnost je tak použit ukazatel rentability nákladů. Pro hodnocení finančního vztahu mezi hlavní a doplňkovou činností je použit ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

#### a) Ukazatel rentability – rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Nákladová rentabilita představuje ukazatel efektivnosti. Prostředky získané z doplňkové činnosti, která je povolena ve stanovách, mají podporovat činnost hlavní a také posílit hmotné zainteresování pracovníků organizace. Pokud by výsledek tíhnul k záporné



hodnotě, měla by organizace přijmout opatření ke zvrácení tohoto trendu, nebo i uvažovat o upuštění od své doplňkové činnosti (Kraftová, 2002).

Tab. 10: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Hospodářský výsledek doplň. čin.	3211000	-524000	-912000	-910000	-236000
Náklady doplň. čin.	12339000	17988000	18842000	18790000	19321000
<b>Rentabilita nákladů doplň. čin.</b>	<b>26,02%</b>	<b>-2,91%</b>	<b>-4,84%</b>	<b>-4,84%</b>	<b>-1,22%</b>

Jak lze vidět z tabulky hodnoty hospodářského výsledku doplňkové činnosti ve sledovaném období od roku 2009, 2010, 2011 a 2012 se pohybují v záporných hodnotách, tudíž i rentabilita nákladů doplňkové činnosti vychází v záporných hodnotách. Dostáváme se tedy k výše uvedenému řešení tohoto problému a to, že by organizace měla přijmout taková opatření, která by vedla ke kladným hodnotám výsledku hospodaření z doplňkové činnosti a maximalizovat co nejvíce zisk, anebo odklonit se od ztrátových aktivit a zachovat popřípadě zavést nové činnosti v doplňkové části.

#### b) Ukazatel rentability – míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti definuje, v jaké míře je funkce hospodářské (doplňkové) činnosti naplňována (Kraftová, 2002).

Tab. 11: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Hospodářský výsledek z doplň. čin.	3211000	-524000	-912000	-910000	-236000
Hospodářský výsledek z hlavní čin.	-3676000	-2205000	-1941000	-1732000	-249000
<b>Míra pokrytí ztráty z hlavní čin. ziskem z doplň. čin.</b>	<b>(-)87,35%</b>	<b>23,76%</b>	<b>46,99%</b>	<b>52,54%</b>	<b>94,78%</b>

Výsledky míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti jsou v letech 2009, 2010, 2011 a 2012 nerelevantní, jelikož se předpokládá, že doplňková činnost bude zisková, nikoliv ztrátová jako je tomu u organizace XY. Dobrého výsledku organizace XY dosahuje pouze v roce 2008, kdy ztráta z hlavní činnosti je pokryta téměř z 87 % ziskem z doplňkové činnosti.

#### 4) Ukazatel aktivity

Ukazatelé aktivity jsou spíše doplňující ukazatele hodnocení efektivnosti hospodaření organizace. Mezi použité ukazatele patří obrat kapitálu, který slouží jako hodnocení hrubé výnosnosti využívaných celkových zdrojů a vypočítá se jako součet konečných stavů účtů třídy 6 dělený průměrnou hodnotou z počátečního a konečného stavu úhrnu všech pasiv. Dále je v práci použit ukazatel míry vázanosti fixních aktiv na výnosech, který se vypočítá jako podíl, kdy v čitateli je průměrná hodnota z počátečního a konečného stavu fixních aktiv, tj. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku snížený o oprávky k tomuto majetku a dlouhodobého finančního majetku. Ve jmenovateli se pak nachází součet konečných stavů účtů třídy 6, což představuje veškeré výnosy za hlavní i hospodářskou činnost (Kraftová, 2002).

##### a) Ukazatel aktivity – obrat kapitálu

Obrat kapitálu naznačuje, kolikrát se vrátí vložený kapitál. Cílem je pak maximalizace tohoto ukazatele (Kraftová, 2002).

Tab. 12: Obrat kapitálu. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy celkem	62988000	57837000	56560000	58642000	56959000
Kapitál, celková pasiva	20339000	20776500	20083500	20520500	21593000
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>3,0969</b>	<b>2,7838</b>	<b>2,8162</b>	<b>2,8577</b>	<b>2,6378</b>

Z tabulky je patrné, že nejlepšího výsledku hodnoty obratu kapitálu dosahuje organizace v roce 2008, kdy je tento ukazatel nejvyšší hodnota. Lze říci, že v průměru se vložený kapitál vrátí organizaci v její produkci třikrát. Nejnižší hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2012, kdy také vzrostla hodnota kapitálu nejvýše za sledované období.

### b) Ukazatel aktivity – míra vázanosti fixních aktiv na výnosech

Ukazatel míry vázanosti fixních aktiv na výnosech v zůstatkových cenách, je ukazatel, který odráží dlouhodobý majetek organizace a jeho potřebu v dané organizaci. Pokud je ukazatel příliš vysoký, poukazuje na neekonomické vázání zdrojů v dlouhodobém majetku ve vztahu k výnosům. Nízká hodnota pak může být signálem pro nedostatek potřebného dlouhodobého majetku a mohla by být narušena až existence organizace z jeho nedostatku (Kraftová, 2002).

Tab. 13: Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Hodnota fixních aktiv v zůstatkové ceně	15682000	14953500	14386000	13419000	12306000
Výnosy celkem	62988000	57837000	56560000	58642000	56959000
<b>Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech</b>	<b>0,2490</b>	<b>0,2585</b>	<b>0,2543</b>	<b>0,2288</b>	<b>0,2161</b>

Je patrné, že hodnota ukazatele míry vázanosti fixních aktiv na výnosech je ve sledovaném období velmi nízká. Jako důvod může být zmíněno, že organizace při poskytování svých služeb nevyužívá dlouhodobého majetku. Všechny budovy má v pronájmu. Dlouhodobý majetek tak představuje převážně zařízení v pořizovací ceně větší, jak 40 tisíc Kč. A navíc má organizace XY většinu dlouhodobého majetku z části nebo již zcela odepsanou a příliš neinvestuje, proto má i hodnota fixních aktiv v zůstatkové ceně klesající trend.

### 5) Ukazatel financování

V případě NNO má ukazatel financování zcela jiný význam než u hodnocení ziskového sektoru. Pro hodnocení stability je zde použit ukazatel zachycující míru zastoupení vlastního kapitálu v celkových zdrojích krytí majetku, tedy ukazatel míry finanční nezávislosti. Dále je aplikován ukazatel míry věřitelského rizika a také ukazatel síly finanční páky ke zjištění efektu, který organizace má z cizího kapitálu (Kraftová, 2002).

#### a) Ukazatel financování – míra finanční nezávislosti (stability)

Míra finanční nezávisle poměřuje vlastní a celkový kapitál organizace. U této hodnoty nebývá vždy dodrženo pravidlo, že dlouhodobý kapitál má krytí fixní aktiva, jelikož u NNO fixní aktiva často nedosahují takových hodnot na celkovém majetku (Kraftová, 2002).

Tab. 14: Míra finanční nezávislosti. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	392000	-1888000	-4542000	-7463000	-7887000
Celkový kapitál	22308000	19245000	20922000	20119000	23067000
<b>Míra finanční nezávislosti</b>	<b>1,76%</b>	<b>-9,81%</b>	<b>-21,71%</b>	<b>-37,09%</b>	<b>-34,19%</b>

Míra finanční nezávislosti vychází ve sledovaném období 2009, 2010, 2011 a 2012 v záporných číslech. To je dáno tím, že do vlastního kapitálu se započítává i výsledek hospodaření, který v těchto letech vycházel v záporných hodnotách. Pokud se odmyslí záporná hodnota výsledku hospodaření, pak vychází vlastní jmění organizace několikanásobně menší oproti celkovému kapitálu. Vycházející hodnoty tedy mohou být označeny za výraz nestability.

**b) Ukazatel financování – síla finanční páky (míra zadluženosti vlastního kapitálu)**

Síla finanční páky dává do poměru cizí kapitál s vlastním kapitálem organizace. Síla finanční páky tak představuje míru zadluženosti vlastního kapitálu. Většinou finanční páka působí v NNO pozitivně a to vzhledem k častému neúročení cizího kapitálu. Úroková míra je tak často nulová a cizí kapitál tak zvyšuje rentabilitu celkového kapitálu díky nižší nákladovosti cizího kapitálu (Kraftová, 2002).

Tab. 15: Síla finanční páky. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Cizí kapitál	21916000	21133000	25464000	27582000	30954000
Vlastní kapitál	392000	-1888000	-4542000	-7463000	-7887000
<b>Síla finanční páky</b>	<b>56,9082</b>	<b>-10,193</b>	<b>-4,6063</b>	<b>-2,6958</b>	<b>-2,9247</b>

Z tabulky opět vyplývají záporné hodnoty ve sledovaném období 2009, 2010, 2011 a 2012, kde se může poukázat na záporné hodnoty výsledku hospodaření ve vlastním kapitálu. Cizí kapitál je i přes tuto skutečnost několikanásobně vyšší než vlastní kapitál. Cizí kapitál tak na straně pasiv tvoří téměř 100 % celkového kapitálu oproti vlastnímu kapitálu a organizace je tak na cizích zdrojích závislá.

### c) Ukazatel financování – míra věřitelského rizika

Ukazatel míra věřitelského rizika hodnotí míru účasti cizích zdrojů na celkovém kapitálu.

Tab. 16: Míra věřitelského rizika. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Cizí kapitál	21916000	21133000	25464000	27582000	30954000
Celkový kapitál	22308000	19245000	20922000	20119000	23067000
<b>Míra věřitelského rizika</b>	<b>98,24 %</b>	<b>109,81 %</b>	<b>121,71 %</b>	<b>137,09 %</b>	<b>134,19 %</b>

Jak lze vidět z tabulky, míra věřitelského rizika přesahuje v letech 2009, 2010, 2011 a 2012 100 %. To znamená, že v tomto období přesahovali cizí zdroje celkové, takže se může upozornit na vysoký podíl cizích zdrojů, ale také na záporný výsledek hospodaření v tomto období, který snižuje vlastní zdroje. Lze tedy upozornit na ohrožení finanční stability.

### 6) Ukazatel produktivity

Ukazatel produktivity je výrazem produkční schopnosti a výkonnosti ve vazbě na zdroje tvorby bohatství, v daném případě práce nebo kapitálu. Vybraný ukazatel produktivity práce poměřuje rozsah produkce na pracovníka (Kraftová, 2002).

#### a) Ukazatel produktivity – produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty

Produktivita práce udává, kolik peněžních jednotek vytvořené přidané hodnoty připadá na pracovníka organizace (Kraftová, 2002).

Tab. 17: Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota	33214000	32908000	32930000	29638000	27301000
Průměrný počet pracovníků	148,93	148,93	155,47	146,75	123,09
<b>Produktivita práce</b>	<b>223 017,525</b>	<b>220 962,869</b>	<b>211 809,352</b>	<b>201 962,521</b>	<b>221 797,059</b>

Vypočtená produktivita práce představuje, že jeden přepočtený pracovník vyprodukuje v průměru 212 tisíc Kč přidané hodnoty ve sledovaném období. Z přidané hodnoty jsou pak hrazeny např. osobní náklady na pracovníka.

## 7) Model KAMF

Model KAMF kvalifikuje ukazatele dle stupnice hodnocení. V následující tabulce je znázorněn model KAMF pro jednotlivé roky 2008, 2009, 2010, 2011 a 2012.

Tab. 18: Model KAMF. (Zdroj: Vlastní zpracování, 2014).

Model KAMF	2008	2009	2010	2011	2012	Hodnocení
Výnosy/náklady	99,27%	95,49%	95,20%	95,69%	99,16%	střední
Finanční majetek/krátkodobé závazky	0,69%	5,38%	1,53%	5,07%	9,49%	alarmující
Výnosy/zdroje	309,69%	278,38%	281,62%	285,77%	263,78%	dobry
Přidaná hodnota/osobní náklady	97,85%	97,39%	97,13%	90,08%	96,63%	špatný

Nyní lze hodnotit jednotlivé ukazatele v letech dle stupnice hodnocení. Jelikož se ukazatel  $\frac{\text{výnosy}}{\text{náklady}}$  ve sledovaném období pohybuje v rozmezí od 90 – 100 %, lze tento ukazatel dle Boukala, 2009 hodnotit jako střední – středně dobrý. Ukazatel  $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$  spadá do stupnice hodnocení jako alarmující, jelikož nedosahuje ani 15 %. Jako velmi dobrý by byl hodnocen v případě dosažení hodnot v rozmezí 40 – 60 %. Ukazatel  $\frac{\text{výnosy}}{\text{zdroje}}$  lze v roce 2008 hodnotit jako velmi dobrý, protože v tomto roce převyšuje 300 %, v ostatních letech sledovaného období je hodnocen jako dobrý v rozmezí hodnot 200 – 300 %. V případě ukazatele  $\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$  lze klasifikovat jako špatný, jelikož se hodnoty pohybují v rozmezí 80 – 100 %. Jak lze vidět dle klasifikační analýzy neziskových organizací bylo dosaženo velmi dobrých výsledků pouze v roce 2008 a to u ukazatele  $\frac{\text{výnosy}}{\text{zdroje}}$ . U ukazatele  $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$ , který lze jinak označit jako ukazatel okamžité likvidity, je situace dokonce alarmující. Klasifikační analýza vybírá některé ukazatele a závěry z ní jsou v návaznosti s výše uvedenými výsledky poměrových ukazatelů.

## 4.5 Aplikace sebehodnocení pomocí modelu CAF

Sebehodnocení bylo provedeno za pomoci předsedy kontrolní komise občanského sdružení, resp. spolku PaedDr. Jiří Schincke, který zná občanské sdružení natolik, aby byla realizována aplikace modelu CAF věrohodně, správně a účinně. Při aplikaci modelu CAF,

tedy sebehodnocení, dovedl posoudit všechny parametry a tak lze toto sebehodnocení považovat za objektivní na základě reálných skutečností, avšak mohla by být ohrožena nestrannost posouzení organizace. Proto je důležité také externí posouzení sebehodnocení nezávislou stranou, tedy autorkou práce, která na závěr posoudila a opravila některé hodnoty bodového ohodnocení. Hodnocení proběhlo na základě komunikace předsedy kontrolní komise s autorkou diplomové práce, veškeré náležitosti byly vysvětleny tak, aby mohly být přiděleny hodnoty sebehodnocení dle klasického bodového hodnocení definovaného v příloze 7 diplomové práce. Aplikovaný model CAF byl zpracován dle metodické příručky Národní politiky kvality, *CAF 2013*.

#### **4.5.1 Kritéria modelu CAF – oblast předpokladů**

V panelu předpokladů se hodnotí úroveň, kterou organizace dosahuje dle cyklu PDCA, tedy fáze plánování, realizování, přezkoumávání, upravování, či naplnění všech fází cyklu trvalého zlepšování. Oblast předpokladů má celkem 5 kritérií a to vedení, strategie a plánování, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy. Tyto kritéria se dále dělí na subkritéria, kdy ke každému subkritériu náleží popis subkritéria blíže specifikovaný v příloze 8.

Nejprve bylo vyhodnoceno kritérium vedení. Z tabulky níže lze zjistit, že nejvíce bodů získalo subkritérium týkající se nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot, které lze shrnout do příkladu důkazu, organizace má jasně definované poslání, vize a cíle, které vyplývají již ze stanov organizace XY, mají zpracován etický kodex, vypracovány vnitřní směrnice, organizace pravidelně přezkoumává své poslání, hodnoty a vize. Nejméně bodů bylo přiděleno subkritériu zaměřené na motivování a podpora pracovníků v organizaci a vedení příkladem. Zde jsou identifikováni dva zaměstnanci, u kterých je podezření, že dostatečně neplní své povinnosti, plány a cíle organizace. Organizace by chtěla co nejlépe motivovat a podporovat své zaměstnance, bohužel je omezena financemi. To se také odráží na stavu zaměstnanců, jejichž počet neustále klesá. V oblasti vedení je organizace ve fázi ACT, tedy své činnosti v oblasti vedení kontroluje a v případě potřeby také upravuje.

Tab. 19: Kritérium vedení (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 1: VEDENÍ	Subkritéria	Bodové ohodnocení
	1.1 Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot.	95,29
	1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn.	87,5
	1.3 Motivování a podpora pracovníků v organizaci a vedení příkladem.	81,11
	1.4 Řízení vztahů se zainteresovanými osobami.	95

Dalším hodnotícím kritériem je kritérium orientované na strategii a plánování. Nejméně bodů získalo subkritériu zacílené na oblast inovací, dopadů změn a modernizací, kdy jsou naplánované změny i vize, ale problém je spatřován v nedostatku financí na realizaci těchto změn. Nejvíce bodů získala oblast uplatnění strategie a plánování v rámci organizace a její pravidelné přezkoumávání, kdy organizace rozpracovává strategii pro každé středisko, jejíž přezkum probíhá dvakrát až třikrát do roka. Oblast strategie a plánování a její popis subkritérií často korespondoval se standardy certifikátu ISO, který je v organizaci XY zaveden. Celkově se kritérium strategie a plánování nachází ve fázi ACT, kdy jsou zavedeny plánované činnosti a pouze se upravují podle potřeby.

Tab. 20: Kritérium strategie a plánování (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	Subkritéria	Bodové ohodnocení
	2.1 Shromažďování informací o potřebách zainteresovaných stran.	96,67
	2.2 Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.	95
	2.3 Uplatnění strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumání.	97,5
	2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumání inovací, dopady změn a modernizací.	70

Třetím hodnotícím kritériem jsou lidské zdroje. Nejlépe bylo ohodnoceno subkritérium zahrnující transparentnost plánování lidských zdrojů, rovného přístupu a nediskriminace,



kdy organizace zaměstnává i znevýhodněné pracovníky a zaměstnance s postižením. Nejméně bodů získalo subkritérium zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, kdy je organizace ve fázi CHECK, kdy přezkoumává, zda dělá věci správným způsobem, jelikož se jí nedaří navázat zpětnou vazbu se zaměstnanci. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se, ale bohužel tuto možnost nevyužívají. Celkově je kritérium pracovníci ve fázi PDCA, kdy je uplatňován cyklus trvalého zlepšování, ale bez zavedeného benchlearningu.

Tab. 21: Kritérium pracovníci (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 3: PRACOVNÍCI	Subkritéria	Bodové ohodnocení
	3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii.	99,29
	3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.	98
	3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.	90

Ve čtvrtém kritériu hodnotící partnerství a zdroje, dosáhlo jako jediné subkritérium zaměřené na rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/klienty, kde důkazem je získání Pět hvězdiček od klientů. Organizace také pravidelně provádí analýzu spokojenosti klientů. Nejméně bodů získalo subkritérium řízení informací a znalostí. V organizaci je vytvořen informační kanál pro předávání informací, ale ne všechny informace jsou předávány.

Tab. 22: Kritérium partnerství a zdroje (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE	Subkritéria	Bodové ohodnocení
	4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi.	96,67
	4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/klienty.	100
	4.3 Řízení financí.	93,13
	4.4 Řízení informací a znalostí.	76,25

Pátým kritériem jsou procesy. Nejméně bodů získalo subkritérium koordinace procesů s dalšími relevantními organizacemi, kdy organizace měla iniciativu řešit problémy společně s konkurencí, to se ovšem ve Zlínském kraji neuchytilo, jelikož tento krok nebyl dostatečně podpořen samotným krajem, který organizuje své příspěvkové organizace v oblasti sociálních služeb. Nejvíce bodů získaly procesy zaměřené na klienty, kteří jsou zapojeni do procesu zlepšování poskytovaných služeb formou připomínek. Rozvíjení těchto služeb orientovaných na klienta je navíc zajištěno díky sepsání směrnic a pravidel zajišťující standard kvality. Celkově se kritérium procesy nachází ve fázi ACT, kdy jsou zavedeny činnosti, které prochází přezkumem a následným zlepšením.

Tab. 23: Kritérium procesy (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 5: PROCESY	Subkritéria	Bodové ohodnocení
	5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů.	77,5
	5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na klienta.	98,75
	5.3 Koordinace procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi.	60

#### 4.5.2 Kritéria modelu CAF – oblast výsledků

Pro posouzení panelu výsledků se užívá stobodová škála rozdělená do šesti úrovní, pro kterou při vyhodnocení lze brát v úvahu trend nebo dosažení cíle, případně obojí. Výsledky jsou orientovány na klienty, pracovníky, samotnou organizaci a klíčové výsledky výkonnosti.

V oblasti výsledků zaměřených na klienty vykazuje organizace XY výborných výsledků, kdy je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování. Organizace měří vnímání klientů, měří jejich spokojenost pomocí dotazníků. Spokojenost klientů se projevuje jejich zájmem o služby organizace XY a také organizace získala ocenění 5 hvězdiček. Výborně jsou hodnocena také měřítka dostupnosti služeb, věrnost zákazníků a procento nových zákazníků. V rámci zapojení zákazníků do navrhování a poskytování služeb je prováděno pravidelné sezení s příbuzenstvem klientů. Celkově lze hodnotit tak, že u kritéria výsledků zaměřených na klienty jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky.

Tab. 24: Kritérium klienti – výsledky (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 6: KLIENTI - VÝSLEDKY	Subkritéria	Bodové ohodnocení
	6.1 Měření vnímání - měření spokojenosti zákazníka, klienta.	93,33
	6.2 Měření výkonnosti - hodnocení ukazatelů měření spokojenosti zákazníka, klienta.	98,75

V organizaci dochází k měření spokojenosti zaměstnanců. Negativní trend je spatřován v systémech hodnocení a odměňování zaměstnanců, jelikož to se dotýká problému s financemi organizace XY. U ukazatelů měření zaměřené na zaměstnance vykazuje negativní trend fluktuace zaměstnanců, která je velmi vysoká. Naopak výborných výsledků je dosaženo v oblasti spokojenosti zaměstnanců s přístupem ke vzdělávání, kdy jsou výborně hodnoceny i indikátory sledující rozvoj dovedností zaměstnanců. Dále také indikátory zaměřené na schopnost zaměstnanců jednat s klienty splňují stanovené cíle, jelikož není zaznamenána žádná stížnost klientů k personálu. Celkově lze výsledky kritéria pracovníků hodnotit tak, že jsou splněny stanovené cíle a tyto výsledky vykazují značný pokrok.

Tab. 25: Kritérium pracovníci - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 7: PRACOVNÍCI VÝSLEDKY	Subkritéria	Bodové ohodnocení
	7.1 Měření vnímání - měření spokojenosti zaměstnance.	85
	7.2 Měření výkonnosti - identifikace a hodnocení ukazatelů měření zaměřené na zaměstnance.	70

Občanské sdružení, resp. spolek XY a jeho výsledky celkově vykazují trvale udržitelné výsledky, kdy při měření vlivu sdružení na společnost lze vyzdvihnout podporu sociálně znevýhodněným občanům, kdy je díky dennímu stacionární podpořena plná kapacita klientů. Dále pozitivní výsledky v porovnání s ostatními organizace lze uvažovat v pověsti organizace, která přijímá i lidi bez domova.

Tab. 26: Kritérium občanské sdružení, resp. spolek - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 8: OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, RESP. SPOLEK - VÝSLEDKY	Subkritéria	Bodové ohod- nocení
	8.1 Měření vnímání - měření vlivu sdružení na společnost.	95
	8.2 Měření výkonnosti sdružení - hodnocení ukazatelů výkon- nosti ve společenské oblasti stanovené organizací.	93,33

V klíčových výsledcích výkonnosti dosáhlo nejvyššího ohodnocení subkritérium výsledky interní a externí kontrol a auditů, které jsou pravidelně vykonávány. Jelikož není zaveden benchmarking, ani benchlearning, nejsou zde dostupné žádné informace, i když organizace by chtěla tyto výsledky benchmarkingu a benchlearningu uplatnit ve spolupráci se zahraničními organizacemi na Slovensku, v Německu a v Rakousku. U subkritéria výsledků efektivnosti vynaložených nákladů na poskytované služby a podílu vlastních zdrojů na krytí nákladů je si organizace spíše konstantních výsledků. Celkově lze klíčové výsledky výkonnosti vykazují určitý pokrok a jsou splněny všechny stanovené cíle.

Tab. 27: Kritérium klíčové výsledky výkonnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	Subkritéria	Bodové ohod- nocení
	9.1 Externí výsledky: výstupy a výsledky vztažené k cílům.	69
	9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti.	83,75

Sebehodnocení pomocí modelu CAF mělo organizaci XY pomoci odhalit v jaké fázi se její jednotlivé činnosti nachází v cyklu PDCA a také do jaké míry jsou jednotlivé cíle splněny. Při bodovém ohodnocení jsme společně s předsedou kontrolní komise narazili často na subkritéria, kdy v této oblasti je dosahováno výjimečných výsledků a je aplikován cyklus trvalého zlepšování, jelikož tato subkritéria korespondují se standardy ISO 9001:2009,

kdy také dochází k pravidelnému přezkumu pro zajištění nejvyšší možné kvality v poskytovaných službách.

#### 4.6 Shrnutí praktické části

V praktické části této diplomové práce byla aplikována teoretická východiska na občanském sdružení, resp. spolku XY poskytujícího sociální služby. Byly zde definovány základní charakteristiky organizace XY s vymezením jejího hlavního poslání a cílů. Činnost občanského sdružení, resp. spolku XY lze rozdělit do čtyř středisek, a domovy se zvláštním režimem, denní stacionář pro mentální a duševním onemocněním, nestátní zdravotnické zařízení Hospic, edukační a vzdělávací centrum. K identifikaci slabých a silných stránek organizace XY byla užita SWOT analýza, pomocí níž byly určeny i hrozby a příležitosti.

Při analýze hospodaření organizace XY byly postoupeny analýze nejprve výnosy a poté i náklady organizace. Nejvyšší podíl na celkových výnosech mají tržby za prodeje služeb. Další významnou položkou ve výnosové části jsou provozní dotace, které byly podrobeny taktéž bližší analýze. Bylo zjištěno, že přijaté příspěvky ve sledovaném období 2008 až 2012 mají spíše klesající charakter, což je pro organizace nevýhodné, jelikož je na těchto příspěvcích závislá její činnost a může tak být v budoucnu ohrožena míra naplnění cílů organizace, pokud organizace nepřijme vhodná opatření, například tím, že zlepší samofinancování včetně fundraisingu. Při rozboru nákladů, bylo zjištěno, že po sledované období náklady převyšovaly výnosy, což mělo za následek záporný výsledek hospodaření. Největší položkou v nákladové části jsou osobní náklady, jejichž podíl na celkových nákladech je přes 50 %.

Finanční analýza odhalila některé problémy hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY. Ukazatele likvidity poukázali na problémy se solventností organizace, ukazatele rentability nákladů doplňkové činnosti vychází v záporných hodnotách. To by měl být pro organizaci signál pro řešení tohoto problému a to, že by organizace měla přijmout taková opatření, která by vedla ke kladným hodnotám výsledku hospodaření z doplňkové činnosti a maximalizovat co nejvíce zisk, anebo odklonit se od ztrátových aktivit a zachovat popřípadě zavést nové činnosti v doplňkové části. Dosažené výsledky autarkie, tedy soběstačnosti organizace ukázaly nedostatečné krytí nákladů výnosy. Ukazatel míry finanční nezávislosti poukázal na finanční nestabilitu organizace. Ukazatel aktivity míry vázanosti fixních aktiv na výnosech vyjádřil, že organizace příliš nedisponuje dlouhodobým majetkem. V analýze také byla odhalena několikanásobně vyšší hodnotu cizích zdrojů

oproti vlastnímu kapitálu, což představuje problém, že v případě nutnosti okamžitě uhradit veškeré cizí zdroje není dostatek prostředků, je zde tedy vysoká zadluženost. Model KAMF klasifikuje ukazatele, kdy ukazatel odpovídající ukazateli likvidity označil dokonce za alarmující. Lze tedy poukázat na problémy v ekonomické efektivnosti, kdy nejsou dosaženy požadované výsledky v hospodářské činnosti. Pozitivně lze hodnotit míru naplnění cílů organizace při porovnání skutečně dosaženými cíli s plánovanými.

K hodnocení výkonnosti občanského sdružení, resp. spolku XY byl aplikován model CAF. Nejméně bodů bylo přiděleno kritériu procesy a to konkrétně subkritériu koordinace procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi, kdy organizace není součástí pracovních skupin napříč konkurenčními organizacemi, takže organizace XY nevyužívá benchmarkingu ani benchlearning. Ovšem snaha plánovat činnosti v této oblasti je relevantní. Naopak nejlépe bylo ohodnoceno kritérium partnerství a zdroje u subkritéria rozvíjení a uplatňování partnerství s klienty, kdy je pro organizaci stěžejní vyjádření klientů k poskytovaným službám. Celkově vyšly výsledky sebehodnocení velmi kladně. V panelu předpokladů se bodové ohodnocení pohybovalo v rozmezí hodnot 71 – 90 bodů, tedy ve fázi ACT, kdy organizace dělá správné věci správným způsobem a na základě tohoto přezkumu v případě potřeby upravuje tyto činnosti, aby organizace mohla aplikovat cyklus trvalého zlepšování. Bodové ohodnocení v panelu výsledků bylo taktéž v rozmezí 71 – 90 bodů, což značilo, že měřené výsledky ukazují na značný pokrok a stanovené cíle jsou splněny.

## 5 NÁVRHY NA ÚSPORNÁ OPATŘENÍ

Po provedení analýzy hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY budou autorkou práce navržena opatření vedoucí k úsporám a efektivnímu hospodaření organizace. Z provedených analýz lze vyvodit závěr, že organizace XY má určité problémy s hospodařením. Negativně se na hospodaření organizace odráží výsledné hodnoty likvidity, které poukazují na nebezpečí nesolventnosti, ale také nepříliš efektivní poměr vlastních a cizích zdrojů. Dále se na ztrátové hospodaření organizace podepisuje snižující se přijaté peněžní prostředky. Na základě těchto údajů budou uvedeny možné návrhy opatření, které povedou nejen k úspoře, ale které by mohly také docílit případného hospodárného, efektivního a účelného řízení v neziskové organizaci XY. Podat návrhy, které by řešily ztrátu v hospodářské činnosti a zlepšily tak hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY.

Autorka práce by chtěla zdůraznit, že občanské sdružení, resp. spolek XY řeší úsporná opatření již při sestavování rozpočtu, kdy každý člen rozpočtového týmu podává řešení snížení nákladů, která by vedla k úsporám. Proto se autorka práce zaměřila na výnosovou část, ve které implementuje opatření, jež by zlepšila hospodaření organizace XY.

### 5.1 Identifikovaná úsporná opatření občanského sdružení, resp. spolku XY

Po analýze jednotlivých položek v účetních závěrkách v analytické části této práce a po provedení sebehodnocení modelu CAF se autorka práce zaměřila na možné oblasti úspor v nákladové části, které byly následně prokonzultovány s odborným personálem ekonomického oddělení organizace XY.

#### Úspora na nákladové položce služby

Při analýze nákladů byla po osobních nákladech druhá největší položka služby. Položka služby obsahuje položky opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby. Z vyjmenovaných měla největší podíl na celkových službách položka ostatní služby. V položce ostatní služby lze vyjmenovat nájemné, stravovací služby, úklidové služby, služby recepce, odpadové hospodářství, poradenství, školení PO a BOZP, právní služby, platby za telefon, poštovné, internet. V těchto položkách našla organizace úsporu například v položce platby za telefon, kde díky snížení paušálu za mobilní služby ušetřila v roce 2012 dle interních zdrojů až 100 000 Kč za rok. V roce 2012 opustila organizace objekt L. Veselková, čímž ušetřila v položce nájemné až 1 000 000 Kč. Položka nájemné je nej-

vyšší položkou v celkových službách. V roce 2011 organizace provedla změnu na dodavatelský způsob zajištění stravování a úklidu během roku, což se projevilo snížením spotřebního materiálu, mezd a naopak zvýšením nákladů ostatních služeb. Další zrušenou službou, byla služba bezpečnostní agentury SG3, čímž bylo ušetřeno až 50 000 Kč ročně.

Do kategorie služby patří také položka cestovné. I zde organizace realizuje kroky vedoucí k úsporám. Zaměstnanci jsou posíláni na služební cesty, ty bývají nepravidelné a konané dle potřeby, jde spíše jen o nejnútnejší cesty. U služebních cest se využívá služební automobil, čímž odpadá povinnost zaměstnanci vyplatit za každý jeden km jízdy sazbu základní náhrady a náhradu za spotřebované pohonné hmoty, při použití soukromého motorového vozidla. I sazby za stravné má organizace vymezeny v základní sazbě minimální částkou. V souladu s vyhláškou č. 435/2013 Sb., se jedná o stravné ve výši 67 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 – 12 hodin, stravné ve výši 102 Kč v případě, že trvá pracovní cesta 12 – 18 hodin, a stravné ve výši 160 Kč, jde-li o pracovní cestu delší než 18 hodin.

### **Úspora na spotřebě energií**

Další úsporu lze uvažovat ve spotřebě energií. To ale ovšem vyžaduje vysoké prvotní investice spojené se zajištěním energeticky úsporných zařízení, modernizací staveb. Dále lze využívat obnovitelné zdroje energie a uvažovat i o změně dodavatele. Takové investice by byly hrazeny z přijatých dotací a příspěvků, které ovšem vykazují klesající trend ve sledovaném období. Organizace XY se snaží snižovat spotřebu vody, zavedla proto na Dům služeb seniorům regulátor umístěný na vodovodní baterii, kdy z tohoto opatření odhaduje úsporu až 70 000 Kč/rok. Proto uvažují o zavedení tohoto regulačního zařízení i do Domu seniorů a do střediska Hospic.

## **5.2 Návrh opatření vedoucí k úspoře a efektivnímu hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY**

Po analýze současného stavu úsporných opatření občanského sdružení, resp. spolku XY, bylo zjištěno, že organizace aktivně řeší oblast úspor a snaží se náklady dostat na minimum. Plán snižování nákladů v jednotlivých činnostech organizace XY je uvažován již při sestavování rozpočtu. Rozpočet je obvykle sestavován na další rok v měsíci září předchozího období. Rozpočet je sestavován v týmu dle vymezených kompetencí pracovníka. Každý člen rozpočtového týmu hledá řešení, kde by vznikly nějaké úspory a náklady byly minimalizovány. Jedná se o programový rozpočet, který je rozdělen podle jednotlivých



projektů. Na jedné straně zachycuje skutečnost aktuálního roku a předpokládané náklady následujícího roku a na straně druhé předpokládané zdroje finančních prostředků.

### 5.2.1 Úspora na mzdách a odvodech

Navrhovaným úsporným opatřením bylo snižování v oblasti lidských zdrojů. To lze realizovat snížením počtu zaměstnanců, změnou v systému odměňování, omezením školení a vzdělávání zaměstnanců, snížením zaměstnaneckých výhod, omezením nábory nových zaměstnanců. Bylo zjištěno, že mezi nejčastější oblasti, kde se organizace snaží uspořit, jsou úspory na mzdách a odvodech. Například v roce 2012 úspory na mzdách a odvodech činily 4 647 794 Kč.

Tab. 28: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a osobních nákladů. (Zdroj: vlastní zpracování dle příloh k účetní závěrce organizace XY, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	148,93	148,93	155,47	146,75	123,09
<b>Mzdové náklady</b>	24 825 439	25 910 233	25 473 905	24 613 063	21 366 005
<b>Náklady na sociální zabezpečení</b>	8 543 946,00	7 760 177,00	8 329 724,00	8 110 282,00	6 773 562,00
<b>Sociální náklady</b>	573 519,00	118 305,54	100 183,09	177 134,05	113 118,09
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>33 942 904</b>	<b>33788715,54</b>	<b>33903812,09</b>	<b>32900479,05</b>	<b>28252685,09</b>
<b>Osobní náklady celkem na 1 zaměstnance</b>	227 911,80	226 876,49	218 073,02	224 194,07	229 528,68
<b>Průměrné osobní náklady na 1 zaměstnance za měsíc</b>	18 992,65	18 906,37	18 172,75	18 682,84	19 127,39

Na výše uvedené tabulce lze vidět vývoj průměrného počtu zaměstnanců a mzdových nákladů. Celkové osobní náklady se tak v roce 2012 snížily o 14 %. Přičemž lze vidět, že osobní náklady na jednoho zaměstnance vzrostly. To koresponduje se strategií organizace (downsizing), která si chce udržet kvalifikované pracovníky, jako konkurenční výhodu, a kumulovat jejich funkce. To by mělo přinést snížení počtu zaměstnanců a úsporu ve mzdových nákladech, kde je většinou úspora nejvýraznější. Další možností úsporného opatření je snížení počtu zaměstnanců a outsourcovat některé služby, například úklidové

služby. Tím by mohla organizace docílit snížení mzdových nákladů a odvodů, ale zvýšily by se náklady služby.

Tab. 29: Znázornění změny úvazků na celkovou úsporu na mzdách a odvodů (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	Úvazky	Hrubá měsíční mzda	Odvody za soc. poj. (25%) a zdrav. poj. (9%) zaměstnavatelem	Celkem za měsíc	Celkem za rok
Celkové THP	18,71	15 492	5 267	388 401	4 660 811
Změna 2 pracovníků na 0,5 úvazku	17,71	15 492	5 267	367 642	4 411 703
			<b>ÚSPORA:</b>	<b>20 759</b>	<b>249 108</b>

Na příkladu výše uvedené tabulky je znázorněna měsíční a roční úspora, kterou autorka práce uvažuje v případě, že by se u dvou technicko-hospodářských pracovníků vykonávajících administrativní činnost v organizaci XY, snížil úvazek ze 1,0 na 0,5 úvazku. Zjištěné stavy úvazků THP pracovníků jsou k 1. 3. 2014. Tyto interní údaje poskytla organizace XY. Hrubá měsíční mzda je uvažována dle informací Českého statistického úřadu pro administrativní a podpůrné činnosti. Tyto informace se vztahují na průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle odvětví CZ-NACE ve Zlínském kraji (ČSÚ, 2013). Celková úspora na mzdách a odvodech by tak činila zhruba 249 108 Kč za rok.

### 5.2.2 Řešení úsporných opatření projektu Seniorcentrum – Dům služeb seniorům

Dle interních informací organizace je jedním z problematických středisek Seniorcentrum a projekt Dům služeb seniorům. Toto středisko se nachází v centru Zlína v pronajaté budově a vykazuje poměrně vysoké náklady za pronájem. Pronajímatel je firma PSG, s kterou má organizace XY uzavřenou smlouvu na 25 let, odpisy budovy a veškeré větší generální opravy budovy provádí pronajímatel. Tato služba funguje již od roku 2004, od roku 2012 je zaměřena na klienty s chronickým duševním onemocněním (osobám trpícím Alzheimerovou chorobou a jinými typy demencí) ve věku od 27 let. Právě transformace této služby bylo příčinou neobdržení dotace od Zlínského kraje (MPSV), který tuto změnu služby neměl v souladu se střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji, jelikož dotaci lze poskytnout pouze na sociální službu, jejíž potřebnost je vyjádřena ve střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb kraje. Zařízení Dům služeb seniorům tak již třetí

rok nedostalo od Zlínského kraje dotaci, což významně snižuje výnosy organizace a jejich krytí nákladů. V případě služby Dům služeb seniorům se jedná o nepřetržité poskytování služeb v pobytové formě. V současné době nabízí 50 lůžek a zaměstnává pracovníky na pracovní úvazek 18,23 a 3 pracovní dohody.

Tab. 30: Přehled plateb pro klienta. (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů občanského sdružení, resp. spolku XY, 2014).

	Platba za základní činnosti	platba/den	platba/měsíc (30 dnů)
Jednolůžková bytová jednotka	Poskytnutí ubytování	210 Kč	6 300 Kč
	Poskytnutí stravy	170 Kč	5 100 Kč
	<b>PLATBA CELKEM</b>	<b>380 Kč</b>	<b>11 400 Kč</b>
Dvoulůžková bytová jednotka	Poskytnutí ubytování	200 Kč	6 000 Kč
	Poskytnutí stravy	170 Kč	5 100 Kč
	<b>PLATBA CELKEM</b>	<b>370 Kč</b>	<b>11 100 Kč</b>

Z tabulky je patrné, že platby za základní činnosti pro klienta jsou v souladu s vyhláškou č. 389/2013 Sb. Dalšími fakultativními činnostmi jsou např. doplňková strava, zajištění celodenního pitného režimu, perličková koupel, zapůjčení či užívání vlastních elektrospotřebičů.

### Hodnocení efektivity projektu Dům služeb seniorům

Jedním ze způsobů, jak hodnotit efektivnost projektu Dům služeb seniorům, je vyjádření nákladů služeb na jednotku výstupu, tedy počet lůžek. V roce 2012 činily celkové roční náklady 383 225 Kč na lůžko, z toho provozní náklady byly 212 529 Kč na jedno lůžko a mzdové náklady připadaly na jedno lůžko v hodnotě 170 696 Kč.

### Návrh úsporného opatření – snížení nákladů na nájemné projektu Dům služeb seniorům

Snížení nákladů na nájemném dle autorky práce lze docílit snížením ploch, kdy by se administrativní kanceláře mohly přesunout do objektu v Malenovicích, kde je nižší nájemné.

Další možností je předělání všech jednolůžkových bytových jednotek na dvoulůžkové bytové jednotky, čímž se ušetří prostor a z něj placený nájem ale zároveň se zachová 50 re-

gistrovaných lůžek Domu služeb seniorům. Záměrem by mohlo být využití plochy pro ziskovou činnost, kterou by byla hotelová služba. Hotelová služba je uvažována a to vzhledem k výhodné pozici budovy, která se nachází ve středu Zlína (ulice Zarámí) a také možnosti ubytování pro rodinné příslušníky klientů Domu služeb seniorům. Navíc deváté patro nabízí výhled na město Zlín. Další výhodou je i bezbariérový přístup. Autorka práce navrhuje vyhranit pro hotelovou službu celé 9. patro, kde se nachází 7 bytových jednotek. Toho lze dosáhnout předěláním některých pokojů z jednolůžkové bytové jednotky na dvoulůžkové. Po změně by organizace disponovala 21 dvoulůžkovými bytovými jednotkami a 15 jednolůžkovými bytovými jednotkami, kdy z 15 jednolůžkových jednotek by 7 bylo vyhrazeno službě ubytování hotelového typu. Kalkulací se obecně rozumí stanovení a zjištění nákladů a ceny na kalkulační jednici. Jelikož jsou služby v pobytové formě rozpočítávány na m<sup>2</sup>, bude i kalkulační jednicí m<sup>2</sup>.

Výchozími údaji pro zpracování kalkulace:

- Aktuální využití ploch střediska Dům služeb seniorům je 2 741,10 m<sup>2</sup> za roční nájem 3 077 263,44 Kč. Plochy zahrnují bytové jednotky, sociální zařízení, společenská místnost, recepce, pracovny personálu, kanceláře, rukodělnou dílnu. Součástí Domu služeb seniorům je i služba poskytnutí stravy, k čemuž je určena i sociální jídelna o rozměrech 259 m<sup>2</sup> za roční nájem ve výši 369 080,76 Kč.
- Bytové jednotky jsou vybaveny sociálním zařízením s bezbariérovým vybavením a malou kuchyňkou. Bytová jednotka má v průměru 40 m<sup>2</sup>. Dům služeb seniorům disponuje 36 bytovými jednotkami s registrovanými 50 lůžky, kdy je 22 bytových jednotek jednolůžkových a 14 bytových jednotek dvoulůžkových.

### **Kalkulace hotelové služby**

Nejprve autorka práce vymezila roční náklady za rok 2012 Domu služeb seniorům, z nichž vyhodnotila roční náklady na jednu bytovou jednotku o celkové průměrné ploše 40 m<sup>2</sup>.

Tab. 31: Analýza nákladů ve vztahu k objemu produkce (Zdroj: vlastní zpracování dle zprávy Zdůvodnění plnění či neplnění rozpočtu projektu dotovaného z rozpočtu statutárního města Zlína (sociální oblast) v roce 2010, 2011 a 2012; 2014).

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Variabilní náklady</b>	4 118 699,73	5 320 151,84	5 261 975,93
<b>Fixní náklady</b>	14 510 168,84	15 666 075,02	13 899 265,74

Variabilními náklady jsou uvažovány hrubé mzdy z dohod o PČ a PP, spotřeba materiálu, spotřeba energií, drobný majetek a ostatní služby. Do fixních nákladů jsou započítány hrubé mzdy z pracovního poměru včetně náhrad mezd v pracovní neschopnosti, zákonné sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem, zákonné a ostatní sociální pojištění a náklady, nájemné, služby spojené s nájmem či výpůjčkou, leasing, ostatní služby, cestovné, oprava a udržování.

Autorka práce uvažuje rozpočítání jednotek dle plochy, jelikož i v organizaci jsou jednotlivé projekty – středisko Dům služeb seniorům, Dům seniorů, Denní stacionář a Hospic uvažovány jako plocha. To znamená, že nejsou rozděleny procentuelně, ale záleží na velikosti plochy, na které je služba poskytována. Navíc se bude jednat o stanovení kalkulace pro službu poskytnutí ubytování.

Tab. 32: Stanovení kalkulace nákladů na 1 bytovou jednotku a na 1 bytovou jednotku pro službu „hotel“ (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

	<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>NÁKLADY NA 1 DEN</b>
Stanovení ročních nákladů na 1 bytovou jednotku	155 068,51	124 545,39	279 613,90	<b>766,07</b>
Stanovení ročních nákladů na 1 bytovou jednotku ubytování pro hotelové služby	129 986,61	5 466,56	135 453,17	<b>371,10</b>

Ve výše uvedené tabulce je stanovena kalkulace nákladů pro bytovou jednotku klientů a bytovou jednotku pro hotelovou službu. V příloze P VI je uveden v tabulce rozpis jednotlivých nákladů. Jednotlivé náklady jsou rozpočítány dle poměru plochy jedné bytové jednotky, která má cca 40 m<sup>2</sup> na celkovou plochu 2 741,1 m<sup>2</sup>, což odpovídá zhruba 1,4593 % celkové plochy.

V kalkulaci nejsou započítány položky spotřeba materiálu, drobný majetek, cestovné, leasing, hrubé mzdy z pracovního poměru a zákonné sociální a zdravotní pojištění. Položka spotřeba materiálu zde není uvažována z důvodu, že organizace XY zde zahrnuje potraviny, léky, pleny, kancelářské potřeby, drogistické zboží. Drobný majetek představuje položky do 40 000 Kč a obsahuje položky jako počítače, drobné vybavení bytových jednotek a kanceláří. Dále zde není započítáno cestovné a leasing, jelikož to se týká hlavní činnosti,

mimo to, leasing na osobní automobily byl splacen v roce 2013. Z osobních nákladů zde nejsou zahrnuty hrubé mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatelem, jelikož v pracovním poměru je uvažován personál Domu služeb seniorům, jako jsou pečovatelky, všeobecné sestry, administrativní a podpůrní pracovníci, zdravotničtí a sociální pracovníci. V rámci osobních nákladů je zde započítán u hotelové služby mzdy z dohod o provedení práce a provedení činnosti, jelikož jsou zde uvažováni pracovníci úklidu a administrativní pracovníci na zkrácený úvazek.

Kalkulace jedné bytové jednotky hotelové služby zahrnuje položky spotřeba energií, opravy a udržování, nájemné z prostor, ostatní služby, položku ostatní náklady a v osobních nákladech již zmíněné mzdy z dohod o provedení práce a provedení činnosti. Položka spotřeba energií je uvažována jako režijní náklad stejně jako položka nájemné z prostor. Dále je zde započítána položka opravy a udržování, ostatní služby, kam spadají náklady podle účtu 518, tedy úhrady za inzerci a propagaci, úklid, praní a čištění prádla, telefonní služby a internet, atd. Položka ostatní náklady zahrnuje daně, jelikož je organizace plátcem DPH, tak i DPH, poplatky jako pojištění majetku, pojištění odpovědnosti za škodu, bankovní poplatky, odpisy DHM vybavení bytové jednotky a jiné provozní náklady.

Nyní autorka práce vymezí přímé a režijní náklady. Přímé náklady jsou takové, které bezprostředně souvisí s uvedenou činností. Náklady nepřímé (režijní) jsou takové, které jsou společné pro celé středisko, jsou spojeny s různými obslužnými operacemi a jsou vynakládány bez ohledu na dosažené výkony. U neziskové organizace se v rámci režijních nákladů rozlišuje fixní složka a variabilní složka (Otrusínová, 2011).

Režijní náklady na 1 bytovou jednotku na 1 den	<b>371,10</b>
Zisk (61,68 %)	<b>228,90</b>
<hr/>	
Cena bez DPH	<b>600,-</b>
Cena s DPH (15 %)	<b>690,-</b>

Variabilní složku režijních nákladů v hodnotě 53 621,25 Kč autorka práce identifikovala položkami spotřeba energií, ostatní služby, mzdy z dohod o provedení práce a o provedení činnosti. Fixní složku pak činí položky nájemné z prostor, ostatní náklady a opravy a udržování v celkové hodnotě 81 831,92 Kč za rok.

Zisk autorka stanovila se ziskovou marží k nákladům ve výši 61,68 %. Vychází tak hodnota 600 Kč bez DPH za jednu bytovou jednotku. Jednalo by se standardně o jednodůlkovou bytovou jednotku s možností přistýlky. Jelikož je organizace XY plátcem DPH, je zde zahr-

nuta i snížená sazba 15 % DPH za ubytovací služby. Celková cena činí 690 Kč za bytovou jednotku. Bytová jednotka disponuje bezbariérovým sociálním zařízením, kuchyňským koutem. V Domě služeb seniorům je dále možnost stravování, v přízemí se nachází bufet, recepce. Pro porovnání ceny autorka práce vybrala konkurenci, která konkuruje ve službách a mající stejnou výhodnou pozici budovy ve středu Zlína. Pro srovnání je zde uvedena cena za ubytování v ubytovně MSI, která nedisponuje stejným standardem, jako ubytování v organizaci XY. Na tomto příkladu chtěla autorka práce demonstrovat, že je organizace XY vhodným konkurentem nejen ve službách, ale také lze konkurovat nízkou cenou.

Tab. 33: Porovnání s konkurencí (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek <http://www.hotel-ondras.cz/>, <http://www.hotelgarnizlin.cz/>, <http://hotelsaloon.cz/>, <https://msi-zlin.cz/ubytovani/zlin>).

	Cena za jednolůžko	Cena za dvoulůžko
Hotel ONDRÁŠ (Standard - sprcha, wc, tv)	830,-/noc	1 030,-/noc
Hotel GARNI (Standard - sprcha, wc, tv)	950,-/noc	1 100,-/noc
Hotel Saloon (sprcha, wc, tv)	990,-/noc	1 230,-/noc
Ubytovna MSI - kolejního typu (pokoj s příslušenstvím, bez sprchy, wc)	X	600,-/noc

Při ceně 690,- Kč za pokoj musí být obsazenost pokoje minimálně 54 % dní v roce, tj. 197 dní, aby bylo dosaženo zisku 135 930 Kč a výnosy byly větší než náklady. Z výše uvedené tabulky, kde jsou porovnány ceny konkurence lze konstatovat, že organizace XY si může dovolit i zvýšit cenu za hotelovou službu. Podmínkou je, aby tržby z prodeje služeb nejen pokryly, ale spíše převyšovaly náklady. To by mělo vést k vytvoření dostatečného zisku v hospodářské činnosti.

### **Sestavení rozpočtu projektu Dům služeb seniorům pro rok 2014 – 2015 po zavedení návrhu úsporných opatření**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách. Autorka práce bude vycházet ze zdrojového rozpočtu, jehož charakteristikou je rozdělení podle jednotlivých oblastí činností, tedy programu. Při sestavování rozpočtu bude použita metoda, kdy se stanoví výše režijních nákladů

na úrovni skutečnosti minulého období. Zde budou uvažovány změny, které s sebou přinesou navrhovaná opatření, jež se promítnou v roce 2015.

Tab. 34: Návrh rozpočtu nákladů projektu Dům služeb seniorům v roce 2013, 2014 a 2015.

Druh nákladů (výdajů)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Spotřeba materiálu	1 583 588,66	1 607 249,27	1 534 285,89	1 338 890,00	1 490 840,00	1 490 800,00
Drobný majetek	24 454,02	146 030,60	53 159,80	140 528,00	147 560,00	148 000,00
Spotřeba energií	1 668 885,94	1 355 727,18	1 265 679,74	1 401 135,00	1 471 200,00	1 472 000,00
Oprava a udržování	124 883,45	201 782,48	349 245,21	280 155,00	308 160,00	315 000,00
Cestovné	7 268,52	2 090,92	21 682,80	22 015,00	23 120,00	23 500,00
Nájemné z prostor	3 750 199,23	3 711 717,67	3 606 646,48	3 338 772,00	3 338 780,00	3 338 800,00
Služby spojené s nájmem či výpůjčkou prostor	88 360,47	223 992,65	766 001,81	766 942,00	805 280,00	799 300,00
Leasing	107 768,32	109 103,49	109 671,32	43 528,00	0,00	0,00
Ostatní služby	617 309,11	2 047 243,35	2 034 241,10	2 129 437,00	2 235 910,00	2 280 900,00
Ostatní (náklady na reprezentaci, daně a poplatky, jiné provozní náklady, odpisy)	1 197 096,79	845 282,38	885 843,24	798 819,00	838 750,00	990 800,00
Hrubé mzdy z pracovního poměru	6 529 131,56	7 830 973,90	6 169 240,70	5 612 180,00	5 973 360,00	5 723 300,00
Hrubé mzdy z dohod o PČ a PP	224 462,00	163 901,44	374 609,40	328 010,00	229 190,00	320 000,00
Zákonné soc. a zdrav. poj. za zaměstnavatele	2 701 649,00	2 682 313,09	2 114 294,92	1 926 120,00	2 057 075,00	2 035 000,00
Zákonné a ostatní soc. poj. a náklady (výdaje)	3 811,50	58 818,44	-123 360,74	32 990,00	34 640,00	33 500,00
<b>CELKEM</b>	<b>18 628 868,57</b>	<b>20 986 226,86</b>	<b>19 161 241,67</b>	<b>18 159 521,00</b>	<b>18 953 865,00</b>	<b>18 970 900,00</b>

Tab. 35: Návrh rozpočtu výnosů projektu Dům služeb seniorům v roce 2013, 2014 a 2015.

Druh výnosů (příjmů)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy od klientů	10 242 694,00	11 995 436,00	10 878 126,74	10 561 545,00	10 618 015,00	10 570 500,00
Členské příspěvky	5 000,00	0,00	25 000,00	0,00	0,00	5 000,00
Příjmy z poskytování služeb	229 826,00	165 814,04	134 386,21	1 751,00	1 770,00	1 059 500,00
Přijaté příspěvky	574 056,62	0,00	903 402,00	600 000,00	20 000,00	20 500,00
Dotace od MPSV	4 630 000,00	4 399 000,00	4 500 000,00	4 000 000,00	5 500 000,00	4 600 000,00
Dotace od Statutární město Zlín	1 400 000,00	1 400 000,00	1 300 000,00	1 300 000,00	1 400 000,00	1 300 000,00
Dotace od ostatní (vratka Úřadu práce)	-61 914,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní dotace - Ministerstvo zdravotnictví	0,00	26 274,40	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní (tržby zdrav. poj., jiné provozní výnosy, finanční dary)	902 652,04	2 480 075,36	1 390 215,49	1 437 692,00	1 414 080,00	1 415 400,00
<b>CELKEM</b>	<b>17 922 314,40</b>	<b>20 466 599,80</b>	<b>19 131 130,44</b>	<b>17 900 988,00</b>	<b>18 953 865,00</b>	<b>18 970 900,00</b>



Při sestavování rozpočtu na rok 2015 se promítnou zejména změny v oblasti nákladů v položkách spotřeba energie, hrubé mzdy z pracovního poměru, zákonné sociální a zdravotní pojištění. Na straně výnosů se zobrazí především změny v položce příjmy z poskytovaných služeb. Rozpočet nákladů počítá s mírným zvýšením hodnot ve všech položkách, jelikož se bude projevovat rostoucí inflace dle prognóz ČNB (ČNB, ©2013-2014). Autorka práce uvažuje růst v položce drobný majetek, kde se projeví pořízení drobného majetku do bytových jednotek, dále v položce spotřeba energií a oprava a udržování. V položce ostatní služby se ukazuje růst nákladů za úklidové služby a stravování. Růst položky ostatní náklady zaznamená růst nákladů na DPH a ostatních provozních nákladů. Další mírný růst je uvažován i v osobních nákladech u dohod o provedení práce a provedení činnost, kde je uvažován růst počtu brigádníků. V osobních nákladech se naopak zmenší hrubé mzdy z pracovního poměru a zákonné sociální a zdravotní pojištění, a to i přes predikci MFČR (2014), která zvažuje zvýšení průměrné mzdy až o 4,2 %, neboť bere v potaz reformu přímých daní a odvodů, jež by měla v roce 2015 nabýt účinnosti. Důvodem snížení těchto osobních nákladů je odrazem snížení počtu úvazků při transformaci občanského sdružení, resp. spolku XY na ústav.

Ve výnosové části lze rozmýšlet největší změnu v položce příjmů z poskytování služeb v hospodářské činnosti a to díky tržbám z prodeje služeb za hotelové služby. Mírně se zmenší příjmy od klientů, což je dáno také předěláním některých bytových jednotek na dvoulůžkové bytové jednotky, za které je účtována menší platba. Dále lze uvažovat o zmenšení dotací, jelikož organizace by měla žádat menší dotaci z důvodu snížení nákladů hlavní činnosti.

### 5.3 Oblast samofinancování a možné návrhy zlepšení hospodaření

Jedním ze způsobů, jak si zajistit finance pro udržení svých aktivit v požadovaném rozsahu při neustále se snižujících příspěvcích a dotacích, je rozvoj samofinancování. Je dobré si uvědomit, že čerpání dotací a grantů je většinou projektově vázané a organizace tak musí dodržet strukturu čerpání. Dle Boukala (2009) mezi zdroje samofinancování se řadí:

- Tržby za poskytnuté služby,
- Tržby za prodej vlastního zboží,
- Členské příspěvky
- Příjmy z pronájmu prostor,
- Dále také: využití nehmotného majetku, finanční investování.

Potřebu samofinancování lze najít již při analýze SWOT, kde byla určena slabá stránka organizace W1 jako závislost na cizích zdrojích, nedostatek krytí činnosti vlastními finančními prostředky. Jako možné ohrožení organizace je vytyčena hrozba T1 a to ve změnách ekonomických a legislativních v systému financování neziskových organizací. Nyní budou probrány jednotlivé zdroje samofinancování a podány návrhy řešení.

### 5.3.1 Tržby za poskytnuté služby

Organizace inkasuje platby za své služby od klientů. Tyto platby za služby jsou ohraničeny vyhláškou č. 389/2013 Sb., která stanovuje výši úhrad za úkon v sociálních službách. Nad rámce lze uvažovat pouze fakultativní činnosti. Tím je například poskytnutí autodopravy, perličková koupel, nejrůznější volnočasové aktivity, doplňková strava, zajištění celodenního pitného režimu, zapůjčení některých elektrospotřebičů, a v případě, že chce klient využívat své vlastní spotřebiče, tak i jejich užití je zpoplatněno dle platného ceníku.

### 5.3.2 Členské příspěvky

Členské příspěvky jsou jako zdroj financování téměř zanedbatelný. U členských příspěvků zaleží mimo jiné na počtu členů spolku. Organizace XY se snažila reagovat na zvyšující se ztrátu ve výsledku hospodaření zvýšením výnosů z členského příspěvku. Nevýhodou ale, jak už bylo zmíněno, je malý rozsah, tudíž jej nelze považovat za strategický zdroj finančních příjmů.

Tab. 36: Vývoj členských příspěvků v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek občanského sdružení, resp. spolku XY, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012
Přijaté členské příspěvky	35 000	90 000	90 000	30 000	25 000
Počet členů	19	17	17	15	15
Průměrné přijaté členské příspěvky na jednoho člena za rok	1842,11	5294,12	5294,12	2000	1666,67
Průměrné přijaté členské příspěvky na jednoho člena za měsíc	153,51	441,18	441,18	166,67	138,89

Ve výše uvedené tabulce lze vidět průměrné přijaté příspěvky za rok přepočítané na jednoho člena. Zde lze vidět, jak členové organizace reagovali na zvýšenou ztrátu organizace zvýšením plateb za členské příspěvky.

### 5.3.3 Tržby za prodej vlastního zboží

V prodeji vlastního zboží se nabízí prodej výrobků od klientů služeb. Možným řešením by pak mohly být výrobky v rámci střediska Denní stacionář s mentálním a duševním onemocněním při poskytování sociálně terapeutických činností. Ty probíhají především v keramické nebo rukodělné dílně, kde si klienti nacvičují a osvojují základní pracovní návyky, procvičují si jemnou i hrubou motoriku, rozvíjí kreativitu a další důležité osobnostní složky. Středisko Denního stacionáře se nachází v budově střediska Domu služeb seniorům.

#### Prodej vlastního zboží přes e-shop

Jedním z nástrojů, jak organizace XY propaguje tyto výrobky, je nabízení těchto převážně keramických výrobků na jarmarcích. Autorka práce proto navrhuje využít internet, jako další marketingový nástroj, jak podpořit prodej těchto výrobků a jak by dárci mohli efektivněji přispívat organizaci. Jelikož roste počet uživatelů internetu, stává se nakupování zboží a služeb přes internet fenoménem. Tvorba e-shopu by tak mohla zlepšit nejen image organizace, ale také zlepšit financování a tím i její hospodaření.

Mezi výhody elektronického obchodu patří například globálnost, kdy lze oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků kdekoliv, a dále i dostupnost a rychlost jednání. Autorka práce se proto domnívá, že e-shop by byl pro organizaci vhodným nástrojem fundraisingu organizace.

Pro marketingovou komunikaci je v prostředí internetu vymezen prostor prostřednictvím webových stránek, e-shopu, blogů a profilů na sociálních sítích. Lze pak definovat 4 okruhy cílů ve směru k zákazníkovi/klientovi a to informovat, ovlivňovat, přimět k akci a udržovat vztah (Janouch, 2010). Organizace XY pro marketingovou komunikaci používá webové stránky a sociální síť Facebook. Občanské sdružení, resp. spolek XY již na svých webových stránkách k získávání finančních prostředků využívá aplikaci, přes kterou si lze vybrat částku 100 Kč, 300 Kč, 500 Kč, 1 000 Kč, nebo zvolit libovolnou částku, kterou by chtěl dárcem darovat organizaci, tuto možnost ale dle interních informací mnoho návštěvníků webových stránek nevyužívá. Pomocí e-shopu by mohl potenciální dárcem/zákazník nejen zakoupit výrobek, ale zároveň přispět organizaci na činnost a pomoci. Navíc organizace může díky e-shopu lépe identifikovat informace o svých zákaznících, tedy „dárcech“. Prostřednictvím zaregistrování uživatelského e-mailu, tedy newsletterů, které by mohly být nabízeny při objednání výrobků přes e-shop, by zákazníci/dárci mohli být pravidelně informováni o činnostech organizace s důrazem na poslání organizace, byl by navázán vztah

s tímto zákazníkem/dárce. Dále by byly uplatňovány některé zásady fundraisingu jako budování dlouhodobého vztahu s dárce, poděkování a zpětná vazba.

### Možnosti prodeje zboží přes e-shop

Existuje více možností pořídit a využívat e-shop. Nyní se bude autorka práce zabývat charakteristikami možností prodeje přes e-shop z nichž budou vybrány ty, jenž by nejvíce vyhovovaly potřebám neziskové organizace XY. Nabízejí se tyto 3 možnosti pořízení e-shopu:

#### 1) Realizace e-shopu vlastními silami organizace.

Zde se nabízí možnost spolupráce formou dobrovolnictví s Univerzitou Tomáše Bati a to konkrétně s Fakultou aplikované informatiky, která by vytvořila e-shop, např. formou odborné praxe studentů, a zaučila by odpovědného pracovníka, který by vyřizoval objednávky. V tomto případě by se v rámci úsporných opatření neuvažovalo o přijetí nového pracovníka, ale pouze rozšíření kompetencí některého ze stávajících prašníků, který by měl na starost správu e-shopu.

Další možností, která je zdarma, je propagace a možnost využití e-shopu přes sociální sítě, konkrétně přes sociální síť Facebook, kde má organizace zřízený profil.

#### 2) Koupě či objednání e-shopu.

Jednalo by se o jednorázové zakoupení aplikace, či by se jednalo o pravidelné měsíční poplatky za pronájem e-shopu. V případě zakoupení aplikace e-shopu na míru, se cena za licenci pohybuje od minimálně 15 000 Kč po dobu trvání licence a jednalo by se o nejdražší variantu. Uvažuje-li se o pronájmu e-shopu, se cena pohybuje od 100 Kč do 3 500 Kč v závislosti na obsahu a funkcí e-shopu.

Tab. 37: Ukázka dodavatelů pronájmu e-shopu (Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku dodavatelů uveřejněného na webových stránkách Eshoprychle.cz, Fastcentrik, Hotshop, Shoptet, Webnode, 2014).

	Dodavatel/Tarif				
	Shoptet - Free	Webnode - mini	Hotshop - Plus	Eshoprychle.cz	Fastcentrik – Bronze
Měsíční platba	Zdarma	167 Kč	190 Kč	250 Kč	290 Kč
Velikost přenosu dat	-	3 GB	-	neomezeně	1 GB
Počet umístěných produktů	10 položek	100 položek	-	neomezeně	170 položek

### 3) Prodej zboží na e-shopu přes obchodního zástupce.

Tato možnost by vyžadovala spolupráci s jinou neziskovou organizací, např. nadací, charitou, která již provozuje e-shop. Náklady této možnosti by byly téměř nulové, vše by záleželo na spolupráci a obchodní smlouvě mezi majitelem provozující e-shop a občanským sdružením XY.

Z výše uvedeného autorka práce by doporučila řešení realizace e-shopu formou dobrovolnictví ve spolupráci s UTB Fakulty aplikované informatiky, to by ovšem vyžadovalo dobrou komunikaci a čas. Další možností by byl pronájem internetového obchodu Shoptet a to z důvodu ceny, kde jsou minimální náklady na použití a možnosti aplikací.

### **Nabízený sortiment produktů na e-shopu**

Na e-shopu by byly nabízeny výrobky z keramické dílny klientů občanského sdružení, resp. spolku XY a různé propagační materiály s logem organizace. V budoucnu lze uvažovat i o prodeji volně prodejného zdravotnického materiálu, na jehož nabízení získala organizace XY licenci. Avšak zde jsou nastaveny finanční limity pro nákup materiálových zásob, které musí organizace XY dodržet. Cena nabízených produktů by se pak pohybovala od 100 Kč a výše, navíc by se účtovalo poštovné a balné. Největší poptávka je usuzována na velikonoční a vánoční svátky.

### **Zhodnocení nákladů realizace e-shopu**

Ze začátku autorka práce uvažuje pouze o úpravě webových stránek s nabídkou sortimentu, který by organizace nabízela i s cenami. To by provedla pracovnice zodpovědná z webové stránky organizace, přičemž měsíční platba za webhosting a doménu činí 303 Kč za měsíc. Dále by se upravil profil na sociální síti Facebook, kde by se také nabízely výrobky, to je činnost, kterou lze vykonat zdarma. Podle zájmu by se dalo uvažovat v budoucnu o pronájmu e-shopu, kdy by měsíční náklady byly  $167 + 303 = 470$  Kč měsíčně.

Autorka práce zdůrazňuje, že by se nejednalo o příliš ziskovou činnost. Momentální situace je taková, že co se utrží za výrobky při prezentaci na jarmarcích či v sídle organizace, to se ihned spotřebuje při nákupu materiálu. Zvýšením tržeb pomocí e-shopu, si může organizace dovolit nakoupit více materiálu, a vyzkoušet si i různé dražší techniky, čímž by se zkvalitnily služby nabízené klientům Denního stacionáře.

## 6 RIZIKA PŘI IMPLEMENTACI ÚSPORNÝCH OPATŘENÍ

V této části diplomové práce jsou autorkou práce identifikovaná možná rizika při zavedení navržených úsporných opatření.

Základním úkolem procesu rozpoznání rizik je vytvoření souboru rizikových faktorů, které mohou provedenou změnu ovlivnit a to negativně i pozitivně. Nejprve se zjistí potenciální rizika a provede se jejich klasifikaci do určených klasifikačních skupin, čímž se vytvoří tzv. katalog rizik, který je základem pro vytvoření mapy rizik.

Analýza rizik pak tedy zahrnuje tyto dílčí kroky:

- rozbor vzájemných vztahů, kontextu a souvislostí procesů spojených s činností,
- vytvoření základního souboru potenciálních rizik,
- výběr souboru rizik,
- určení stupně významnosti rizik,
- sestavení pořadí rizik podle určeného stupně významnosti, tj. hodnot měření rizikových faktorů pro stanovení priorit rizik (Smejkal. 2010).

### 6.1 Identifikace rizik

Na základě návrhů úsporných opatření a opatření vedoucí ke zlepšení hospodaření organizace, budou identifikovány rizika v oblasti lidských zdrojů, nedostatek poptávky a nedostačející výnos.

#### 6.1.1 Rizika úsporného opatření snižování mezd a odvodů

Při snižování mezd a odvodů, což je dosaženo snížením počtu zaměstnanců a kumulací jejich kompetencí mezi zbylé zaměstnance, je záměrem minimalizovat počet zaměstnanců tak, aby v organizaci zůstali pouze kvalifikovaní a loajální zaměstnanci. Snižování počtu zaměstnanců ale může přinést riziko, kdy v organizaci by mohlo vzniknout napětí a mohlo by tak dojít i ke fluktuaci kvalifikovaných zaměstnanců.

#### 6.1.2 Rizika úsporného opatření při návrhu poskytování hotelové služby

Řešení snižování nákladů za pronájem budovy Domu služeb seniorům, bylo nalezeno úsporné opatření snížení ploch, za které se platí nájem. Anebo další možností, která se nabízela, bylo využít tyto plochy pro hospodářskou činnost a to tak, že by se tyto bytové jednotky použily pro hotelové služby. Velkým rizikem je pak nedostatek klientely,

kdy by nebyly naplněny kapacity hotelu, a nebyla by splněna minimální obsazenost jedné bytové jednotky. To by mohlo vést ke ztrátě této hospodářské činnosti, kdy by se doporučilo od této činnosti upustit.

### 6.1.3 Rizika zavedení prodeje vlastního zboží přes e-shop

Zavedení prodeje vlastního zboží má za úkol zvýšit tržby z prodeje zboží a zlepšit proces fundraisingu. Jako riziko je zde uveden nezájem o tyto výrobky a neochota přispět organizaci nákupem výrobků klientů či propagačního materiálu. Vzhledem k nákladům na zavedení e-shopu, by tato činnost pro organizace neměla být velmi riziková. Je tu ovšem omezení při opačném případě, kdy by byla velká poptávka po výrobcích klientů. Protože se nejedná o stěžejní činnost organizace za účelem dosažení zisku, ale je to součástí sociálně terapeutických činností, vznikl by pak nedostatek zásob zboží. To by mělo být částečně kompenzováno nabídkou propagačních materiálů.

### 6.1.4 Mapa rizik

Stupeň významnosti rizika, kdy je uvažován rizikový faktor, což je porovnatelný nebo měřitelný ukazatel pro určení stupně významnosti rizika, který je kombinací subjektivního posuzování možných nežádoucích dopadů rizika a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika na základě ověřených aktuálních nebo historických údajů. Stupeň významnosti rizika je pak dán součinem bodového ohodnocení rizikového faktoru  $D$  (dopad) a  $P$  (pravděpodobnosti), kdy  $R = D \times P$ . Míra vlivu rizikového faktoru je rámcovým vyjádřením vnímaného nežádoucího dopadu rizika ( $D$ ) ve zvolené číselné řadě například od 0 do 5, kde nula je vyjádřením zvládaného nežádoucího dopadu rizika a 5 nepřijatelného nežádoucího dopadu rizika. Pravděpodobnost ( $P$ ) zapůsobení rizika se vyjádří v intervalu 1 až  $x$ , kde 1 je vyjádřením téměř nemožnosti zapůsobení rizika (nikoliv jistoty) a  $x$  pravděpodobnosti hraničící s jistotou zapůsobení rizika (Smejkal, 2010).

Pravděpodobnost v %	81 - 100 %					
	61 - 80 %				Fluktuace kvalifikovaných pracovníků	
	41 - 60 %				Snížení příspěvku	
	21 - 40 %			Nedostatek klientely		
	0 - 20 %	Nezájem o výrobky přes e-shop				
		1	2	3	4	5
		Míra závažnosti rizika - Dopad				

Obr. 4: Mapa rizik navrhovaných opatření. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).

Z uvedené mapy rizik vyplývá poměrně vysoké riziko v případě, že by došlo ke fluktuaci kvalifikovaných zaměstnanců z organizace XY. Dále je zde poměrně vysoké riziko, že dojde ke snížení příspěvku a dotací pro organizaci, jelikož snížením nákladů by se snížila i výše žádosti o příspěvek. Další uvedené riziko nedostatek klientely v návrhu na hotelové služby se nachází v oblasti rizik podmíněčně přijatelných. V oblasti přijatelných rizik se nachází riziko týkající se zavedení prodeje výrobků přes e-shop, kdy se uvažuje riziko, že by o tuto možnost prodeje vlastních výrobků a zároveň přispívání prostředků organizaci nebyl zájem. To zavedla autorka práce do oblasti přijatelných rizik, jelikož se domnívá, že je nízká pravděpodobnost, že by taková situace nastala a pakliže by nastala, je zde malý dopad.

Snížení těchto uvedených rizik, lze realizovat pomocí účinné marketingové kampaně, které by se dotýkala propagace výrobků klientů Denního stacionáře a možnosti zakoupení těchto výrobků přes e-shop, či jiného zboží, čímž by mohli potenciální dárci přispět organizaci. Dále by se tato marketingová strategie zabývala větší propagací hotelové služby, čímž by se rozšířil segment zákazníků. Fluktuace kvalifikovaných zákazníků by se dala řešit efektivním systémem odměňování a zapojením do plánování a strategií organizace.



## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou nestátních neziskových organizací, charakteristikou NNO, určením soukromého neziskového sektoru a začlenění NNO do národního hospodářství, kdy soukromé neziskové organizace nabízí potřebný doplněk jak k veřejnému neziskovému sektoru, tak i k soukromému ziskovému sektoru poskytováním základních služeb, anebo i jistého množství služeb navíc. Tyto služby jsou poskytovány za účelem maximalizace užitku a nikoliv zisku, jako je tomu u ziskových organizací. Proto se lze setkat s trochu odlišným způsobem řízení NNO, kdy je fungování organizace zacíleno na naplňování svého poslání.

V první části diplomové práce byla nastíněna teoretická východiska práce se zaměřením na zákonnou úpravu občanského sdružení, resp. spolku a sociálních služeb. Teoretická část se zabývala především evaluací hospodaření NNO. V této části byly definovány a popsány 4 oblasti finančního managementu a jejich významné charakteristiky specifické pro NNO. Jedná se o oblast účetnictví, zdanění NNO, kalkulací a rozpočetnictví. Dále byly vymezeny principy financování neziskových organizací, s vyzdvižením fundraisingu, který je typický a důležitým prvkem financování činností neziskových organizací. V teoretické části je také řešeno měření výkonnosti neziskových organizací. Je objasněno, co může být předmětem měření výkonnosti a jako vůbec výkonnost neziskových organizací měřit. Pomocí modifikované finanční analýzy byli určeni ukazatelé, které je vhodné u neziskových organizací sledovat. Měření výkonnosti NNO bylo rozšířeno o model sebehodnocení CAF, jež by měl vést ke zjištění příčin a nedostatků v procesech organizace.

Druhá praktická část zahrnuje detailní zkoumání stavu hospodaření organizace XY za sledované období 2008 až 2012. Nejprve byly uvedeny základní informace o občanském sdružení, resp. spolku XY, se zaměřením na jeho poslání, cíle a předmět činností. Poté byly určeny silné a slabé stránky organizace XY a uvažované příležitosti a hrozby pomocí analýzy SWOT.

Největší pozornost byla věnována analýze hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY. Byl popsán a analyzován stav hospodaření, zejména byly analyzovány výnosy a náklady, u nichž se autorka práce snažila identifikovat vhodná úsporná opatření. Dále byly také analyzovány přijaté příspěvky a dotace, jelikož je získávání finančních prostředků důležitou činností organizace. Byla provedena finanční analýza, jejíž ukazatelé upozornili na výsledky hodnoty likvidity, které poukazují na nebezpečí nesolventnosti, ale také

na nepřilíš efektivní poměr vlastních a cizích zdrojů. V závěru praktické části byl aplikován model sebehodnocení CAF, jež ukázal, které oblasti organizace dosahují výborných výsledků a také na která kritéria je třeba se zaměřit, jelikož dosahují horších výsledků. Co je příčinou těchto výsledků a jaké jsou nedostatky v procesech organizace.

Na základě provedených analýz byla sestavena návrhová opatření. Cílem práce bylo navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení hospodaření občanského sdružení, resp. spolku XY poskytujícího sociální služby. V návrhové části se proto autorka práce snažila nalézt optimální řešení vedoucí k úsporám a efektivnímu hospodaření organizace. Nejdříve byla identifikována úsporná opatření, kde bylo zjištěno, že organizace XY navrhuje úsporná řešení již při sestavování rozpočtu, kdy každý člen rozpočtového týmu hledá řešení, kde by vznikly nějaké úspory a náklady byly minimalizovány. Proto se autorka práce zaměřila také na oblast samofinancování. Byly vytvořeny návrhy, mezi něž patří uvažování o snížení úvazků THP pracovníků, které by mělo přinést úsporu na mzdách a odvodech. Další navrhované opatření autorka práce zaměřila na středisko Dům služeb seniorům, které je problematické z důvodu vysokých nákladů na nájem budovy. Zde autorka podává návrh na úsporu na nájemné, jež spatřuje ve zmenšení ploch předěláním jednolůžkových bytových jednotek na dvoulůžkové, nebo využít tyto plochy pro hospodářskou činnost. Hospodářskou činností by mohlo být poskytování hotelových služeb. Další navrhovaný projekt by řešil oblast financování, jež by mohl zlepšit hospodaření organizace XY. Navrhovaným projektem je prodej vlastního zboží klientů střediska Denního stacionáře s mentálním a duševním onemocněním a prodej propagačních předmětů organizace XY přes e-shop. V závěru práce jsou identifikována možná rizika při implementaci navrhovaných opatření.

Diplomová práce bude poskytnuta občanskému sdružení, resp. spolku XY. Autorka práce doufá, že některé z navrhovaných opatření bude využito a pomůže tak zlepšit fungování organizace, a věří, že tato práce bude přínosná.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- BOUKAL, Petr, 2009. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- DOHNALOVÁ, Marie, PRŮŠA, Ladislav et al., 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 176 s. ISBN 978-80-7357-573-1.
- DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2011. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. Žilina:Georg. 90 s. ISBN: 978-80-89401-63-5.
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANOUC, Viktor, 2010. *Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KRAFTOVÁ, Ivana., 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- MÁČE, Miroslav, 2012. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Praha: Grada Publishing. 640 s. ISBN 978-80-247-3637-2.
- MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ, 2010. *Controlling nevládních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.
- NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI, 2005. *Společný hodnotící rámec (model CAF): zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. 61 s. ISBN 80-02-01704-8.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ., 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek*. Praha: C. H. Beck. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., 2007. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2009. *Neziskové organizace: Vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: Anag. 246 s. ISBN 978-80-7263-538-2.

SAUL, Jason, 2004. *Benchmarking for Non-profits: How to Measure, Manage, and Improve Performance*. Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation. 96 s. ISBN 0940069431.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 987-80-251-3386-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 360 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STEJSKAL, Jan, KUVÍKOVÁ, Helena a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 168 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

WANG, XiaoHu, 2010. *Performance Analysis: for Public and Non-profit-organizations*. Sudbury: Jones and Bartlett. 352 s. ISBN 978-0-7637-5106-7.

### Internetové zdroje

ČNB, ©2013-2014. *Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 6. 2. 2014)* [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html#inflace](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace).

ČSÚ, 2013. *Statistická ročenka Zlínského kraje 2013. Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle odvětví CZ-NACE* [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-13-r\\_2013-09](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-13-r_2013-09)

*Eshoprychle.cz* [online], ©2013. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.eshoprychle.cz/cenik.html>

*FastCentrik* [online], ©2013. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.fastcentrik.cz/varianty-e-shopu-a-cenik/>

*Hotel GARNI* [online], ©2012. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.hotelgarnizlin.cz/index-1.html>

*Hotel Ondráš* [online], © 2009. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.hotel-ondras.cz/cenik/>

*Hotel Saloon* [online], ©2009-2010. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://hotelsaloon.cz/>

MFČR, 2014. *Makro ekonomická predikce. Monitoring predikcí ostatních institucí* [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: [www.mfcr.cz/makro-ekonomicka-predikce\\_2014-Q2\\_D-Monitoring-predikci-ostatnich-instituci.pdf](http://www.mfcr.cz/makro-ekonomicka-predikce_2014-Q2_D-Monitoring-predikci-ostatnich-instituci.pdf)

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2013. *CAF 2013* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: [www.npj.cz/tmce/Obrazky%20aktuality/93.pdf](http://www.npj.cz/tmce/Obrazky%20aktuality/93.pdf).

RES – XY- OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, © 2014. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=70829560&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=70829560&jazyk=cz&xml=1)

*Shoptet* [online], ©2008-2014. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.shoptet.cz/cenik/>

*Ubytovna MSI* [online], ©2012. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <https://msi-zlin.cz/ubytovani/zlin>

*Webnode* [online], ©2014. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.webnode.cz/cenik-eshop/>

XY – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, 2014. *XY občanské sdružení* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.sdruzenixy.cz/>.

XY – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, 2006. *Stanovy* [online]. 3. 4. 2006 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.sdruzenixy.cz/soubory/stanovy.pdf>

XY – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, 2012. *Výroční zpráva 2012* [online]. Zlín [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: [http://www.sdruzenixy.cz/soubory/vyrocní\\_zprava\\_2012.pdf](http://www.sdruzenixy.cz/soubory/vyrocní_zprava_2012.pdf)

### **Legislativní dokumenty**

ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník*. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 33, s. 1026 – 1365 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2013. Zákon č. 304/2012 ze dne 12. září 2013 o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 116, s. 3501-3522 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2006. Zákon č. 108/2006 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 37, s. 1257 – 1289 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 1992. Zákon č. 586/1992 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 117, s. 3473 – 3491 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 1991. Zákon č. 513/1991 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 98, s. 2474 – 2565 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2009. Zákon č. 206/2009 ze dne 17. června 2009, kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 61, s. 2902 – 2916 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=206/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=206/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2006. Vyhláška č. 505/2006 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 164, s. 7021 – 7048 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2002. Vyhláška č. 504/2002 ze dne 6. listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví. In: *Sbírka zákonů* [online]. Částka 174, s. 9 809 – 9 844 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/Sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=504/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/Sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=504/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

**Interní materiály občanského sdružení, resp spolku XY**

XY – občanské sdružení, 2009. Účetní závěrka organizace XY k 31. 12 2008, obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce.

XY – občanské sdružení, 2009. Zpráva nezávislého auditora pro členy sdružení o ověření účetní závěrky účetní závěrky za ověřované období 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008

XY – občanské sdružení, 2010. Účetní závěrka organizace XY k 31. 12 2009, obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce

XY – občanské sdružení, 2010. Zpráva nezávislého auditora pro členy sdružení o ověření účetní závěrky účetní závěrky za ověřované období 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009

XY – občanské sdružení, 2011. Účetní závěrka organizace XY k 31. 12 2010, obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce

XY – občanské sdružení, 2011. Zpráva nezávislého auditora pro členy sdružení o ověření účetní závěrky účetní závěrky za ověřované období 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010

XY – občanské sdružení, 2011. Zdůvodnění plnění či neplnění rozpočtu projektu dotovaného z rozpočtu statutárního města Zlína (sociální oblast) v roce 2010

XY – občanské sdružení, 2012. Účetní závěrka organizace XY k 31. 12 2011, obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce

XY – občanské sdružení, 2012. Zpráva nezávislého auditora pro členy sdružení o ověření účetní závěrky účetní závěrky za ověřované období 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011

XY – občanské sdružení, 2012. Zdůvodnění plnění či neplnění rozpočtu projektu dotovaného z rozpočtu statutárního města Zlína (sociální oblast) v roce 2011

XY – občanské sdružení, 2013. Účetní závěrka organizace XY k 31. 12 2012, obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce

XY – občanské sdružení, 2013. Zpráva nezávislého auditora pro členy sdružení o ověření účetní závěrky účetní závěrky za ověřované období 1. 1. 2012 do 31. 12. 2012

XY – občanské sdružení, 2013. Zdůvodnění plnění či neplnění rozpočtu projektu dotovaného z rozpočtu statutárního města Zlína (sociální oblast) v roce 2012

XY – občanské sdružení, 2013. Rozpis nákladů a výnosů rozpočtu projektu v letech 2012 - 2014

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

%	Procento
aj.	A jiné
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
Kč	Koruna
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
např.	Například
NNO	Nestátní nezisková organizace
odst.	Odstavec
popř.	Popřípadě
resp.	Respektive
Sb.	Sbírka
tj.	To je
tzv.	Tak zvané
tzn.	To znamená
ust.	Ustanovení



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Zobrazení národního hospodářství podle V. A. Pestoffa (Zdroj: Rektořík, 2007).....	17
Obr. 2: SWOT analýza. (Jakubíková, 2008, s. 103). .....	27
Obr. 3: Struktura modelu CAF (Zdroj: Dvořáček, 2005, s.88).....	43
Obr. 4: Mapa rizik navrhovaných opatření. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	116

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj celkových výnosů občanského sdružení, resp. spolku XY (Zdroj: vlastní zpracování dle příloh k účetním závěrkám občanského sdružení XY, 2014).....	58
Graf 2: Vývoj a struktura tržeb za vlastní výkony a za vlastní zboží v letech.....	60
Graf 3: Vývoj a struktura ostatních výnosů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty, 2014). ....	61
Graf 4: Vývoj a struktura přijatých příspěvků, darů a provozních dotací v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014). ....	62
Graf 5: Vývoj a struktura celkových nákladů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv občanského sdružení XY, 2014). ....	63
Graf 6: Vývoj a struktura spotřebovaných nákupů v letech 2008 - 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014). ....	64
Graf 7: Vývoj a struktura položek služeb v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014). ....	65
Graf 8: Vývoj a struktura osobních nákladů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014). ....	66
Graf 9: Vývoj a struktura položek daní a poplatků v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014). ....	67
Graf 10: Vývoj a struktura položek ostatních nákladů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014). ....	68
Graf 11: Vývoj a struktura položek odpisů a tvorby opravných položek v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty občanského sdružení XY, 2014). ....	69
Graf 12: Analýza přijatých investičních a neinvestičních dotací, grantů a darů let 2008 - 2012. (Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy k účetní závěrce občanského sdružení XY, 2014). ....	71
Graf 13: Vývoj hospodářského výsledku za hlavní a hospodářskou činnost ve sledovaném období 2008 – 2012. (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek občanského sdružení XY, 2014). ....	73

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Analýza SWOT občanského sdružení, resp. spolku XY (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	53
Tab. 2: Vývoj maximální výše úhrad za poskytnutí sociálních služeb v domovech se zvláštním režimem. (Zdroj: vlastní zpracování dle vyhlášek, kterými se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, 2014). .....	61
Tab. 3: Změna ve vývoji hospodářského výsledku za hlavní a hospodářskou činnost ve sledovaném období 2008 – 2012. (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek občanského sdružení XY, 2014). .....	73
Tab. 4: Vertikální a horizontální analýza aktiv a pasiv organizace XY v letech 2008 - 2012. (Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy občanského sdružení, resp. spolku XY, 2014). .....	75
Tab. 5: Okamžitá likvidita. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	81
Tab. 6: Pohotová likvidita. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	81
Tab. 7: Čistý pracovní kapitál. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	82
Tab. 8: Potřeba pracovního kapitálu. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	83
Tab. 9: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	84
Tab. 10: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	85
Tab. 11: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	85
Tab. 12: Obrat kapitálu. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	86
Tab. 13: Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	87
Tab. 14: Míra finanční nezávislosti. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	88
Tab. 15: Síla finanční páky. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	88
Tab. 16: Míra věřitelského rizika. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	89
Tab. 17: Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty. (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	89
Tab. 18: Model KAMF. (Zdroj: Vlastní zpracování, 2014). .....	90
Tab. 19: Kritérium vedení (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014). .....	92
Tab. 20: Kritérium strategie a plánování (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014). .....	92

Tab. 21: Kritérium pracovníci (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014). .....	93
Tab. 22: Kritérium partnerství a zdroje (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).....	93
Tab. 23: Kritérium procesy (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014). .....	94
Tab. 24: Kritérium klienti – výsledky (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).....	95
Tab. 25: Kritérium pracovníci - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).....	95
Tab. 26: Kritérium občanské sdružení, resp. spolek - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).....	96
Tab. 27: Kritérium klíčové výsledky výkonnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle metodické příručky CAF Národní politiky kvality, 2014).....	96
Tab. 28: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a osobních nákladů. (Zdroj: vlastní zpracování dle příloh k účetní závěrce organizace XY, 2014).....	101
Tab. 29: Znázornění změny úvazků na celkovou úsporu na mzdách a odvodů (Zdroj: vlastní zpracování, 2014). .....	102
Tab. 30: Přehled plateb pro klienta. (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů občanského sdružení, resp. spolku XY, 2014). .....	103
Tab. 31: Analýza nákladů ve vztahu k objemu produkce (Zdroj: vlastní zpracování dle zprávy Zdůvodnění plnění či neplnění rozpočtu projektu dotovaného z rozpočtu statutárního města Zlína (sociální oblast) v roce 2010, 2011 a 2012; 2014).....	104
Tab. 32: Stanovení kalkulace nákladů na 1 bytovou jednotku a na 1 bytovou jednotku pro službu „hotel“ (Zdroj: vlastní zpracování, 2014).....	105
Tab. 33: Porovnání s konkurencí (Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek <a href="http://www.hotel-ondras.cz/">http://www.hotel-ondras.cz/</a> , <a href="http://www.hotelgarnizlin.cz/">http://www.hotelgarnizlin.cz/</a> , <a href="http://hotelsaloon.cz/">http://hotelsaloon.cz/</a> , <a href="https://msi-zlin.cz/ubytovani/zlin">https://msi-zlin.cz/ubytovani/zlin</a> ). .....	107
Tab. 34: Návrh rozpočtu nákladů projektu Dům služeb seniorům v roce 2013, 2014 a 2015.....	108
Tab. 35: Návrh rozpočtu výnosů projektu Dům služeb seniorům v roce 2013, 2014 a 2015.....	108

---

Tab. 36: Vývoj členských příspěvků v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek občanského sdružení, resp. spolku XY, 2014). .....	110
Tab. 37: Ukázka dodavatelů pronájmu e-shopu (Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku dodavatelů uveřejněného na webových stránkách Eshoprychle.cz, Fastecentrik, Hotshop, Shoptet, Webnode, 2014).....	112

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Rozvaha občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

PŘÍLOHA P II: Výkaz zisku a ztráty – nákladová část občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

PŘÍLOHA P III: Výkaz zisku a ztráty – výnosová část občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

PŘÍLOHA P IV: Přehled přijatých prostředků občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

PŘÍLOHA P V: Rozpočet střediska Dům služeb seniorům občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008, 2009 a 2010.

PŘÍLOHA P VI: Rozpis kalkulace bytové jednotky projektu Dům služeb seniorům občanského sdružení, resp. spolku XY

PŘÍLOHA P VII: Klasické bodové hodnocení modelu CAF.

PŘÍLOHA P VIII: Vyhodnocení modelu CAF.

PŘÍLOHA P I: Rozvaha občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

		2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA</b>		<b>18 370</b>	<b>22 308</b>	<b>19 245</b>	<b>20922</b>	<b>20119</b>	<b>23067</b>
<b>Stálá aktiva</b>		<b>15899</b>	<b>15465</b>	<b>14 442</b>	<b>14330</b>	<b>12508</b>	<b>12104</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	Software	71	71	71	71	71	71
	Oprávky k softwaru	71	71	71	71	71	71
	Drobný DNM	52	52	52	52	52	52
	Oprávky k drobnému DNM	28	41	52	52	52	52
	Ostatní DNM	238	238	238	318	318	318
	Oprávky k ostatnímu DNM	212	238	238	258	285	311
	Pořízení DNM	0	0	79	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	Pozemek	0	0	0	0	0	21
	Stavby	8 512	8 813	9 419	10 520	9 945	10 856
	Oprávky k stavbám	640	925	1 224	1566	1835	2 228
	Samostatné movité věci a soubor movitých věcí	3 783	5 039	5 110	5 721	5 721	6 101
	Oprávky k samostatným movitým věcem	942	1 395	2 045	2 705	3 405	4 152
	Drobný DHM	13 142	13 074	12 614	12 441	11 826	11 737
	Oprávky k drobnému DHM	8 006	9 152	9 788	10 141	9 996	10 240
Pořízení DHM	0	0	277	0	219	2	
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>2 471</b>	<b>6 843</b>	<b>4 083</b>	<b>6592</b>	<b>7611</b>	<b>10963</b>
Zásoby	Materiál na skladě	51	52	38	252	539	939
Pohledávky	Odběratelé	748	552	114	862	1771	2936
	Poskytnuté provozní zálohy	352	610	1 289	1067	1653	1673
	Ostatní pohledávky	234	836	261	357	833	825
	Pohledávky za zaměstnanci	5	64	74	131	333	22
	Ostatní přímé daně	0	6	0	0	0	0
	Jiné pohledávky	67	38	31	166	1308	704
	Opravné položky k pohledávkám	0	0	(-)37	(-)535	(-)812	(-)758
Krátkodobý finanční majetek	Pokladna	96	121	760	253	818	2263
	Ceniny	0	0	0	0	4	1
	Bankovní účty	421	15	295	111	457	410
Přechodné účty aktivní	Náklady příštích období	89	309	359	384	396	183
	Příjmy příštích období	388	0	0	0	0	0
	Dohadné účty aktivní	20	4 240	1 619	3544	311	1765
		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>PASIVA</b>		<b>18 370</b>	<b>22 308</b>	<b>19 245</b>	<b>20922</b>	<b>20119</b>	<b>23067</b>
<b>Vlastní zdroje krytí stálých aktiv</b>		<b>214</b>	<b>392</b>	<b>-1888</b>	<b>-4542</b>	<b>-7463</b>	<b>-7887</b>
Jméni	Vlastní jmění	-22	622	841	-1690	-4821	-7402
Hospodářský výsledek	Hospodářský výsledek	236	-230	-2 729	-2852	-2642	-485
<b>Cizí zdroje</b>		<b>18 156</b>	<b>21 916</b>	<b>21 133</b>	<b>25464</b>	<b>27582</b>	<b>30954</b>
Krátkodobé závazky	Dodavatelé	6 175	6 597	7 396	8619	11153	13291
	Přijaté zálohy	1 018	4 115	1 355	3361	1220	1090
	Zaměstnanci	2 156	2 655	4 023	3384	4248	4177
	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	0	9	8	0	0	0
	Závazky k institucím soc. zab. A zdrav. Poj.	881	1 756	2 837	3175	3767	4581
	Ostatní přímé daně	214	402	190	568	711	921
	Daň z přidané hodnoty	0	39	12	17	6	234
	Ostatní daně a poplatky	0	0	1	1	2	2
	Závazky ve vztahu k státnímu rozpočtu	0	0	276	156	0	0
	Závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů ÚSC	0	0	0	0	1478	890
Jiné závazky	3 675	1 357	1 326	1680	453	1081	
Bankovní výpomoci a půjčky	Krátkodobé bankovní úvěry	2 800	2 701	2 194	2783	2203	1900
Přechodné účty pasivní	Výdaje příštích období	21	0	0	0	0	878
	Výnosy příštích období	303	174	269	9	11	4
	Dohadné účty pasivní	913	2 111	1 246	1711	2330	1905

PŘÍLOHA P II: Výkaz zisku a ztráty – nákladová část občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

	2008			2009			2010			2011			2012		
	Hlavní	Hospodářská	CELKEM	Hlavní	Hospodářská	CELKEM	Hlavní	Hospodářská	CELKEM	Hlavní	Hospodářská	CELKEM	Hlavní	Hospodářská	CELKEM
Spotřeba materiálů	2 807 000	1 232 000	4 039 000	2 572 000	1 395 000	3 967 000	4 158 000	1 718 000	5 876 000	4 587 000	1 230 000	5 817 000	3 766 000	2 026 000	5 792 000
Spotřeba energie	2 834 000	580 000	3 414 000	2 450 000	1 020 000	3 470 000	3 262 000	1 068 000	4 330 000	2 967 000	818 000	3 785 000	2 466 000	852 000	3 318 000
Opravy a udržování	1 048 000	176 000	1 224 000	325 000	140 000	465 000	383 000	248 000	631 000	625 000	169 000	794 000	835 000	363 000	1 198 000
Cestovné	112 000	16 000	128 000	185 000	12 000	197 000	177 000	6 000	183 000	189 000	10 000	199 000	143 000	21 000	164 000
Náklady na reprezentaci	67 000	12 000	79 000	34 000	0	34 000	31 000	4 000	35 000	27 000	9 000	36 000	66 000	2 000	68 000
Ostatní služby	16 578 000	928 000	17 506 000	10 981 000	3 040 000	14 021 000	7 813 000	2 513 000	10 326 000	10 786 000	3 391 000	14 177 000	12 592 000	3 273 000	15 865 000
Mzdové náklady	18 607 000	6 219 000	24 826 000	17 556 000	8 354 000	25 910 000	16 227 000	9 248 000	25 475 000	14 800 000	9 813 000	24 613 000	12 367 000	8 999 000	21 366 000
Zakonné sociální pojistění	6 383 000	2 161 000	8 544 000	5 197 000	2 563 000	7 760 000	5 861 000	2 469 000	8 330 000	5 738 000	2 372 000	8 110 000	3 986 000	2 788 000	6 774 000
Zakonné sociální náklady	477 000	92 000	569 000	102 000	16 000	118 000	44 000	56 000	100 000	111 000	66 000	177 000	-40 000	76 000	36 000
Ostatní sociální náklady	4 000	0	4 000	1 000	0	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň silniční	4 000	1 000	5 000	6 000	0	6 000	5 000	0	5 000	6 000	0	6 000	6 000	0	6 000
Ostatní daně a poplatky	13 000	3 000	16 000	19 000	8 000	27 000	38 000	6 000	44 000	29 000	4 000	33 000	54 000	12 000	66 000
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	85 000	17 000	102 000
Ostatní pokuty a penále	107 000	50 000	157 000	58 000	297 000	355 000	139 000	73 000	212 000	198 000	44 000	242 000	89 000	48 000	137 000
Troky	114 000	54 000	168 000	116 000	41 000	157 000	158 000	60 000	218 000	157 000	68 000	225 000	89 000	42 000	131 000
Kursová ztráty	0	0	0	8 000	0	8 000	5 000	0	5 000	2 000	0	2 000	0	0	0
Odpis pohledavek	0	0	0	0	0	0	0	3 000	3 000	0	-4 000	-4 000	286 000	0	286 000
Manka a škody	3 000	0	3 000	1 185 000	350 000	1 535 000	439 000	207 000	646 000	512 000	0	512 000	0	0	0
Jiné ostatní náklady	331 000	129 000	460 000	264 000	141 000	405 000	626 000	141 000	767 000	515 000	191 000	706 000	433 000	230 000	663 000
Odpisy DNM a DHM	1 585 000	687 000	2 272 000	1 465 000	619 000	2 084 000	1 182 000	522 000	1 704 000	960 000	609 000	1 569 000	900 000	572 000	1 472 000
Zůstatková cena prodaného DHM a DHM	57 000	1 000	58 000	8 000	2 000	10 000	23 000	1 000	24 000	2 000	0	2 000	0	0	0
Tvorba zákonných opravných položek	-7 000	-2 000	-9 000	36 000	0	36 000	0	499 000	499 000	283 000	0	283 000	0	0	0
<b>NAKLADY CELKEM</b>	<b>51 124 000</b>	<b>12 339 000</b>	<b>63 463 000</b>	<b>42 568 000</b>	<b>17 998 000</b>	<b>60 566 000</b>	<b>40 571 000</b>	<b>18 842 000</b>	<b>59 413 000</b>	<b>42 494 000</b>	<b>18 790 000</b>	<b>61 284 000</b>	<b>38 123 000</b>	<b>19 321 000</b>	<b>57 444 000</b>



PŘÍLOHA P III: Výkaz zisku a ztráty – výnosová část občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

	2008		2009		2010		2011		2012						
	Hlavní	Hospodářská	CELKEM	Hlavní	Hospodářská	CELKEM	Hlavní	Hospodářská	CELKEM	Hlavní	Hospodářská	CELKEM			
Tržby za vlastní výkon a za vlastní zboží	24 944 000	11 632 000	36 576 000	23 191 000	12 274 000	35 465 000	23 604 000	13 599 000	37 203 000	24 437 000	13 561 000	37 998 000	24 289 000	14 295 000	38 584 000
Tržby za vlastní výroby	158 000	0	158 000	0	53 000	53 000	0	62 000	62 000	0	68 000	68 000	0	25 000	25 000
Tržby z prodeje služeb	24 786 000	11 632 000	36 418 000	23 191 000	12 221 000	35 412 000	23 604 000	13 537 000	37 141 000	24 437 000	13 493 000	37 930 000	24 228 000	14 266 000	38 494 000
Tržby za prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41 000	4 000	45 000
Ostatní výnosy	705 000	575 000	1 280 000	486 000	1 002 000	1 488 000	274 000	349 000	623 000	471 000	542 000	1 013 000	316 000	677 000	993 000
Kurzové zisky	0	0	0	8 000	0	8 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy minulých let	0	0	0	51 000	19 000	70 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné ostatní výnosy	705 000	575 000	1 280 000	427 000	983 000	1 410 000	274 000	349 000	623 000	471 000	542 000	1 013 000	316 000	677 000	993 000
Tržby z prodeje majetku	50 000	0	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje DNM a DHM	50 000	0	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky a dary	2 039 000	25 000	2 064 000	1 150 000	131 000	1 287 000	760 000	866 000	1 626 000	2 130 000	1 053 000	3 183 000	1 072 000	1 143 000	2 215 000
Přijaté dotace - úřad práce	346 000	14 000	360 000	0	6 000	6 000	-126 000	0	-126 000	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky	1 669 000	0	1 669 000	1 150 000	35 000	1 191 000	796 000	866 000	1 662 000	2 100 000	1 053 000	3 153 000	1 047 000	1 143 000	2 190 000
Přijaté členské příspěvky	24 000	11 000	35 000	0	90 000	90 000	90 000	0	90 000	30 000	0	30 000	25 000	0	25 000
Provozní dotace	19 710 000	3 318 000	23 028 000	15 530 000	4 067 000	19 597 000	13 992 000	3 116 000	17 108 000	13 724 000	2 724 000	16 448 000	12 217 000	2 970 000	15 187 000
VÝNOSY CELKEM	47 448 000	15 550 000	62 998 000	40 363 000	17 474 000	57 837 000	38 630 000	17 930 000	55 560 000	40 762 000	17 880 000	58 642 000	37 874 000	19 085 000	56 959 000

PŘÍLOHA P IV: Přehled přijatých prostředků občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008 až 2012.

Účel	Poskytovatel	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní účely	Ministerstvo zdravotnictví ČR	300 000	0	200 000	50 000	0
Provozní účely	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	17 658 000	13 230 000	11 049 000	10 300 000	10 608 000
Zřízení chráněných pracovních míst a jejich provoz	Úřad práce ve Zlíně	359 832	255 400	0	0	0
SÚPM	Úřad práce ve Zlíně	0	6 094	0	0	0
Provozní účely	Magistrát města Zlína (sociální fond)	470 000	0	190 000	140 000	90 000
Provozní účely	Statutární město Zlín (rozpočet)	4 000 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000	3 900 000
Provozní účely	Krajský úřad Zlínského kraje	600 000	1 874 000	1 345 000	1 348 000	0
<b>CELKEM NEINVESTIČNÍ DOTACE</b>		<b>23 387 832</b>	<b>19 565 494</b>	<b>16 984 000</b>	<b>16 038 000</b>	<b>14 598 000</b>
Investiční účely	Ministerstvo zdravotnictví ČR	729 000	480 000	427 000	0	300 000
<b>CELKEM PŘIJATÉ DOTACE</b>		<b>24 116 832</b>	<b>20 045 494</b>	<b>17 411 000</b>	<b>16 038 000</b>	<b>14 898 000</b>
	Věcné dary	27 832,32	15 000	39 786	68 301	157 381
	Finanční dary	1 668 990	1 190 724	1 622 091	3 153 109	2 189 851
<b>CELKEM PŘIJATÉ DARY</b>		<b>1 696 822,32</b>	<b>1 205 724</b>	<b>1 661 877</b>	<b>3 221 410</b>	<b>2 347 232</b>
	Národní agentura pro evropské vzdělávací	0	123 967,10	0	216 691,03	0
	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	0	0	0	193 699,68	588 761,36
<b>CELKEM PŘIJATÉ PROSTŘEDKY</b>		<b>25 813 654,32</b>	<b>21 375 185,10</b>	<b>19 072 877</b>	<b>19 669 800,71</b>	<b>17 833 993,36</b>

PŘÍLOHA P V: Rozpočet střediska Dům služeb seniorům občanského sdružení, resp. spolku XY v letech 2008, 2009 a 2010.

Druh nákladů (výdajů)	2010			2011			2012		
	Rozpočet na rok 2010	Skutečnost plnění roku 2010	Odchylka 2010 (skutečnost - rozpočet plán)	Rozpočet na rok 2011	Skutečnost plnění roku 2011	Odchylka 2011 (skutečnost - rozpočet plán)	Rozpočet na rok 2012	Skutečnost plnění roku 2012	Odchylka 2012 (skutečnost - rozpočet plán)
Spotřeba materiálu	2 235 650	1 583 588,66	-652 061,34	2 172 143	1 607 249,27	-564 893,73	902 700	1 534 285,89	631 585,89
Drobný majetek	160 000	24 454,02	-135 545,98	454 555	146 030,60	-308 524,40	29 500	53 159,80	23 659,80
Spotřeba energií	1 293 600	1 668 885,94	375 285,94	1 849 924	1 355 727,18	-494 196,82	1 927 600	1 265 679,74	-661 920,26
Oprava a udržování	401 000	124 883,45	-276 116,55	163 976	201 782,48	37 806,48	153 700	349 245,21	195 545,21
Cestovné	50 000	7 268,52	-42 731,48	13 946	2 090,92	-11 855,08	4 000	21 682,80	17 682,80
Nájemné z prostor	3 579 000	3 750 199,23	171 199,23	4 409 163	3 711 717,67	-697 445,33	3 755 300	3 606 646,48	-148 653,52
Služby spojené s nájmem či výpůjčkou prostor	555 000	88 360,47	-466 639,53	158 400	223 992,65	65 592,65	95 600	766 001,81	670 401,81
Leasing	0	107 768,32	107 768,32	120 868	109 103,49	-11 764,51	111 900	109 671,32	-2 228,68
Ostatní služby	933 000	617 309,11	-315 690,89	542 961	2 047 243,35	1 504 282,35	2 831 000	2 034 241,10	-796 758,90
Ostatní (náklady na reprezentaci, daně a poplatky, jiné provozní náklady, odpisy)	1 126 400	1 197 096,79	70 696,79	1 361 181	845 282,38	-515 898,62	1 030 700	885 843,24	-144 856,76
Hrubé mzdy z pracovního poměru	8 933 343	6 529 131,56	-2 404 211,44	9 171 466	7 830 973,90	-1 340 492,10	8 404 400	6 169 240,70	-2 235 159,30
Hrubé mzdy z dohod o PČ a PP	75 000	224 462,00	149 462,00	136 851	163 901,44	27 050,44	210 400	374 609,40	164 209,40
Zákonné soc. a zdrav. poj. za zaměstnavatele	3 037 337	2 701 649,00	-335 688,00	3 104 059	2 682 313,09	-421 745,91	2 885 000	2 114 294,92	-770 705,08
Zákonné a ostatní soc. poj. a náklady (výdaje)	191 630	3 811,50	-187 818,50	4 743	58 818,44	54 075,44	2 400	-123 360,74	-125 760,74
<b>CELKEM</b>	<b>22 570 960</b>	<b>18 628 868,57</b>	<b>-3 942 091,43</b>	<b>23 664 236</b>	<b>20 986 226,86</b>	<b>-2 678 009,14</b>	<b>22 344 200</b>	<b>19 161 241,67</b>	<b>-3 182 958,33</b>
<b>Druh výnosů (příjmů)</b>									
Příjmy od klientů	9 912 005	10 242 694,00	330 689,00	11 869 500	11 995 436,00	125 936,00	11 298 500	10 878 126,74	-420 373,26
Členské příspěvky	0	5 000,00	5 000,00	0	0,00	0,00	5 000	25 000,00	20 000,00
Příjmy z poskytování služeb	0	229 826,00	229 826,00	193 270	165 814,04	-27 455,96	167 200	134 386,21	-32 813,79
Přijaté příspěvky	100 000	574 056,62	474 056,62	0	0,00	0,00	50 000	903 402,00	853 402,00
Dotace od MPSV	10 253 995	4 630 000,00	-5 623 995,00	8 801 466	4 399 000,00	-4 402 466,00	7 394 900	4 500 000,00	-2 894 900,00
Zlínský kraj	600 000	0,00	-600 000,00	0	0,00	0,00	500 000	0,00	-500 000,00
Dotace od Statutární město Zlín	1 400 000	1 400 000,00	0,00	1 600 000	1 400 000,00	-200 000,00	1 600 000	1 300 000,00	-300 000,00
Dotace od ostatní (vratka Úřadu práce)	105 000	-61 914,26	-166 914,26	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Ostatní dotace - Ministerstvo zdravotnictví	0	0,00	0,00	0	26 274,40	26 274,40	0	0,00	0,00
Ostatní (tržby zdrav. poj., jiné provozní výnosy, finanční dary)	200 000	902 652,04	702 652,04	1 200 000	2 480 075,36	1 280 075,36	1 328 600	1 390 215,49	61 615,49
<b>CELKEM</b>	<b>22 571 000</b>	<b>17 922 314,40</b>	<b>-4 648 685,60</b>	<b>23 664 236</b>	<b>20 466 599,80</b>	<b>-3 197 636,20</b>	<b>22 344 200</b>	<b>19 131 130,44</b>	<b>-3 213 069,56</b>

PŘÍLOHA P VI: Rozpis kalkulace bytové jednotky projektu Dům služeb seniorům občanského sdružení, resp. spolku XY

	Spořeba materiálů	Drobný majetek	Spořeba energií	Opravy a udržování	Cestovné	Nájemné z prostor	Leasing	Ostatní služby	Ostatní	HM z pracovního poměru	HM z DP a DČ	Zákonné soc. a zdrav. poj. a náklady	CELKEM
Stanovení průměrných ročních nákladů na 1 bytovou jednotku	22 389,35	775,74	18 469,66	5 096,42	316,41	52 630,64	1 600,40	29 685,03	24 104,85	90 025,77	5 466,56	29 053,07	279 613,90
Stanovení průměrných ročních nákladů na 1 bytovou jednotku ubytování pro hotelové služby	X	X	18 469,66	5 096,42	X	52 630,64	X	29 685,03	24 104,85	X	5 466,56	X	135 453,17



PŘÍLOHA P VII: Klasické bodové hodnocení modelu CAF.

FÁZE	PANEL PŘEDPOKLADŮ - KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ	Bodové hodnocení
X	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace.	0 - 10
PLAN (plánuj)	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán). Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	11 - 30
DO (realizuj)	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31 - 50
CHECK (zkontroluj)	Kontrolujeme/přezkoumáváme, zda děláme správné věci správným způsobem (zda děláme správné věci správným způsobem).	51 - 70
ACT (reaguj)	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti.	71 - 90
PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování. (Případně i zavedení benchlearningu.)	91 - 100

POKYNY: 1) Vyberte úroveň, kterou dosahujete: X, PLAN, DO CHECK nebo ACT. 2) Přidělte bodové hodnocení od 0 do 100 podle míry naplnění, kterou jste dosáhli v rámci dané úrovně. Stobodová škála umožňuje blíže vymežit úroveň rozvoje a implementace v dané oblasti.

	PANEL VÝSLEDKŮ - KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ	Bodové hodnocení
	Výsledky se neměří a/nebo nejsou dostupné žádné informace.	0 - 10
	Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11 - 30
	Výsledky jsou konstatní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 - 50
	Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51 - 70
	Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 - 90
	Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi jsou pozitivní.	91 - 100

POKYNY: 1) Každému subkritériu přidělte body od 0 do 100 na stupnici rozdělené do šesti úrovní. 2) Pro každou úroveň můžete brát v úvahu trend nebo dosažení cíle případně obojí.

## PŘÍLOHA P VIII: Vyhodnocení modelu CAF.

Oblast předpokladů	Subkritéria	Popis subkritéria	Bodové ohodnocení
Kritérium 1: VEDENÍ			
	1.1 Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot.		
		1.1.1 Formulace a rozvíjení poslání organizace (jaké jsou cíle organizace) a vize organizace (kam chce organizace jít).	100
		1.1.2 Přenesení poslání a vize do strategických (dlouhodobých a střednědobých) cílů a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a činností.	95
		1.1.3 Zavedení hodnotového rámce zahrnující transparentnost, etický přístup a službu občanům. Zpracování etického kodexu.	100
		1.1.4 Pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot organizace zohledňující změny vnějšího prostředí.	100
		1.1.5 Posilování důvěry a respektu mezi radou občanského sdružení, členskou radou a jednotlivými zaměstnanci.	90
		1.1.6 V organizace je rozvíjena a funguje efektivní komunikace, která vede k zlepšování chodu organizace.	90
		1.1.7 Řízení "střetů zájmů" prostřednictvím identifikace potenciálních oblastí těchto zájmů a přijetím odpovídajících zásad pro zaměstnance.	92
	1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn.		
		1.2.1 Rozvíjení procesů a organizační struktury v souladu se strategií. Definování kompetencí a odpovědnosti pro jednotlivé úrovně řízení, delegování pravomocí. Definování vhodné formy řízení.	100
		1.2.2 Definování cílů, kterých má být dosaženo v hlavní a v hospodářské činnosti	90
		1.2.3 Rozvíjení manažerského informačního systému, do kterého vstupují informace z řízení nízké i z vnitřního kontrolního systému a trvalý monitoring strategických a operativních cílů organizace (např. Balanced Scorecard).	90
		1.2.4 Zavádění systémů řízení kvality a jejich certifikace, jako je CAF, EFQM či ISO. Uplatňování zásad TQM.	100
		1.2.5 Vhodné podmínky pro procesní a projektové řízení a uplatnění týmové práce.	95
		1.2.6 Vytváření podmínek pro efektivní interní a externí komunikaci, zainteresování zaměstnanců do cílů organizace a jejich spolupráce při zavádění změn.	50
	1.3 Motivování a podpora pracovníků v organizaci a vedení příkladem.		
		1.3.1 Vedení příkladem v souladu se stanovenými cíli a hodnotami.	70
		1.3.2 Pravidelné informování a projednání klíčových záležitostí se zaměstnanci.	100
		1.3.3 Podpora a pomoc zaměstnancům při plnění jejich povinností, plánů a cílů.	70
		1.3.4 Poskytování zpětné vazby všem zaměstnancům ke zlepšení výkonnosti týmů i jednotlivců.	90
		1.3.5 Podněcování, povzbuzování a posilování zaměstnanců prostřednictvím delegování pravomocí, odpovědnosti a kompetencí.	85
		1.3.6 Podpora rozvoje zaměstnanců, vytváření vhodných podmínek pro jejich rozvoj.	100
		1.3.7 Podpora zaměstnanců při tvorbě návrhů na zlepšení fungování organizace a její řízení.	95
		1.3.8 Uznání, oceňování a spravedlivé odměňování týmů a jednotlivců.	50
		1.3.9 Vedení chápe individuální potřeby svých zaměstnanců a respektuje jejich osobní život.	70
	1.4 Řízení vztahů se zainteresovanými osobami.		
		1.4.1 Identifikování zainteresovaných stran, definování jejich potřeb.	90

Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ			
	2.1 Shromáždění informací o potřebách zainteresovaných stran.		
		2.1.1 Definování všech zainteresovaných stran a analyzování jejich potřeb, očekávání a spokojenosti.	100
		2.1.2 Pravidelné shromáždění, analyzování a přezkoumávání relevantních informací o důležitých změnách v politicko-právní, sociálně-kulturní, environmentální, ekonomické technologické oblasti a demografickém vývoji.	90
		2.1.3 Systematické zjišťování svých slabých a silných stránek pomocí SWOT analýzy, pomocí modelu TQM, CAF nebo modelu Excelence EFQM	100
	2.2 Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.		
		2.2.1 Transformování poslání a vize do strategických a operativních plánů a opatření na základě analýzy rizik.	90
		2.2.2 Zapojoování zainteresovaných stran do rozvíjení a plánování strategie.	90
		2.2.3 Hodnocení kvality výsledků organizace a dopadů rozhodnutí.	100
		2.2.4 Aktualizování strategií a plánování v rámci organizace.	100
		2.2.5 Využívání zpětné vazby pro aktualizaci strategie, zajištění dostupnosti zdrojů pro aktualizaci strategie.	95
	2.3 Uplatnění strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumání.		
		2.3.1 Zaměstnanci na různých organizačních úrovních i zainteresované osoby jsou informováni o záměrech a cílech organizace.	95
		2.3.2 Strategie je rozpracována pro každou úroveň organizace	100
	2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumání inovací, dopady změn a modernizací.		
		2.4.1 Organizace se snaží inovovat a modernizovat svoji činnost.	100
		2.4.2 Provádění modernizace a inovace na základě požadavku a podnětů zainteresovaných stran.	100
		2.4.3 Vytvoření efektivního systému pro řízení změn. Vyhodnocování modernizace a zda bylo dosaženo pokroku.	50
		2.4.4 Zajištění potřebných zdrojů k provedení plánovaných změn.	30

Kritérium 3: PRACOVNÍCI			
	3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii.		
		3.1.1 Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů vzhledem k očekáváním a potřebám zainteresovaných stran.	95
		3.1.2 Rozvíjení a uplatňování politiky pro řízení lidských zdrojů a plánování organizace s přihlédnutím na budoucí sociální faktory.	100
		3.1.3 Zajištění kvalifikovaných pracovníků a zajištění souladu mezi pravomocemi a odpovědnostmi pro plnění cílů a strategie organizace.	100
		3.1.4 Vypracování a rozvoj koncepce řízení lidských zdrojů obsahující přijímání zaměstnanců, osobní růst, odměňování a přidělování funkcí.	100
		3.1.5 Zajištění vhodných pracovních podmínek (BOZP).	100
		3.1.6 Uplatňování rovného přístupu, rovných příležitostí a zajištění nediskriminace.	100
		3.1.7 Zvláštní pozornost a vytvoření vhodných pracovních podmínek pro znevýhodněné pracovníky a zaměstnance s postižením.	100
	3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.		
		3.2.1 Zjišťování aktuálních kompetencí zaměstnanců z hlediska znalostí, dovedností a postojů; jejich systematické porovnávání s potřebami organizace.	90
		3.2.2 Tvorba strategie pro rozvoj kompetencí zaměstnanců, tvorba plánu zdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.	100
		3.2.3 Zapracování a podpora nových zaměstnanců.	100
		3.2.4 Rozvíjení a podpora moderních metod vzdělávacích metod (např. využívání multimédií, sociálních sítí, e-learningu).	100
		3.2.5 Plánování vzdělávacích aktivit prohlubující odbornost pracovníků.	100
	3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.		
		3.3.1 Důraz na otevřenou komunikaci a dialog, podpora týmové spolupráce.	100
		3.3.2 Aktivní zapojování zaměstnanců do aktivit, plánů, strategií a cílů organizace, vytváření prostředí pro nápady a návrhy ze strany zaměstnanců.	100
		3.3.3 Pravidelné analýzy spokojenosti zaměstnanců a poskytování zpětné vazby o jejich výsledcích ke zlepšení.	100
		3.3.4 Umožňovat příležitost poskytnout zpětnou vazbu zaměstnanci k nadřízeným o kvalitě jejich řízení.	60



Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE			
4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi.			
	4.1.1 Identifikace strategických partnerů a vymezení jejich vztahu.		95
	4.1.2 Pravidelné monitorování a vyhodnocování vztahu s klíčovými partnery.		95
	4.1.3 Uplatnění společenské odpovědnosti organizace.		100
4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/klienty.			
	4.2.1 Umožňovat klientům vyjadřovat své požadavky a potřeby, i případné stížnosti.		100
	4.2.2 Pravidelné analýzy spokojenosti zákazníků/klientů.		100
	4.2.3 Zajištění transparentnosti týkající se fungování organizace, pomoci zveřejňování výročních zpráv, zveřejňování informací na internetu.		100
4.3 Řízení financí.			
	4.3.1 Sladování finančního řízení se strategickými cíli a to efektivním, účelným a hospodárným způsobem.		90
	4.3.2 Analyzování rizik při finančním rozhodování.		70
	4.3.3 Zajištění rozpočtové průhlednosti a finanční transparentnosti.		100
	4.3.4 Zajištění efektivního nakládání s finančními prostředky pomocí controllingu.		90
	4.3.5 Zavádění dlouhodobého systému rozpočetnictví.		100
	4.3.6 Finanční řízení při investičním rozhodování je založené na analýze nákladů/přínosů, udržitelnosti a etice.		95
	4.3.7 Provádění finančních kontrol pomocí interního auditu.		100
	4.3.8 Provádění finančních kontrol pomocí externího auditu.		100
4.4 Řízení informací a znalosti.			
	4.4.1 Efektivní získávání, zpracovávání a využívání extemě dostupných informací.		85
	4.4.2 Neustálé monitorování informací a znalosti v organizaci, zabezpečování jejich aktuálnosti, správnosti, spolehlivosti a bezpečnosti v souladu se strategií organizace.		70
	4.4.3 Vytvoření informačních kanálů pro předávání informací v celé organizaci, aby byl umožněn přístup zaměstnanců k informacím, které potřebují k plnění úkolu.		50
	4.4.4 Zajištění a uchování klíčových informací v organizaci při odchodu zaměstnanců, dodržení zásady mlčenlivosti.		100

Kritérium 5: PROCESY			
	5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů.		
		5.1.1 Průběžné identifikování, mapování, popisování a dokumentování klíčových procesů.	100
		5.1.2 Zapojování zainteresovaných osob do rozvoje a zlepšování klíčových procesů.	30
		5.1.3 Přidělování zdrojů k procesům na základě jejich přínosů.	90
		5.1.4 Stanovování výkonostních cílů, sledování indikátorů výkonosti pro sledování účelnosti procesů.	90
	5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na klienta.		
		5.2.1 Zapojení zákazníků/klientů do procesu zlepšování poskytovaných služeb.	100
		5.2.2 Sepsání jasných a srozumitelných směrnic a pravidel zajišťující standardy kvality.	100
		5.2.3 Zlepšování dostupnosti organizace (pružná pracovní doba, plakáty, brožury, Braillovo písmo, dokumenty v elektronické podobě)	95
		5.2.4 Vypracování systému zpětné reakce na stížnosti klientů.	100
	5.3 Koordinace procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi.		
		5.3.1 Získávání poznatků a učení se od konkurenčních organizací poskytujících stejné služby.	90
		5.3.2 Vytváření pracovních skupin napříč konkurenčními organizacemi k řešení problémů.	30

Oblast výsledků	Subkritéria	Popis subkritéria	Bodové ohodnocení
Kritérium 6: KLIENTI - VÝSLEDKY			
	6.1 Měření vnímání - měření spokojenosti zákazníka, klienta.		
		6.1.1 Celková image organizace a její veřejné reputace se zaměřením na výsledky týkající se vnímání organizace zákazníky/klienty.	90
		6.1.2 Výsledky týkající se spokojenosti zákazníků v oblasti dostupnosti organizace.	90
		6.1.3 Výsledky měření vnímání týkající se kvality poskytovaných služeb, dostupnosti informací.	100
	6.2 Měření výkonosti - hodnocení ukazatelů měření spokojenosti zákazníka, klienta.		
		6.2.1 Počet a doba vyřízení stížnosti	95
		6.2.2 Délka zpracování požadavků klientů.	95
		6.2.3 Čekací doba spojená s poskytnutím služby.	100
		6.2.4 Vzdělávání zaměstnanců a vztah ke klientům (profesionalita, komunikace, jednání s klienty).	100
		6.2.5 Dostupnost služeb.	100
		6.2.6 Zapojení zákazníků do navrhování a poskytování služeb.	100
		6.2.8 Vědomost zákazníků.	100
		6.2.9 Procento nových zákazníků	100

Kritérium 7: PRACOVNÍCI VÝSLEDKY			
	7.1 Měření vnímání - měření spokojenosti zaměstnance.		
		7.1.1 Spokojenost zaměstnanců s image a celkovou výkonností organizace.	95
		7.1.2 Spokojenost zaměstnanců s mírou zapojení do procesů a do zlepšovacích aktivit.	100
		7.1.3 Spokojenost zaměstnanců se schopností vedení řídit a delegovat úkoly a pravomoce.	100
		7.1.4 Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování.	30
		7.1.5 Spokojenost zaměstnanců s atmosférou na pracovišti a podmínkami práce.	70
		7.1.6 Spokojenost zaměstnanců s rovným a spravedlivým zacházením.	100
		7.1.7 Spokojenost zaměstnanců s přístupem ke vzdělávání a rozvojem kompetencí.	100
	7.2 Měření výkonnosti - identifikace a hodnocení ukazatelů měření zaměřené na zaměstnance.		
		7.2.1 Nemocnost zaměstnanců.	70
		7.2.2 Fluktuace zaměstnanců.	30
		7.2.3 Počet stížností zaměstnanců.	50
		7.2.4 Indikátory výkonnosti zaměstnanců – míra naplnění úkolu.	70
		7.2.5 Indikátory sledující rozvoj dovedností zaměstnanců (např. účast a míra úspěšnosti vzdělávacích aktivit, účelnost vynaložených prostředků na vzdělávání).	100
		7.2.6 Indikátory zaměřené na schopnosti zaměstnanců jednat s klienty a reagovat na jejich potřeby (např. počet hodin školení věnovaných dovednostem při jednání s klienty, počet stížností klientů na chování zaměstnanců).	100

Kritérium 8: OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, RESP. SPOLEK - VÝSLEDKY			
	8.1 Měření vnímání - měření vlivu sdružení na společnost.		
		8.1.1 Veřejné mínění a povědomí o vlivu organizace na kvalitu života.	90
		8.1.2 Pověst organizace.	90
		8.1.3 Vnímání přínosu organizace pro společnost.	100
		8.1.4 Vnímání organizace veřejností za etickou a společensky odpovědnou.	100
	8.2 Měření výkonnosti sdružení - hodnocení ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací.		
		8.2.1 Podpora věnovaná sociálně znevýhodněným občanům (objem finančních prostředků, počet podpořených občanů, počet akcí a účastníků)	100
		8.2.2 Množství a význam pozitivních a negativních mediálních zpráv (počet článků, obsah článků).	90
		8.2.3 Rozsah aktivit vedoucích k trvalé udržitelnosti zdrojů (snižování spotřeby vody, elektřiny, plynu).	90

Kritérium 9: KLIČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOS			
	9.1 Externí výsledky: výstupy a výsledky vztažené k cílům.		
		9.1.1 Vyhodnocení splnění stanovených cílů a naplnění poslání.	90
		9.1.2 Zlepšování kvality poskytování služeb na základě výsledků měření.	95
		9.1.3 Efektivnost vynaložených nákladů na poskytované služby.	50
		9.1.4 Výsledky externích kontrol a auditů.	100
		9.1.5 Výsledky benchmarkingu a benchleamingu.	10
	9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti.		
		9.2.1 Výsledky interních kontrol a auditů.	100
		9.2.2 Rozsah plnění rozpočtu a finančních plánů.	90
		9.2.3 Podíl vlastních zdrojů na krytí nákladů organizace.	50
		9.2.4 Splnění stanovení cílů a naplnění poslání a důkazy o splnění cílů.	95