

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Měření a hodnocení výkonnosti nestátních
neziskových organizací**

Performance measurement and evaluation of NGOs

Lucie Hrabětová

Plzeň 2017

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Měření a hodnocení výkonnosti nestátních neziskových organizací“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, 20. dubna 2017

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Hruškovi Ph. D., za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Obsah

Úvod	7
1 Neziskový sektor	8
1.1 Rozdělení neziskových organizací	9
1.1.1 Druhy neziskových organizací z hlediska financování	9
1.1.2 Druhy neziskových organizací z globálního hlediska	11
1.1.3 Druhy neziskových organizací dle zřizovatele	11
1.2 Právní formy neziskových organizací	16
1.3 Historie neziskového sektoru v České republice	17
1.4 Finanční zdroje nestátních neziskových organizací	20
1.4.1 Vlastní zdroje.....	20
1.4.2 Cizí zdroje.....	20
1.4.3 Potenciální zdroje	20
1.5 Fundraising	21
2 Metody finanční analýzy	23
2.1 Zdroje dat.....	23
2.2 Základní ukazatele	25
2.3 Fundamentální a technická finanční analýza	25
2.4 Analýza absolutních ukazatelů	26
2.4.1 Horizontální analýza	26
2.4.2 Vertikální analýza.....	26
2.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	27
2.5.1 Ukazatele rentability	27
2.5.2 Ukazatel likvidity.....	28
2.5.3 Ukazatel autarkie	28
2.5.4 Ukazatel aktivity	28
2.5.5 Ukazatele financování – míra finanční nezávislosti	29
2.5.6 Ukazatele produktivity.....	30
3 Měření výkonnosti neziskových organizací	31
3.1 Komplexní metody měření výkonnosti neziskových organizací.....	32
3.1.1 BSC (Balanced Scorecard)	32
3.1.2 Model EFQM Excellence	34
3.1.3 CAF (Common Assessment Framework).....	36

3.1.4	KAMF*	37
4	Obecně prospěšná společnost Latus pro rodinu.....	38
4.1	Základní identifikační údaje	38
4.2	Charakteristika organizace.....	38
4.3	Projekty.....	41
4.4	Způsob financování	42
5	Finanční analýza organizace Latus	44
5.1	Základní ukazatele	44
5.1.1	Vývoj počtu klientů v čase	44
5.1.2	Vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase.....	45
5.1.3	Vývoj výnosů v čase	46
5.1.4	Vývoj nákladů v čase.....	48
5.1.5	Porovnání výnosů a nákladů	49
5.2	Poměrové ukazatele	50
5.2.1	Ukazatel rentability.....	50
5.2.2	Ukazatel likvidity.....	51
5.2.3	Ukazatel autarkie	52
5.2.4	Ukazatel aktivity	53
5.2.5	Ukazatele financování – míra finanční nezávislosti	54
5.2.6	Ukazatel produktivity	54
5.3	Model KAMF*	56
	Závěr	59
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam použitých zkratk	62
	Použité zdroje	63
	Seznam příloh	67

Úvod

Nestátní neziskové organizace prošly v posledních několika letech zásadními změnami a staly se tak nezanedbatelnou částí a složkou české společnosti. Mají v dnešní době a společnosti opravdu nenahraditelný význam. Vznikají totiž tam, kde se ziskové podniky kvůli nízké ziskovosti, nechtějí angažovat. Neziskové organizace tedy vyplňují pomyslnou „díru“ ve společnosti a uspokojují veřejný zájem a vykonávají veřejnou službu. V oblasti sociálních potřeb pomáhají lidem, dále poskytují vzdělávání, podporují životní prostředí, pořádají různé kulturní akce a dávají možnost volného sdružování. V České republice jejich počet každým rokem roste.

Hlavním cílem této bakalářské práce je změřit a následně vyhodnotit výkonnost vybrané nestátní neziskové organizace. Aby se dosáhlo tohoto cíle, je potřeba nastínit samotnou problematiku neziskových organizací a jejich výkonnosti teoreticky. Proto je práce rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část.

V první, druhé a třetí kapitole se nastíní problematika z teoretického hlediska. První kapitola se zabývá samotným neziskovým sektorem a neziskovými organizacemi. Zabývá se vlastnostmi, funkcemi, a rozdělením neziskových organizací. Dále jsou uvedeny právní formy, historie, finanční zdroje a na závěr je stručně uvedeno, co je fundraising. Druhá kapitola se už zabývá metodami finanční analýzy. Na začátku je popsáno, kde se berou data pro finanční analýzu. Následně jsou uvedeny základní ukazatele, díky kterým se primárně měří výkonnost neziskových organizací. Poté následuje popsání fundamentální a technické analýzy. Práce se dále zabývá technickou finanční analýzou, kde jsou popsány absolutní a poměrové ukazatele. U každého ukazatele je uvedena stručná charakteristika a vzorec pro výpočet. Ve třetí kapitole jsou uvedeny a popsány modely, které lze použít při měření výkonnosti nestátních neziskových organizací.

Následuje praktická část bakalářské práce. Čtvrtá kapitola popisuje vybranou neziskovou organizaci. Následuje poslední kapitola, ve které se teoretická část bakalářské práce využije pro měření výkonnosti dané organizace. Nejprve se kapitola zaměří na analýzu výnosů a nákladů organizace a dále jsou vypočítány ukazatele vhodné pro použití v modelu KAMF*. Následně budou výsledky ukazatelů implementovány do KAMF* modelu a na základě výsledků z tohoto modelu bude výkonnost organizace zhodnocena.

1 Neziskový sektor

Tato kapitola se bude zabývat neziskovým sektorem a jeho charakteristikou, funkcemi a jeho rozdělením. Dále se kapitola bude zabývat právními formami, historií neziskového sektoru. Nakonec se charakterizují zdroje financování.

Neziskové organizace (dále jen „NO“) jsou velmi důležité pro společnost. Napomáhají rozvoji společenského, ekonomického a politického života a sdružují miliony lidí. Je možné se setkat i s jinými názvy pro NO a to s názvy „nevýdělečná organizace“ anebo s anglickým ekvivalentem „non-profit organization“. (Pelikánová, 2016)

NO je pojem, který je používán, aniž by byl definován platným právním předpisem. Obecně se o nich dá říci, že to jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. Je kladen větší důraz na výsledky hlavního poslání, výše příjmů je až na druhém místě. (Růžičková, 2007)

Podle jednotlivých autorů je možné uvést následující příklady definic pojmu NO:

„Neziskové (či nevýdělečné) organizace jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.“ (Tetřevová, 2008, str. 35)

„Termín nezisková organizace označuje právnické osoby či organizace, které se primárně zabývají získáváním a přerozdělováním finančních prostředků pro účely dobročinné, rozvoje náboženství, kultury, vzdělání, sociální účely nebo pro realizaci dalších „dobrých skutků“ (FATF, Special Recommendation, 2016)

Komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku NO přinesli ve svých studiích profesori Salamon a Anheier (1997). Ti chápou neziskový sektor jako soubor institucí, které slouží v zásadě veřejným zájmům. Definovali pět základních vlastností, podle nichž jsou NO:

- **institucionalizované** (organized) – tj. mají jistou institucionální, organizační strukturu, bez ohledu na to, zda jsou právně či formálně registrovány;
- **soukromé** (private) – tj. jsou institucionálně odděleny od státní správy a ve vedení nemohou být státní úředníci, mohou mít však významnou státní podporu;

- **neziskové** (non-profit) – tj. u NO se nepřipouští přerozdělování zisků mezi vlastníky nebo vedením organizace, zisk musí být použit na cíle dané posláním organizace;
- **samosprávné a nezávislé** (self-governing) - NO mají své vlastní postupy a struktury, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že nejsou ovládány ani kontrolovány zvenčí (např. státem), ale jsou schopny řídit samy sebe;
- **dobrovolné** (voluntary) – NO využívají dobrovolnou účast na svých činnostech, která se může projevovat formou neplacené práce v organizaci, formou darů nebo čestné účasti ve správních radách. (Škarabelová a kol., 2002)

Dalším rysem NO je, že jsou **prospěšné**. Přispívají k veřejnému dobru a usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku. Tento rys však není jednoduše definovatelný a v praxi je obtížně měřitelný a postižitelný. (Dobrozemský, Stejskal, 2015)

Pelikánová (2016) uvádí funkce NO. Definovala je takto:

- **funkci ekonomickou**, kdy působí jako producent a spotřebitel statků
- **funkci sociální**, která zahrnuje výkon a poskytování specifických statků (funkce servisní) a dále sdružování a zapojování se do života společnosti (funkce participační)
- **funkci politickou**, která chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních práv a svobod (funkce ochranná) a dále dává lidem možnost ovlivnit veřejné mínění a rozvíjet tak demokracii (funkce demokratizační)
- **funkce informační**, která plní roli osvětové funkce
- **funkce kontrolní**, která obsahuje laickou kontrolu demokratického procesu uplatňování veřejné volby. (Pelikánová, 2016)

1.1 Rozdělení neziskových organizací

Existuje více druhů rozdělení NO. V této práci budou uvedeny druhy NO z hlediska financování, z globálního hlediska a druhy NO dle zřizovatele.

1.1.1 Druhy neziskových organizací z hlediska financování

Z hlediska financování je možné národní hospodářství České republiky (dále jen „ČR“) rozčlenit na ziskový (tržní) sektor a na neziskový (netržní) sektor. (Rektořík, 2007)

Neziskový (netržní) sektor

U neziskového (netržního) sektoru subjekty, které fungují a produkuje statky, získávají prostředky prostřednictvím přerozdělovacích procesů. Cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, které má zpravidla podobu veřejné služby. Neziskový (netržní) sektor se dále může rozčlenit na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. (Rektořík, 2007)

- **Neziskový veřejný sektor** je financován z veřejných financí, rozhoduje se v něm veřejnou volbou, je spravován a řízen veřejnou správou a podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytování veřejné služby. (Rektořík, 2007)
- **Neziskový soukromý sektor** je financován ze soukromých financí fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit své finance do předem vymezené produkce a neočekávají, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený prospěch. (Rektořík, 2007)
- Významnou roli v rámci národního hospodářství má **sektor domácností** svým vstupem na trh produktu, výrobních faktorů a kapitálu a začleněním do koloběhu finančních toků. Dále je významný pro formování občanské společnosti. (Rektořík, 2007)

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství



Zdroj: vlastní zpracování dle Rektoříka, 2007

1.1.2 Druhy neziskových organizací z globálního hlediska

Druhy NO z globálního hlediska lze dělit následovně:

Organizace veřejně prospěšné

Organizace veřejně prospěšné jsou založeny za účelem poslání. Toto poslání spočívá v produkci veřejných a smíšených statků. Ty uspokojují potřeby veřejnosti, např. Český červený kříž. (Pelikánová, 2016)

Organizace vzájemně prospěšné

Organizace vzájemně prospěšné jsou založeny za účelem vzájemné podpory. Jejich posláním je uspokojování svých zájmů. Veřejná správa ovšem dbá na to, aby se jednalo o zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, tedy neodporují zájmům občanů. Jde například o realizaci aktivit v kultuře, profesních zájmů, ochrany zájmů skupin apod., např. Sokol. (Pelikánová, 2016)

1.1.3 Druhy neziskových organizací dle zřizovatele

Druhy NO dle zřizovatele lze dělit na:

Státní neziskové organizace

Jedná se hlavně o organizační složky, územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a státní fondy. Ty zabezpečují chod státní správy a zajišťují veřejné služby, např. zdravotnictví, školství. (Takáčová, 2010)

Organizační složky státu

Patří sem např.: ministerstva, soudy, Ústavní soudy, Nejvyšší kontrolní úřad, Úřad vlády ČR, státní zastupitelství. K založení organizační složky státu je potřeba souhlas Ministerstva financí ČR. Organizační složka je účetní jednotkou. (Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích)

Organizační složky územních samosprávných celků

Organizační složka územních samosprávných celků není účetní jednotkou, nemá právní subjektivitu, hospodaří jménem zřizovatele a rozpočet organizační složky je i součástí rozpočtu zřizovatele. Organizační složka má právo disponovat jen s prostředky, které souvisí přímo s její běžnou činností. Prostředky jsou poskytovány zřizovatelem formou

provozní zálohy v hotovosti anebo založením běžného účtu u banky. (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů)

Územní samosprávné celky

Je to společenství občanů, kteří mají právo na samosprávu. Do základních územních samosprávných celků jsou řazeny obce, do vyšších územních samosprávných celků patří kraje. (Zákon č. 1/1993 Sb., ústava ČR)

Obec vystupuje v právních vztazích svým vlastním jménem. Je veřejnoprávní korporací a hospodaří se svým vlastním majetkem. Obec je spravována zastupitelstvem a dalšími orgány obce jako rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Obec pečuje o rozvoj svého území, chrání veřejný zájem a pečuje o potřeby svých občanů. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích)

Kraj má vlastní majetek a hospodaří s ním za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu. Je veřejnoprávní korporací a v právních vztazích vystupuje pod svým jménem. Kraj je spravován zastupitelstvem a dalšími orgány jako je rada kraje, hejtman a krajský úřad. Stejně jako obec i kraj pečuje o rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. (Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích)

Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace se dělí na příspěvkové organizace státu (jsou zřízeny orgány státní správy) a na příspěvkové organizace územních samosprávných celků (jsou zřízeny kraji nebo obcemi).

Příspěvková organizace státu je právnickou osobou. Hospodaří s peněžními prostředky, které získá z hlavní činnosti, ze státního rozpočtu, dále hospodaří s prostředky ze zahraničí a s dary od fyzických či právnických osob včetně prostředků poskytnutých státu z rozpočtu Evropské unie. (Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla)

Příspěvková organizace územních samosprávných celků je zřizována pro neziskové činnosti. Zřizuje ji kraj nebo obec a jejich rozsah a složitost vyžaduje samostatnou právní subjektivitu. Ve zřizovací listině je vymezen hlavní účel, předmět činnosti, majetek ve vlastnictví zřizovatele a označení statutárních orgánů. Příspěvková organizace územních samosprávných celků hospodaří s prostředky z vlastní činnosti, s prostředky z rozpočtu zřizovatele a s dary od fyzických či právnických osob. (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů)

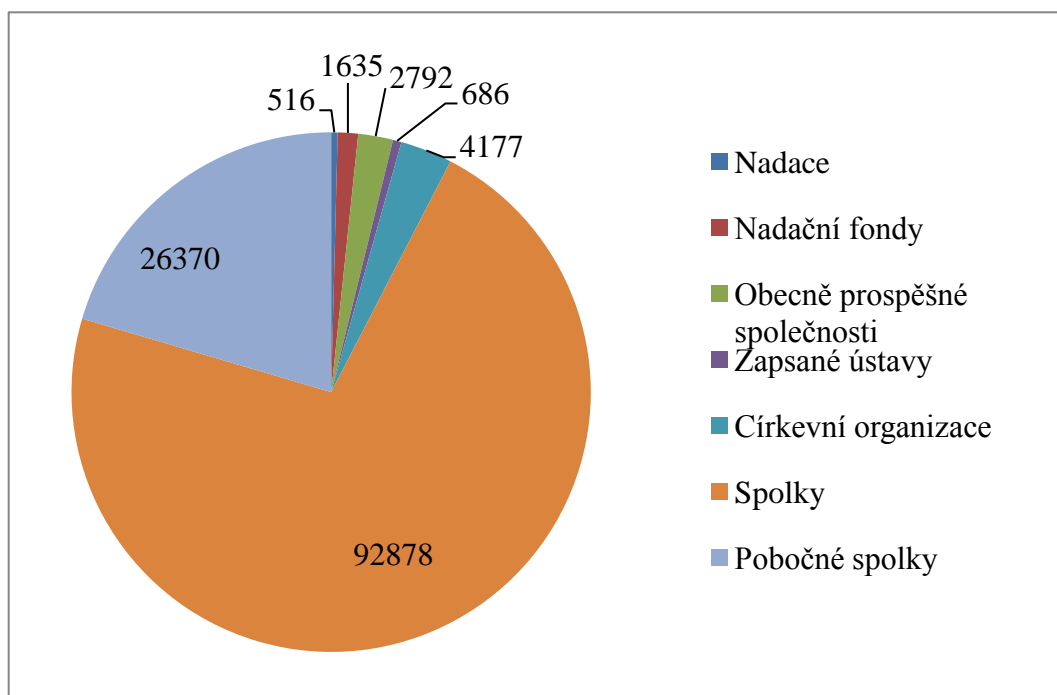
Státní fondy

Rektořík (2007) uvádí, že státní fondy jsou právnickými osoba a hospodaří s majetkem státu. Do státních fondů lze zařadit např.: Státní fond životního prostředí ČR, Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie, Státní fondy kultury ČR, Státní zemědělský intervenční fond, Státní fondy dopravní infrastruktury, Státní fond rozvoje bydlení a Pozemkové fondy ČR.

Nestátní neziskové organizace

Zabezpečují obdobné služby jako státní NO. Každý subjekt je řízen zákony, kde jsou stanoveny vznik, zánik, způsoby řízení a orgány organizací. Pod nestátní neziskové organizace (dále jen „NNO“) spadají nadace, spolky, ústavy apod. (Pelikánová, 2016)

Obrázek č. 2 - Počet NNO v ČR k prosinci 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle Neziskovky.cz, 2016

Dle nového občanského zákoníku (dále jen „NOZ“) byly od 1. 1. 2014 vytvořeny tzv. fundace a ústavy.

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou fundací. **Fundace** je právnická osoba, která je vytvořena majetkem vyčleněným k určitému účelu. Činnost této fundace je

vázána na účel, k němuž byla zřízena. Fundace je ustanovena zakladatelským právním jednáním nebo zákonem, ve kterých musí být určeny majetkové zajištění a účel. (Zákon č. 89/2012., občanský zákoník)

Nadace se zakládá k hospodářskému nebo společenskému účelu. Ten může být veřejně prospěšný a dobročinný. Nadace může také podnikat, ovšem za podmínky, že toto podnikání je vedlejší činností a výtěžky z této činnosti slouží k podpoře hlavního účelu nadace. Zakládá se nadační listinou, kterou pořizuje jedna nebo více osob. Nadace vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku a majetek nadace tvoří nadační listina (ta musí mít hodnotu alespoň 500 000 Kč a po dobu trvání nadace se nesmí snížit) a ostatní majetek. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Nadační fond se zakládá ke stejnému účelu jako nadace, a to k účelu hospodářskému a společenskému. Zakládá se zakládací listinou a název nadačního fondu musí obsahovat „nadační fond“. Majetek tvoří vklady a dary. Na rozdíl od nadace nadační fond nevytváří nadační jistinu a nadační kapitál. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Obecně prospěšné společnosti (ústavy)

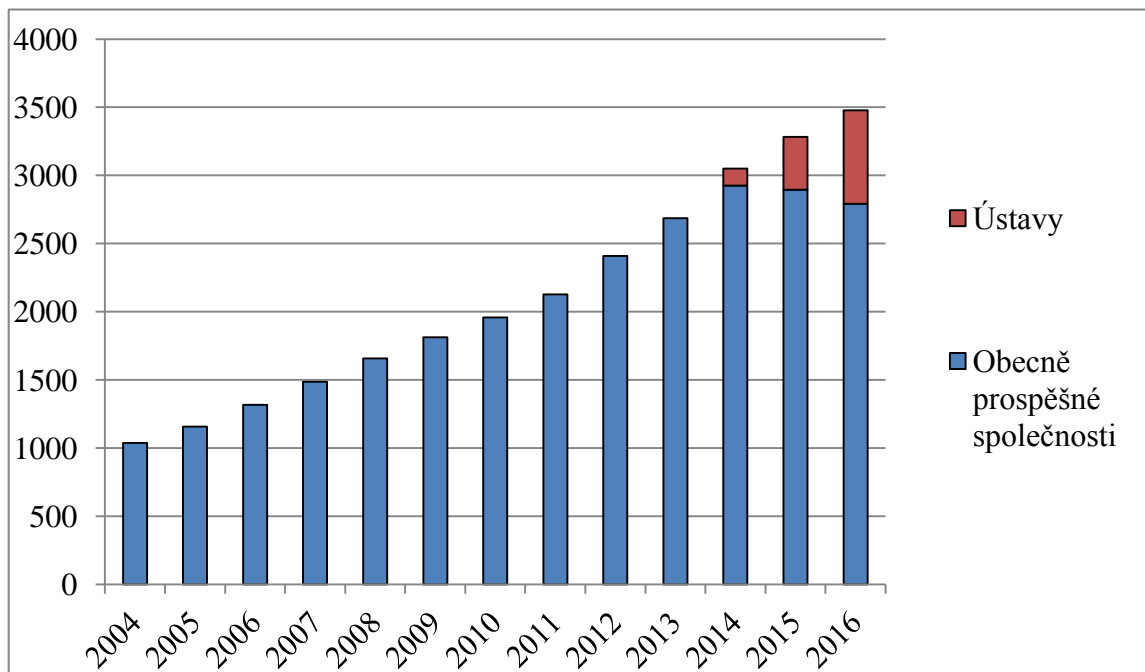
Dříve obecně prospěšné společnosti spravoval zákon č. 248/1995 Sb o obecně prospěšných společnostech. Ten byl však k 1. 1. 2014 zrušen a byl nahrazen novou úpravou ústavů obsažených v NOZ. Obecně prospěšné společnosti jsou tedy od 1. 1. 2014 nazývány **ústavy**. Existující obecně prospěšné společnosti mohou nadále fungovat dle starého zákona, ovšem nové společnosti musí být založeny na základě NOZ.

Ústav je tedy obdobou bývalé obecně prospěšné společnosti avšak s několika odlišnostmi. Jsou zakládány za účelem veřejné prospěšnosti s tím, že výsledky jejich činnosti jsou každému dostupné a mají povinnosti služby poskytovat na nediskriminačním základě. Zakládají se zakládací listinou a vznikají zápisem do obchodního rejstříku. Pro ústav je typické využití nejen osobní, ale také majetkové složky. Ústavy mohou provozovat podnikatelskou činnost, ale zisk musí být použit pro podporu činnosti, pro niž byl založen nebo k úhradě nákladů na vlastní správu. Strukturu orgánů v ústavu tvoří ředitel a správní rada. (Pelikánová, 2016)

Pokud výše čistého obrátu ústavu překročí za minulé účetní období 10 mil. Kč, má ústav povinnost auditu. Pokud zakladatelská listina nestanoví jinak, vyhotovuje ústav výroční

zprávu. V případě, že ústav nebude dlouhodobě naplňovat svůj účel, může ho soud na návrh zrušit. (Pelikánová, 2016)

Obrázek č. 3: Počet obecně prospěšných společností v ČR v letech 2004 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle Neziskovky.cz, 2016

Na obrázku č. 3 lze vypočítat, že do roku 2014 počet obecně prospěšných společností rostl. Ke dni 1. 1. 2014 vešel v platnost NOZ a s tím i fakt, že obecně prospěšné společnosti již nelze nadále zakládat. Nově založené organizace nesou název ústav. V roce 2014 byl celkový počet obecně prospěšných společností 2926, přibýlo k nim 123 ústavů. V roce 2015 již začíná počet společností klesat, ale zvyšuje se počet ústavů na 388. V posledním roce měření se počet obecně prospěšných společností opět snížil, a to na 2792. Ovšem počet ústavů se zvýšil dvojnásobně – počet nově založených ústavů v roce 2016 se zastavil na čísle 686.

Církevní organizace

Pro církevní NO zůstává vše stále stejné. Řídí se zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Církev a náboženská společnost vzniká sdružením fyzických osob, rozhoduje o věcech spojených s vyznáváním víry, o organizaci náboženského společenství a o vytváření určených institucí. Stát, kraje a ani obce

nemohou provádět náboženskou nebo protináboženskou činnost. (Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech)

Spolky

Od 1. 1. 2014 dochází ke zrušení zákona č. 83/1990 o sdružování občanů a k přesunu právní úpravy do NOZ. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Hlavní činností spolku je jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost, u spolku být nemůže. Spolek může vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost, která spočívá v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, pokud je jejich účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti lze použít pouze pro spolkovou činnost. Stanovy mohou určit, jakým způsobem se pobočný spolek zakládá a který orgán rozhoduje o založení, zrušení nebo přeměně pobočného spolku. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

1.2 Právní formy neziskových organizací

V literatuře neexistuje jednoznačná definice a přesné členění. V právním systému je vymezení NO nejbližší zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů, který definuje v § 18, odst. 7 tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena anebo založena za účelem podnikání (Definice neziskového sektoru – sborník příspěvků z internetové diskuse, 2005).

Takáčová (2010) například uvádí, že hlavním znakem všech NO je ta skutečnost, že hlavním předmětem jejich činnosti není podnikání. Další skutečností je, že jakýkoliv zisk nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy orgánů nebo pracovníky, ale musí být použit pro další činnosti.

Tabulka č. 1: Přehled právních norem pro rekonstrukci NOZ

DRUH NNO	PRÁVNÍ NORMA
spolek	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
ústav	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
obecně prospěšná společnost	zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
nadace	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
nadační fondy	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
zájmové sdružení právnických osob	zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
politické strany a hnutí	zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích
registrované církve a náboženské společnosti	zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženských vyznání a postavení církví a náboženských společností
veřejná výzkumná instituce	zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích
školská právnická osoba	zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
honební společenstvo	zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti
odborové organizace	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zdroj: vlastní zpracování dle Pelikánová, 2016

1.3 Historie neziskového sektoru v České republice

Neziskový sektor má v českých zemích velmi bohatou historii. K většímu sdružování lidí docházelo již ve 13. století. Průběžně se ve středověku lze setkat s dalšími spolky (náboženská bratrstva, mariánské družiny apod.), na které jsou v dnešní moderní době lidé zvyklí. Velmi pokročilá byla v této době charitativní činnost a péče o nemocné. Ta byla organizována v rámci církve, která o nemocné pečovala v sirotčincích či hospitálech. Za vzor tehdejší doby je osobnost svaté Anežky České (1211 – 1282), kterou dnes některé spolky považují za svoji patronku. (Boukal, 2003)

S husitskou revolucí přišlo i první oslabení katolické církve. K obnovení dominantní pozice církve došlo po roce 1620 formou tzv. rekatolizace. Stát však postupně svou moc nad církví upevnil tak, že ji začal ze sociální péče a vzdělávání vytlačovat. (Třetí patro, 2003)

Od roku 1830 v období Národního obrození došlo k významnému rozvoji spolkové činnosti. Vlastenecké snahy přinesly i nebývalý nárůst různých společností, spolků a nadací. Ty podporovaly rozvoj národní kultury, vědy, umění a vzdělávání. (Třetí patro, 2003)

V roce 1918, kdy vznikla Československá republika, se spolkové aktivity rozvíjely hlavně na základě národnostního principu (spolky české, polské, židovské, německé aj.). Řada NO vznikla díky vzorům ze zahraničí, zejména v USA. Lze tvrdit, že neziskový sektor v této době prožíval svůj „zlatý věk“. (Třetí patro, 2003)

Nadace a spolky hrály vždy významnou roli v kulturní, národní a politické emancipaci, např. národní obrození, vznik ČSR v roce 1918 anebo sametová revoluce v roce 1989. V době totalitních režimů (fašistického, komunistického) byla však tradice NO zpřetrhána, protože svobodná iniciativa občanů nebyla v této době žádoucí. Za socialismu dokonce nezisková sféra prakticky neexistovala, některé organizace fungovaly jako součást Národní fronty. (Pelikánová, 2016)

Tvrdá omezení se komunistické straně dařilo potlačit do počátku 60. let. Tehdy nastalo období politického uvolňování, to pokračovalo do Pražského jara v roce 1968. V tomto období se zvýšil zájem občanů o veřejné záležitosti. Na základě toho bylo obnoveno několik významných NNO, uspořádány různé sbírkové akce a vznikaly nové politické organizace. Toto krátké období bylo násilně přerušeno obdobím „normalizace“. (Třetí patro, 2003)

Rok 1989 však přinesl zásadní změnu. Po pádu komunismu začaly vznikat tisíce nových NO a od té doby prošel neziskový sektor řadou změn. Nejenom v ČR, ale v celé Evropě bylo chápání pojmu občanská společnost posunuto na jinou úroveň. Vznik nových společenských uspořádání dával občanům prostor vyvíjet vlastní aktivity, sdružovat se v zájmových organizacích a řešit problémy společnosti jako celku. Po roce 1989 se počet NO začal rapidně zvyšovat. Např. v roce 1990 existovalo cca 3800 občanských sdružení, o tři roky později se však jejich počet zvýšil až šestkrát tolik (21700). Od roku 1990 se pro tento sektor začala také formovat legislativa, kdy začal platit Zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. účinný od 1. 5. 1990. (Pelikánová, 2016)

Tabulka č. 2: Vývoj počtu NNO v letech 1990 až 2013

Rok:	Občanská sdružení	Nadace	Obecně prospěšné společnosti	Nadační fondy	Evidované právnické osoby	Organizační jednotky a sdružení
1990	3879					
1991	9366					
1992	15393	1551				
1993	21694	2768				
1994	24978	3800				
1995	26814	4253				
1996	27087	4392	1			
1997	30297	5238	52			
1998	36046	55	129	71		
1999	38072	272	560	695		
2000	42302	282	557	735		
2001	47101	299	701	784		
2002	49108	330	762	825	4785	30457
2003	50997	350	884	859	4946	31502
2004	53306	362	1038	898	4927	32020
2005	54963	368	1158	925	4605	33178
2006	58347	380	1317	992	4464	28868
2007	61802	390	1486	1048	4446	29378
2008	68631	411	1658	1095	4399	29752
2009	72111	429	1813	1168	4347	30640
2010	72111	449	1958	1205	4352	31166
2011	72981	455	2004	1224	4358	31525
2012	79462	435	1969	1195	4401	34656
2013	84430	444	2152	1245	4488	34536

Zdroj: Vlastní zpracování dle Neziskovky.cz, 2016

Dle tabulky č. 2 lze vypožorovat, že od roku 1996, kdy vstoupil v platnost Zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., v platném znění č. 231/2010 Sb., účinný od 1. 1. 1996, narostl počet obecně prospěšných společností. Naopak od roku 1998, kdy vstoupil v platnost Zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb., v platném znění č. 158/2010 Sb., účinný od 1. 1. 1998, se počet nadací či jejich transformací do nadačních fondů snížil kvůli přísnějším požadavkům.

V současnosti neziskový sektor v ČR prožívá obrovský rozmach. Avšak z údajů z tabulky č. 2 lze vypožorovat, že tempo růstu počtu NO se začíná zpomalovat. Je to způsobeno tím, že přichází fáze nasycenosti na trhu služeb, které tyto organizace zabezpečují. To povede v blízkém čase k selekci NO na ty, které přežijí a na ty, které

budou muset zaniknout. Chování NO a představitelů státu může tuto selekci zásadním způsobem ovlivnit.

1.4 Finanční zdroje nestátních neziskových organizací

Mezi základní finanční zdroje NNO patří **vlastní zdroje, cizí zdroje a potenciální zdroje.**

1.4.1 Vlastní zdroje

V literatuře se vlastní zdroje dají také nazvat zdroji samofinancování. Mezi zdroje samofinancování se řadí příjmy z výkonu hlavní a vedlejší činnosti, příjmy z podnikání nebo členské příspěvky.

1.4.2 Cizí zdroje

Cizí zdroje mohou poskytnout třeba bankovní instituce. Tyto zdroje se dají získat na určitou dobu. Musí se ale po sjednané době vrátit a za vypůjčení se musí zaplatit úrokem.

1.4.3 Potenciální zdroje

Jedná se o nenárokové zdroje, které NO může získat na základě žádosti nebo projektů od podnikatelských subjektů, jednotlivců anebo veřejných institucí. Tyto prostředky musí být určeny na schválený účel. Pokud podpora netvoří celou část nákladů akce či projektu, musí se NO spolupodílet na nákladech. Poté musí být poskytovatel finančních zdrojů informován např. vyúčtováním včetně závěrečné zprávy o využití prostředků. (Pelikánová, 2016)

Mezi potenciální zdroje patří:

- příspěvky ze zdrojů EU

Finanční prostředky lze získat z jednotlivých programů vyhlašovaných správcovskými institucemi či organizacemi nebo ze strukturálních fondů prostřednictvím regionálních operačních programů.

- dotace ze státního rozpočtu přímé

Při získání dotace přímo není mezi poskytovatelem a příjemcem další instituce. Příkladem mohou být dotace od Ministerstva kultury nebo Ministerstva životního prostředí, kdy se přibližně jedenkrát ročně vyhlašují výběrová řízení na konkrétní projekty a služby NO, příspěvky a dotace na základě specifických zákonů apod.

- dotace ze státního rozpočtu nepřímé

Nepřímé dotace se státního rozpočtu jsou určeny NNO s organizačními jednotkami. Ústředí zpracuje žádost na základě podkladů od organizačních jednotek, podá ji na ministerstvo a po přidělení financí z ministerstva rozdělí dotaci na jednotlivé žadatele.

- příspěvky územních samospráv (krajů a obcí)

Tyto příspěvky jsou poměrně významné. NO by měly sledovat webové stránky krajů a velkých měst, protože jsou zde zveřejňovány grantové programy.

- příspěvky do nadací a nadačních fondů

Nadace a nadační fondy jsou založeny za účelem podpory stanovených aktivit. NO žádají od nadací (nadačních fondů) o finanční prostředky na základě předložených projektů a nadace jim naopak na základě posouzené písemné žádosti s popisem projektu tyto prostředky poskytuje.

- firemní dárcovství

Některé společnosti mají velmi dobře propracovanou koncepci sponzoringu a je klíčové oslovit a zaujmout osoby, které rozhodují o přidělení prostředků. Další společnosti poskytují hmotné dary nebo uspořádají sbírku mezi zaměstnanci, jiné neposkytují dary NNO vůbec.

- individuální dárcovství

Mezi individuální dárce lze zařadit členy organizace, dobrovolníky a další. Tito lidé mohou darovat finanční prostředky, pomoci svými znalostmi a dobrovolnickými pracemi. U NO jsou významným zdrojem financování členské příspěvky, které zaručují pravidelný a stabilní příjem. Mezi další významnější zdroje patří veřejné či kostelní sbírky. (Pelikánová, 2016)

1.5 Fundraising

U NO je prioritou naplňovat své poslání a dosahovat cílů, které si organizace stanovila. Nelze ovšem zapomínat na zajištění zdrojů pro činnosti k těmto cílům vedoucí.

Fundraising je převzatý anglosaský termín, který by se dal doslovně přeložit jako „navyšování fondů či zdrojů“. Je to proces, který se provázán různými aktivitami, které NO musí realizovat, aby zajistila dostatečné množství zdrojů (peníze, zázemí a lidé).

Fundraising se ovšem netýká jenom peněz, ale také získávání podpory formou dárcovství (jak výrobků, tak služeb) nebo získávání dobrovolníků a dalších příznivců. Tato forma získání zdrojů je podobná jako u ziskových podniků – v byznysu jsou úspěšné ty podniky, které dokážou výborně uplatnit marketingové řízení. To samé platí i u NO v souvislosti s fundraisingovým řízením. (Šedivý, Medlíková, 2011)

2 Metody finanční analýzy

Finanční analýza (Financial Analysis) je soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Jejím úkolem je rozpoznat zdraví podniku, odhalit slabé stránky a identifikovat silné stránky. Vychází především z dat z minulých let, ale je podkladem pro kroky k rozhodování do budoucna. (Management mania, 2016)

2.1 Zdroje dat

Vyvrcholením účetních prací za celé účetní období je účetní závěrka. Té předchází účetní uzávěrka, která zahrnuje celou řadu činností od inventarizace, zjištění výsledku hospodaření (dále jen „VH“) až po uzavření všech účtů. Je dobré si uvědomit, že ne vždy jsou všechny náklady a zejména přínosy zaneseny v účetních výstupech organizace (např. práce dobrovolníků). Účetní závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty (dále jen „VZZ“) a příloha.

Rozvaha

Rozvaha slouží k informování o stavu a struktuře majetku, závazků a také o výši vlastního jmění. Tento výkaz musí každá organizace povinně sestavovat. Rozvaha se rozděluje na aktiva a pasiva. Aktivem se rozumí veškerý majetek, který zpravidla organizace potřebuje ke své činnosti. Konkrétní druhy činnosti si samozřejmě vyžadují i konkrétní skladbu a velikost majetku. K zajištění tohoto majetku je potřeba určitých zdrojů, struktura zdrojů je opět závislá na oboru činnosti NNO a na její právní formě. (Boukal, 2009)

Majetkem se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které NNO vlastní. Majetek NNO se dělí na dvě základní skupiny a to na dlouhodobý majetek a oběžný majetek. Rozdílem u těchto dvou skupin je, že se liší dobou, než se přemění do peněžní podoby. Dlouhodobý majetek tvoří podstatu majetkové struktury a slouží organizaci po dlouhou dobu. Za dlouhodobý majetek se považuje taková část majetku, která nemění svůj tvar, podobu a u kterých během doby používání dochází k opotřebení (např. budovy, auta, atd.). Oběžný majetek má v rozvaze charakter krátkodobého majetku. V organizaci tyto prostředky „obíhají“, jsou to např. peníze,

pohledávky a zásoby. Pro koloběh oběžných aktiv v organizaci se používá pojem „obratový cyklus peněz“. (Boukal, 2009)

NNO musí samozřejmě zajistit své činnosti a krýt svůj majetek dostatkem finančních zdrojů. Organizace mají několik možností, mohou například svůj majetek financovat ze zdrojů z veřejného rozpočtu, ze zahraniční, mohou použít finanční zdroje z nadací, z vlastních podnikatelských aktivit. Dále může NNO přijímat dary anebo si vzít půjčku nebo úvěr. V případě NNO ovšem převažují vlastní zdroje. Do vlastních zdrojů se řadí vlastní jmění, fondy a VH. Co se týče cizích zdrojů, jde o možnost čistě teoretickou, věřitelé totiž v NO nenacházejí dostatečnou záruku. (Boukal, 2009)

Výkaz zisku a ztráty

Druhým výkazem, který je důležitý pro NNO je VZZ. Obsahuje VH organizace, které souvisí jak s hlavní činností organizace, tak s doplňkovou (hospodářskou) činností. VZZ se opět rozděluje na dvě důležité části a to na část nákladů a na část výnosů. Náklady jsou peníze, které NNO vynaložila na získání výnosů. Nejpoužívanějším rozčleněním nákladů je podle druhů nákladů. Lze sem řadit spotřebu materiálu a energie, mzdové a osobní náklady, odpisy, finanční náklady v podobě úroků, pojistného a spotřebu a použití externích prací a služeb (např.: přepravné, nájemné, opravy a udržování majetku, atd.).

Příloha k účetní závěrce

V příloze k účetní závěrce jsou veškeré základní informace o organizaci a také doplňující informace k rozvaze a VZZ. Dále by příloha měla obsahovat informace o použitých účetních metodách.

Specifikum zisku v hospodaření NNO

Obecně je zisk kladný rozdíl mezi výnosy a náklady, pokud je ovšem tento rozdíl záporný, jedná se o ztrátu. Dále zákon o dani z příjmů říká, pokud při činnosti NNO vznikne zisk, organizace má za povinnost nezdaněný zisk znovu použít na poskytování dalších služeb. Zisk, který vznikne (pokud je v souvislosti s naplňováním poslání), není předmětem zdanění, naopak je tomu u zisku z doplňkové činnosti.

Ukazatelů, díky kterým se hodnotí finanční zdraví organizace, existuje velké množství. Právě proto jsou v této práci uvedeny pouze ty ukazatele, které jsou vhodné pro použití k hodnocení finanční analýzy v NO. Obecně prospěšné společnosti spadají do oblasti

finanční analýzy pro municipální firmy. Proto byla pro výběr vhodných ukazatelů použita, jako hlavní zdroj, publikace Ivany Kraftové - Finanční analýza municipální firmy.

V této části práce jsou nejdříve uvedené základní ukazatele pro posouzení finanční výkonnosti organizace.

Dále se tato práce bude zabývat absolutními a poměrovými ukazateli. Za absolutní ukazatele byla vybrána horizontální a vertikální analýza, za poměrové zase rentabilita, likvidita, autarkie, aktivita, míra finanční nezávislosti a ukazatel produktivity. U každého ukazatele je obecně vysvětleno, jakou hlavní funkci daný ukazatel má a také zdůvodněno, proč je ukazatel aplikován. U každého ukazatele jsou uvedeny vzorce pro výpočet.

V praxi se dá narazit na mnoho metod finanční analýzy, proto nejednotnost těchto metod komplikuje provádění finanční analýzy. K základním metodám finanční analýzy se řadí fundamentální a technická finanční analýza.

2.2 Základní ukazatele

Pro organizaci je velmi důležitá hospodárnost, tzn. měření a minimalizace nákladů. Případný zisk z činnosti organizace není rozdělován a slouží jako zdroj k dalšímu naplňování poslání organizace.

Proto se sledují zejména ukazatele vývoje (Boukal, 2009):

- výnosů a nákladů v čase
- počtu klientů v čase
- majetkových položek v čase
- velikosti potřebných zdrojů v čase
- počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase

2.3 Fundamentální a technická finanční analýza

Fundamentální finanční analýza se spíše zabývá kvalitativními údaji o podniku. Využívá se při ní odborných zkušeností, expertních odhadů a intuice. Tato metoda se upřednostňuje při velkých změnách podmínek, které vylučují využití extrapolačních metod v rámci technické analýzy. (Kraftová, 2002)

Technická finanční analýza zabývá se kvantitativními údaji a je založena na matematicko-statistických metodách. V oblasti elementárních metod se jedná o analýzu vertikální a horizontální. V rámci vertikální analýzy se hodnotí vývoj jednotlivých prvků. K nástrojům u horizontální analýzy patří časové řady a rozpoznání. (Kraftová, 2002)

Dále se tato práce bude zabývat technickou finanční analýzou.

Do elementárních metod technické finanční analýzy se řadí:

- analýza absolutních ukazatelů
- analýza poměrových ukazatelů
- analýza soustav ukazatelů
- analýza rozdílových ukazatelů

2.4 Analýza absolutních ukazatelů

Výsledky z horizontální a vertikální analýzy dávají základní přehled o vývoji jednotlivých veličin ve výkazech finančního účetnictví. Společnost může zjistit, zda je zaměřena na používání dlouhodobého či oběžného majetku a zda je financována cizím či vlastním majetkem. (Kurzy sprint, 2014)

2.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza ukazuje vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v čase. Výsledek může být charakterizován pozitivní změnou, kdy položky v čase rostou anebo naopak negativní změnou. Tehdy hodnoty jednotlivých položek ve výkazech klesají. (Kurzy sprint, 2014)

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

2.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza zjišťuje podíl jednotlivých dílčích položek výkazů na celku. Pokud jde o rozvahu, jako celek se považují aktiva a pasiva celkem. V případě VZZ jsou za celek považovány tržby anebo položka výkony, dle konkrétního předmětu činnosti dané společnosti. (Kurzy sprint, 2014)

2.5 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu. Poměrové finanční ukazatele neboli financial ratio, se vypočítávají vydělením jedné položky jinou položkou. Tyto položky jsou uvedeny ve výkazech, kde existují určité souvislosti. (BusinessInfo.cz, 2009)

2.5.1 Ukazatele rentability

Jedna z tradičních oblastí finanční analýzy je u ziskových firem ukazatel rentability. U municipálních firem je tomu naopak – tento ukazatel je jedním z nejdiskutovanějších problémů (Kraftová, 2002)

U municipálních firem nehraje žádnou roli zisk. Z toho důvodu je důležité si uvědomit, že organizace vedou ještě vedle své hlavní činnosti také doplňkovou činnost. Cílem hlavní činnosti je především vyrovnat náklady a výnosy, u doplňkové činnosti je cílem zisk. (Kraftová, 202)

Vzorec pro výpočet rentability nákladů doplňkové činnosti:

$$r_{ND\check{c}} = \frac{VH_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} \times 100$$

$VH_{D\check{c}}$ – VH doplňkové činnosti

$N_{D\check{c}}$ – náklady doplňkové činnosti

Dále do ukazatelů rentability patří míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Tento ukazatel zachycuje procentuální míru, v jaké je ziskem z doplňkové činnosti hrazena ztráta z hlavní činnosti. Je samozřejmostí, že tento ukazatel se počítá, pokud organizace provozuje doplňkovou činnost a eviduje ztrátu z hlavní činnosti. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti:

$$Z'' = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztráta_{H\check{c}}} \times 100$$

$zisk_{D\check{c}}$ – VH z doplňkové činnosti v kladné hodnotě

$ztráta_{H\check{c}}$ – VH z hlavní činnosti v záporné hodnotě

2.5.2 Ukazatel likvidity

Tento ukazatel hodnotí, jak subjekt dokáže dostát svým závazkům, a to prostřednictvím úhrady v peněžních prostředcích. (BusinessVize, 2010)

Nejčastěji se hodnotí likvidita okamžitá a pohotová, kdy obě likvidity výrazně ovlivňují financování „ceny“ veřejného produktu. Ukazatel likvidity zachycuje značné výkyvy při dlouhých cyklech. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity:

$$L_1 = \frac{Pe}{KZv}$$

Pe – peníze a jejich ekvivalenty

KZv – krátkodobé závazky

2.5.3 Ukazatel autarkie

Míru soběstačnosti municipální firmy odráží míra autarkie. Ta se dá vyhodnotit dvěma způsoby – na bázi výnosově nákladové nebo na bázi příjmově výdajové. Příjmově výdajová báze je orientována spíše na sledování výdajů a příjmu v návaznosti na rozpočet zřizovatele. (Kraftová, 2002)

Vzorec na výpočet autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů:

$$A_{VH-HČ} = V_{HČ} / N_{HČ} * 100.$$

$V_{HČ}$ – výnosy z hlavní činnosti

$N_{HČ}$ – náklady z hlavní činnosti

2.5.4 Ukazatel aktivity

Schopnost organizace využívat vložené prostředky měří a hodnotí ukazatel aktivity. Poukazují i na vázanost kapitálu v aktivech a míru transformace kapitálu do žádoucích efektů. (Kraftová, 2002)

Tento ukazatel je vhodný, protože výnosy v něm obsažené zachycují jak hodnotu dotací, hodnotu uživatelského poplatku, tak i ostatní výnosy a výnosy z hospodářské činnosti. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet obratu kapitálu:

$$O_k = \frac{V}{\bar{K}} \times 100$$

V - výnosy

\bar{K} - průměrný kapitál během roku

Dále se tato práce bude zabývat tím, jak se posuzuje aktivita firmy v oblasti pohledávek. Pozitivní je vysoká hodnota, někdy se firmy snaží o maximalizaci hodnoty tím, že záměrně zkracují dobu splatnosti odběratelských faktur. (Kraftová, 2002)

Ovšem co se týče doby obratu pohledávek, je pozitivní ta hodnota, která je nejmenší. Odráží totiž velikost korunového objemu pohledávek, které jsou vázány na 1 Kč jednodenních tržeb. V praxi to znamená, že doba obratu pohledávek tedy určuje dobu, kdy se pohledávky vrátí v tržbách. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek:

$$O_{pohl} = \frac{P_o}{V/360}$$

P_o - pohledávky

V - celkové výnosy za rok (V/360 – jednodenní výnosy)

2.5.5 Ukazatele financování – míra finanční nezávislosti

Ukazatele financování nelze vzhledem k rozdílům mezi ziskovým a neziskovým sektorem hodnotit stejným způsobem. U NO je totiž nezbytně nutné odlišovat provozní financování od investičního. Je tedy vhodné použít ukazatele míry finanční nezávislosti, míru věřitelského rizika, oddlužování a sílu finanční páky. (Kraftová, 2002)

Jelikož organizace nedisponuje žádnými bankovními úvěry, ukazatele míry věřitelského rizika a oddlužování postrádají smysl. Ukazatel síly finanční páky by také pracoval s úvěry, protože jím vyjadřuje vliv cizího kapitálu na rentabilitu vlastního kapitálu, tudíž je z ukazatelů financování také vyřazen. Jediný ukazatel, který bude analyzován, je míra finanční nezávislosti. Její hodnota by se měla u neziskových firem pohybovat nad 70 % (tato hodnota je zpravidla ke konci roku vyšší). Pokud je hodnota ukazatele nižší než 30 %, lze organizaci považovat za nestabilní. (Otrusínová & Kubíčková, 2011)

Vzorec pro výpočet míry finanční nezávislosti:

$$K_{fin.nez.} = \frac{VK}{K} \times 100$$

VK - vlastní kapitál

K - celkový kapitál

2.5.6 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity jsou ekvivalentem produkční schopnosti a výkonnosti ve vazbě na zdroje bohatství (práce) nebo kapitálu. Produktivita práce může být sestavena i v „čistější“ formě a to v podobě přidané hodnoty k průměrnému počtu pracovníků.

Vzorec pro výpočet produktivity práce měřené pomocí přidané hodnoty:

$$PP = \frac{PH}{ON} \times 100$$

PH – přidaná hodnota

ON – osobní náklady

„Produktivita práce počítaná z přidané hodnoty udává, kolik peněžních jednotek vytvořené přidané hodnoty připadá na pracovníka municipální firmy. Pro přesnější vyjádření lze využít ukazatel průměrného přepočteného počtu pracovníků, který zohledňuje velikost pracovního úvazku jednotlivých pracovníků.“ (Kraftová, 2002, str. 138)

Tento ukazatel je ovlivňován třemi faktory – přidanou hodnotou, počtem pracovníků a osobními náklady. Pokud chce organizace zvyšovat produktivitu práce, měla by se snažit zvyšovat přidanou hodnotu a snižovat počet zaměstnanců, kteří ji generují. (Kraftová, 2002)

3 Měření výkonnosti neziskových organizací

Tato kapitola se bude zabývat pojmem „výkonnost“ obecně, jejím měřením a přiblíží modely řízení a měření výkonnosti NO.

Výkonnost je pojem, který si lidstvo zvyklo používat v běžné každodenní komunikaci, a které se používá v různých odvětvích, od sportu až po světovou ekonomiku. V obecném pojetí tedy pojem výkonnost znamená:

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Implementace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ (Wagner, 2009, str. 17)

Dle výše uvedeného, výkonnost je využitelná pro každý živý organismus. Výkonnost lze měřit třeba u vlaštovčího páru stavějících hnízdo s jiným (referenčním) párem vlaštovek. Kritériem pro interpretaci lze stanovit počet přeživších mláďat. (Wagner, 2009)

Výkonnost je **cílově zaměřená**, vede k dosažení anebo alespoň k přiblížení určitému stavu (cíle) a vede do budoucnosti. Dále je užitečné rozlišit dvě na sebe navazující **dimenze výkonnosti**. Ta vede k odpovědi, co je možné udělat pro to, aby se ke stanovenému cíli směřovalo. Měly by se **dělat správné věci** neboli „do the right things“ (ukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti) a **dělat věci správně** „do the things right“ (ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým uskutečňujeme činnost). Tato dimenze je obvykle označována jako **účinnost**. (Wagner, 2009)

Dle Pitry (2001, str. 19) lze výkonnosti podniku definovat jako „*výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů*“.

NO většinou nesledují své cíle a svou výdělečnou činnost. Spokojí se s tím, že jejich činnost je veřejně prospěšná, na druhé straně, stejně jako podniky, NO uspokojují určité potřeby lidí. Proto je příznivá výkonnost u NO mnohdy mnohem důležitější, než u komerčně orientovaných podniků. Výkonnost je dobré sledovat a měřit. Její hodnocení zahrnuje kvalitativní i kvantitativní pohled a není vždy jednoduché, protože každá NO má stanovené své kvalitativní cíle, jejichž kvantitativní měření je vcelku obtížné, občas i nemožné. (Duben, 1996)

S měřením výkonnosti se každodenně lidé setkávají v pracovním i osobním životě. Měření je činností, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je hodnota, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu za předpokladu, že známe klíč k interpretaci. (Wagner, 2009)

Proces měření výkonnosti představuje velmi složitou a náročnou činnost, která vyžaduje mnoho času a úsilí. Proto i tato činnost může být hodnocena z hlediska své výkonnosti a to v obou oblastech (účinnost a efektivnost). Celý proces měření lze považovat za účinný, pokud jsou splněny určité podmínky. (Wagner, 2009)

3.1 Komplexní metody měření výkonnosti neziskových organizací

Mnoho odborných publikací uvádí plno modelů pro měření výkonnosti podniků. V této části budou uvedeny modely, které lze použít u NO.

3.1.1 BSC (Balanced Scorecard)

Metodu BSC poprvé formulovali a představili autoři Robert S. Kaplan a David P. Norrton v roce 1992 v časopise Harward Business Review.

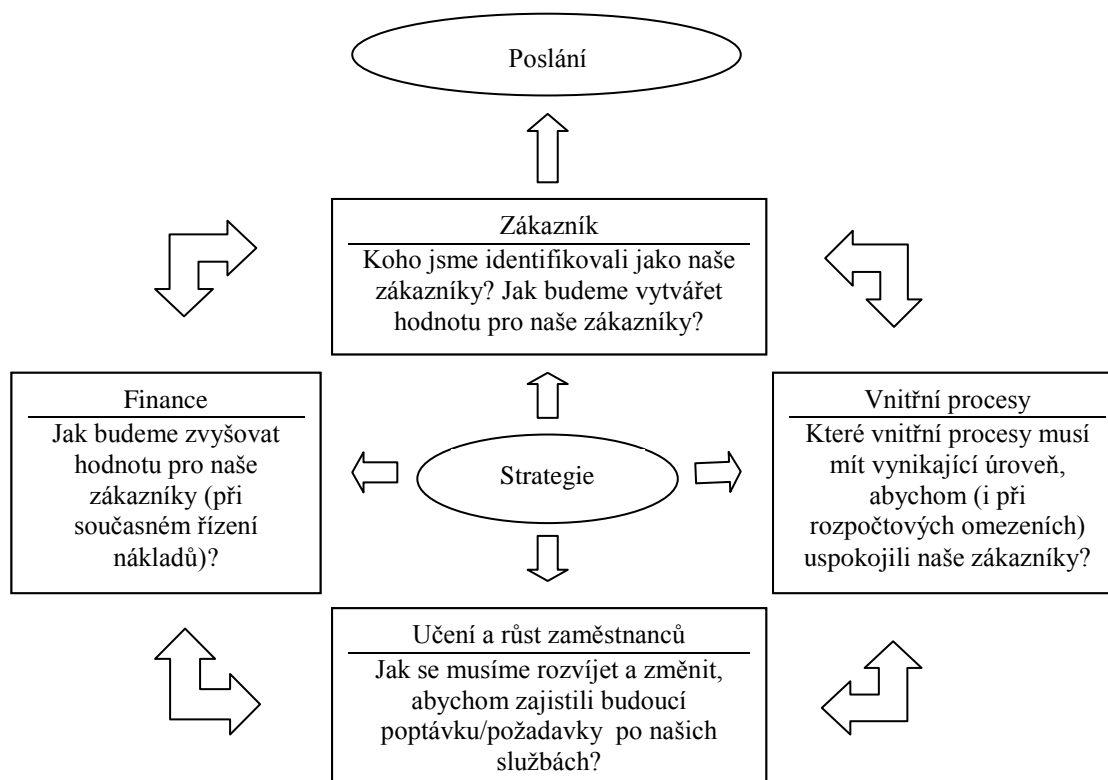
Během ročního výzkumu s dvanácti společnostmi Kaplan a Norton formulovali „Balanced Scorecard“ jako soubor opatření, které dávají manažerům rychlý, ale souhrnný pohled na podnik a který vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami. Autoři dále uvádí, že metoda BSC má čtyři významné perspektivy (přeloženo z Kaplan, Norton, 1992):

- **zákaznické perspektivy (Customer perspective)**
 - odpovídá na otázku, v jakém světle se musí organizace jevit svým zákazníkům, aby splnila svou vizi
- **finanční perspektivy (Financial perspective)**
 - odpovídá na otázku, jakých hodnot musí dosáhnout finanční ukazatele, aby se dosáhlo požadovaného zhodnocení majetku akcionářů
- **perspektivy interních procesů (Internal Business Perspective)**
 - cílem je specifikovat podnikatelské procesy, ve kterých musí firma vynikat, aby získala konkurenční výhodu a uspokojila zájmové skupiny (stakeholders)

- perspektiva potenciálu (Innovation and Learning Perspective)
 - zabývá se otázkou, jakým způsobem se musí organizace změnit a zlepšovat, aby naplnila svou vizi. (Fort, Vacík a kol., 2012)

Tyto všechny perspektivy jsou vzájemně propojeny. Každá perspektiva má své cíle a opatření, díky kterým jsou cíle dosahovány.

Obrázek č. 4: Metoda BSC u NO



Zdroj: vlastní zpracování dle Drabinová, 2007

Na obrázku č. 4 je znázorněno schéma modelu BSC v neziskovém sektoru. U NO zůstává uprostřed modelu strategie. Na poslání, které je umístěné na vrcholu se napojuje zákaznická perspektiva (na rozdíl od ziskové organizace, kde se napojuje finanční perspektiva). V tomto modelu převažují nefinanční ukazatele, ovšem metoda BSC by nebyla úplná bez finanční perspektivy (NO potřebují k naplňování poslání finanční zdroje). Klíčovou perspektivou pro NO je perspektiva učení se a růstu (neboli perspektiva potenciálu), protože nadšení, motivace a znalosti pracovníků vedou k naplňování poslání organizace a k uspokojování zákazníků. Jako poslední je perspektiva vnitřních (interních) procesů. V této perspektivě musí organizace vynikat, aby uspokojila své zákazníky. (Drabinová, 2007)

3.1.2 Model EFQM Excellence

Model EFQM Excellence (dále jen „EFQM“), je další z komplexních metod měření výkonnosti NO. Model se zaměřuje jak na kvalitu produktu, tak i na kvalitu managementu.

Odborníci z Evropské nadace pro management na základě pozorování a analýzy způsobů řízení nejlepších firem jak v Americe, tak v Japonsku, vytvořili v roce 1991 nový model řízení pro evropské firmy a nazvali ho Evropský model TQM (Total Quality Management). Ten byl v průběhu let vylepšován a upravován. V roce 1999 se finální verze začala reprezentovat pod „The EFQM Excellence Model“. (Národní politika kvality, 2017)

EFQM je momentálně nejpropracovanějším nástrojem pro řízení organizací. Vychází se z jednoduché úvahy, kdy vynikajících výsledků může organizace dosáhnout za podmínky, že zákazníci a zaměstnanci budou maximálně spokojeni a organizace jako taková je respektována svým okolím. (Národní politika kvality, 2017)

„Zjednodušeně jde o manažerský nástroj, který slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování až po klíčové výsledky.“ (Národní politika kvality, 2017)

Na obrázku č. 5 je znázorněn model EFQM. Celý model se skládá z 9 oblastí (kritérií). Schéma se rozděluje na 5 předpokladů (podmínek) a 4 výsledky.

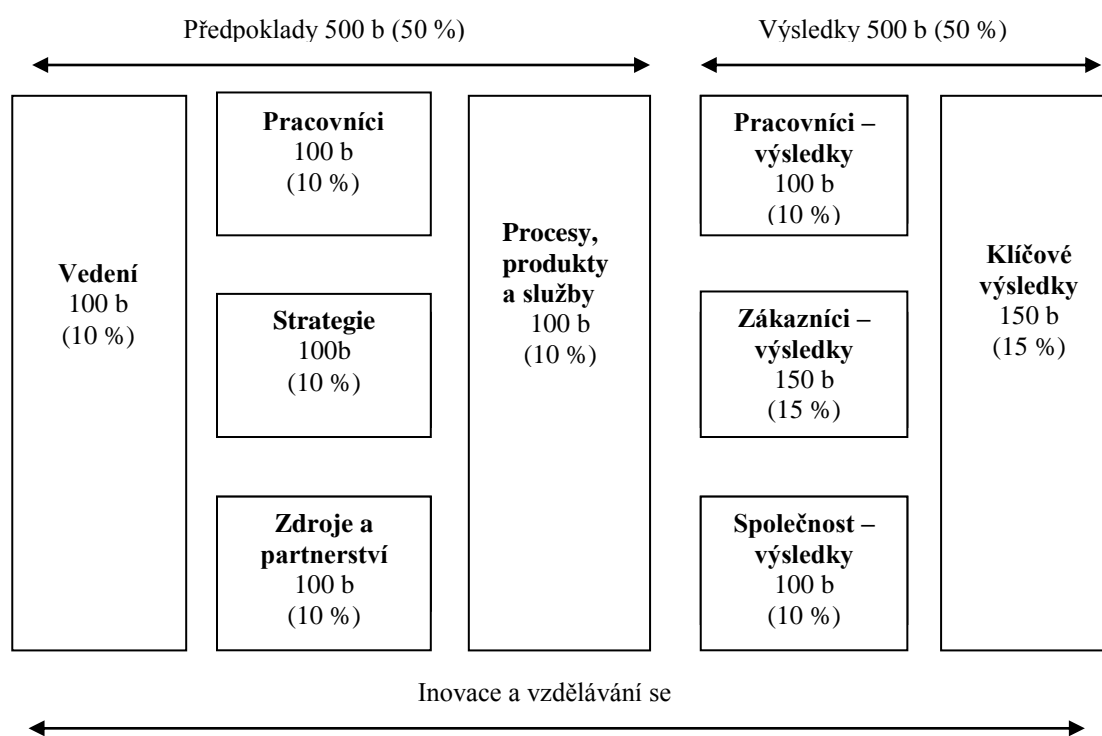
Předpoklady:

- vedení – tímto kritériem se hodnotí dlouhodobé záměry podniku a aktivizace a motivace zaměstnanců
- pracovníci – kritériem se hodnotí práce s personálními zdroji
- strategie – zkoumá implementaci záměrů do konkrétních plánů organizace
- zdroje a partnerství – zkoumá systém řízení ostatních zdrojů (informace, finance, materiál, technologie)
- procesy, produkty a služby – toto kritérium hodnotí kvalitu procesů pro tvorbu produktů

Výsledky:

- Spokojenost pracovníků – někdy lze také označovat jako výkonnost zaměstnanců
- Spokojenost zákazníků – hodnocení produktu zákazníkem a jejich spokojenost
- Vliv na společnost – veřejná odpovědnost podniku, spolupráce apod.
- Měření výkonnosti – finanční výkonnost

Obrázek č. 5 Model EFQM



Zdroj: vlastní zpracování dle Šulák, Zahradníčková, 2012

V tomto modelu lze získat nejvíce 1000 bodů (100 %). Za velmi dobrý výsledek se v současnosti považuje, když organizace získá alespoň 500 bodů (organizace je velmi dobře řízena). Nejlépe řízené evropské firmy se dostávají až k hranici 800 bodů. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Srovnání EFQM a BSC

Existuje mnoho pokusů o dokázání toho, že modely EFQM a BSC jsou stejné. Ve skutečnosti jde ovšem o dvě různé koncepce, kdy EFQM úplně hodnotí podnikové činnosti a uplatňuje pravidelné sebehodnocení. Na straně druhé BSC model je nástrojem pro řízení přes strategii organizace a sestavuje plány typu „jaké věci chceme dělat“. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

3.1.3 CAF (Common Assessment Framework)

Model CAF (neboli Společný hodnotící rámec) je nástrojem TQM a vychází z modelu EFQM. Byl vytvořen za spolupráce ministrů Evropské unie odpovědných za veřejnou správu za účelem zlepšování kvality v organizacích veřejného sektoru v zemích Evropské unie. V roce 2005 byl model CAF implementován i v ČR. (Finance.cz, 2005)

„Mezi čtyři hlavní cíle patří stát se pro pracovníky nástrojem ke zlepšení výkonnosti organizací, podchytit unikátních vlastností organizací veřejného sektoru, působit jako most přes modely používané v managementu jakosti a zjednodušit porovnávání mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru (benchmarking).“ (Finance.cz, 2005)

Model je výkonným nástrojem pro iniciování neustálého zlepšování. K tomuto zlepšování používá CAF model tyto prostředky a pravidla:

- hodnocení probíhá podle kritérií, která byla přijata v celé Evropě a musí být založené na důkazu
- organizace by měla mít prostředky pro dosažení důsledného řízení a představu o tom, co je potřebné udělat pro zlepšení stavu v organizaci
- dále by organizace měla mít prostředky pro měření pokroku pomocí pravidelného sebehodnocení
- prostředky, které zlepšují činnost organizace, by se měly zaměřovat tam, kde je to nejvíce zapotřebí
- organizace by měla v různých oblastech a i s jinými organizacemi vytvářet příležitosti pro prosazování a sdílet správnou praxi
- organizace by si měla uvědomit, že prostřednictvím zapojení do procesu zlepšuje a vytváří nadšení a motivaci mezi pracovníky
- organizace má příležitost identifikovat pokrok a úroveň úspěchu
- organizace hledají prostředky pro začlenění různých iniciativ do běžných činností
- měly by se využívat vazby mezi cíli, procesy a podpůrnými strategiemi.

Model je určen pro použití v celém veřejném sektoru a ve všech jeho částech. V ČR je model CAF implementován například na krajských úřadech, obecních úřadech s rozšířenou působností, úřadech územní veřejné správy apod. (Finance.cz, 2005)

3.1.4 KAMF*

Další možností finanční analýzy je použití souhrmných modelů, které slouží nejen k zhodnocení municipální firmy, ale i k posouzení velkých NNO. (Kraftová, 2002)

Model KAMF je experimentálním modelem, který vychází z koncepce klasifikační analytické metody. Je tvořen ve dvou variantách a to modelem pro municipální firmy bez doplňkové činnosti (KAMF) anebo modelem pro municipální firmy s doplňkovou činností (KAMF*). Jelikož Latus pro rodinu o. p. s. provádí doplňkovou činnost, bude se dále tato část práce zabývat modelem KAMF*, který zohledňuje právě doplňkovou činnost. (Kraftová, 2002)

Variace KAMF* hodnotí ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, dále nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti, míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Dále hodnotí okamžitou likviditu, obrat kapitálu a modifikovanou produktivitu práce.

Tabulka č. 3 znázorňuje ke každému ukazateli stupnici hodnocení. Celkový výsledek je poté určen aritmetickým průměrem.

Tabulka č. 3: Stupnice hodnocení modelu KAMF*

Stupnice hodnocení					
ukazatel	velmi dobrý (1)	dobrá (2)	střední (3)	špatný (4)	alarmující (5)
autarkie	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
nákladová rentabilita DČ	> 30 %	> 15 %	> 5 %	< 5 %	záporná hodnota
míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
okamžitá likvidita	40 % < L < 60 %	20 % < L < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
obrat kapitálu	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
produktivita práce	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Kraftové, 2002

4 Obecně prospěšná společnost Latus pro rodinu

V této kapitole bude představena obecně prospěšná společnost Latus pro rodinu. Obsahuje základní identifikační údaje, charakteristiku organizace a způsoby financování organizace.

4.1 Základní identifikační údaje

Název: Latus pro rodinu o. p. s.

Sídlo: Martinská 141/2, 301 00 Plzeň

IČO: 227 67 452

Obecně prospěšná společnost Latus pro rodinu (dále jen „Latus“) je nezisková organizace působící v Plzeňském kraji od podzimu roku 2011. Dne 15. 1. 2014 se transformovali z občanského sdružení „Centrum pro dítě a rodinu Latus“ na dnešní obecně prospěšnou společnost „Latus pro rodinu“. Latus podporuje rodiny, které mají děti v pěstounské péči.

Ke dni 15. 1. 2014 byla i podepsána zakládací listina, na základě které byly ustanoveny orgány společnosti. Organizace má tříčlennou dozorčí a správní radu. Za společnost jedná ředitelka, která je zároveň i statutárním a řídicím orgánem. Společnost je zapsána v rejstříku obecně prospěšných společností vedené Krajským soudem v Plzni v oddílu O, vložka č. 298.

Od 27. 3. 2012 má Latus pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí.

4.2 Charakteristika organizace

Latus je NO, která se zabývá rozvojem a zkvalitňováním ambulantních a terénních služeb náhradní rodinné péče (dále jen „NRP“). Organizace se zaměřuje na pěstounskou péči v dlouhodobé či v přechodné formě a umožňuje přijetí dětí, u kterých jejich rodina částečně nebo zcela selhává v některých svých funkcích a následně přestává fungovat v roli pečujících osob, do pěstounských rodin. (Latus pro rodinu, 2013)

„Cílem organizace Latus je prostřednictvím cíleně zaměřených služeb a aktivit podporovat pěstouny v tom, aby vytvářely bezpečné prostředí pro zdravý rozvoj dítěte svěřeného do pěstounské péče.“ (Latus pro rodinu, 2013)

V rámci služby doprovázení spolupracovala v roce 2015 s 97 pěstounskými rodinami. Doprovázení pěstounských rodin zahrnuje pravidelné setkání s pěstouny a dětmi, zprostředkování terapie a poradenství. Pěstounům je také nabízena možnost odlehčení formou letních táborů či víkendových pobytů pro děti. To vše je hlavní činností organizace. Dále ještě zprostředkovává činnost doplňkovou a ta zahrnuje poskytování vzdělání pro pěstouny, kteří mají uzavřenou Dohodu o výkonu pěstounské péče s jinými organizacemi. (Výroční zpráva za rok 2015)

Níže uvedené tabulky zobrazují počet dětí a počet pěstounských rodin v Latusu za rok 2014 a 2015. Dále jsou uvedené realizované akce pro pěstouny a děti a počet zúčastněných, opět za roky 2014 a 2015.

Tabulka č. 4. – Počet a věk dětí umístěných do pěstounských rodin v roce 2014

Počet pěstounských rodin, ve kterých bylo v roce 2014 umístěno do pěstounské péče:	Jedno dítě	81
	Dvě děti	16
	Tři děti	3
	Čtyři děti	1
	Celkem rodin	101
Věk dětí umístěných v pěstounské péči v roce 2014	0 – 3	16
	4 - 6	22
	7 - 15	69
	16 - 18	19
	Celkem dětí	126

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2014

Tabulka č. 5. - Počet a věk dětí umístěných do pěstounských rodin v roce 2015

Počet pěstounských rodin, ve kterých bylo v roce 2015 umístěno do pěstounské péče:	Jedno dítě	74
	Dvě děti	14
	Tři děti	5
	Čtyři děti	3
	Pěstounská péče na přechodnou dobu	1
	Celkem rodin	97
Věk dětí umístěných v pěstounské péči v roce 2015	0 – 3	18
	4 - 6	16
	7 - 15	77
	16 - 17	17
	18	3
	Celkem dětí	131

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Ve výše uvedených tabulkách lze vyzorovat, že se oproti roku 2014 nepatrně zvýšil počet dětí, zároveň se snížil i počet pěstounů. Lze tedy říci, že co se týče pěstounských rodin a dětí, je Latus stabilní. Jelikož Latus je zaměřen na doprovázení pěstounských rodin, zahrnuje tato činnost pravidelná setkání s pěstouny a dětmi, dále poradenství, zprostředkování terapie a krátkodobé hlídání dětí. Dále se konají víkendové vzdělávací pobyty v různých lokalitách, podpůrné, vzdělávací a kreativní kluby pro dospělé a také kluby pro děti. Pěstouni také mohou využít možnost odlehčení formou letních táborů pro děti. V níže uvedených tabulkách jsou popsány akce a dále je znázorněn počet realizací dané akce a zúčastněných pěstounů a dětí v roce 2014 a 2015.

Tabulka č. 6. – Počet realizovaných akcí a zúčastněných pěstounů a dětí v roce 2014

Akce	Počet realizací	Počet pěstounů	Počet dětí
Víkendové vzdělávací pobyty	6	93	75
Letní tábor – Lhenice	2	0	42
Kluby Plzeň	10	88	57
Kluby Domažlice	2	1	0
Kluby Sušice	2	11	8
Kluby Tachov	5	21	8

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2014

Tabulka č. 7 – Počet realizovaných akcí a zúčastněných pěstounů a dětí v roce 2015

Akce	Počet realizací	Počet pěstounů	Počet dětí
Víkendové vzdělávací pobyty	5	66	89
Kluby Plzeň	9	95	57
Kluby Sušice	7	22	15
Kluby Tachov	5	50	24
Kluby Klatovy	1	4	-
Letní tábor Sklárna - Žihle	1	-	33
Víkendový pobyt pro děti	2	-	41
Hipoklub	1	-	20

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Latus v jarních a podzimních měsících poskytuje víkendové vzdělávací pobyty pro celé rodiny. V roce 2014 se tyto pobyty konaly v Tachově v centru KATka, v objektu bývalého zámku v Mlázovech, v rekreačním středisku v Puknově a ve středisku u přehrady Hracholusky. V roce 2015 k těmto lokalitám přibyla další místa a to Vidžín, Hnačov a Střelské Hoštice.

Dále Latus během roku organizuje odpolední nebo celodenní podpůrné, vzdělávací a kreativní kluby pro pěstouny, které se v roce 2014 konaly v Plzni, Sušici, Domažlicích a v Tachově, v roce 2015 se akce nekonala v Domažlicích, ale v Klatovech. Kluby jsou pořádány i pro děti.

Pěstouni mohou využít i „službu“ odlehčení formou letních táborů. V roce 2014 se tento letní tábor konal v Lehnicích, v roce 2015 v areálu školy v přírodě Sklárna v Žihli ve spolupráci s organizací Středisko výchovné péče Radovánek.

V roce 2015 proběhla v Latusu první možnost odlehčení formou víkendových pobytů v Hnačově a ve Střelských Hořticích. Dále se v roce 2015 uskutečnil i hipoklub pro děti, kde si děti opékaly buřty a jezdily na koních.

V rámci doplňkových služeb Latus poskytuje vzdělání pro pěstouny, kteří mají uzavřenou dohodu o výkonu pěstounské péče s jinými organizacemi (v roce 2015 OSPOD Tachov, Městský ústav sociálních služeb Klatovy, Diakonie Západ, Město Přeštice)

4.3 Projekty

Díky daru od Nadačního fondu J&T v roce 2014 a dotační podpoře od MPSV v roce 2015 se uskutečnil projekt:

V pěstounské rodině jsem doma

Tento projekt byl pokračováním aktivit v roce 2012. Je zaměřen na vyhledávání nových zájemců o náhradní rodičovství ve všech formách (osvojení, pěstounská péče, pěstounská péče na přechodnou dobu), na informování a podporu potenciálních zájemců o téma NRP a zájemců v procesu přípravy.

Projekt přinesl další alternativy pro rozšiřování povědomí o NRP, vznik materiálů, které lze použít pro další propagaci tématu NRP a iniciování spolupráce a propojování náborových aktivit všech NNO a Krajského úřadu Plzeňského kraje.

V roce 2014 se uskutečnilo celkem 10 náborových setkání, v roce 2015 jich bylo 6. Tato setkání byla vždy s předstihem propagována prostřednictvím letáků, plakátů i pozvánek v médiích.

Téma NRP bylo v roce 2014 prezentováno při 7 propagačních akcí, v roce 2015 při 5. Akce se konaly v rámci kulturních a společenských akcí s velkou návštěvností, kde pracovníci distribuovali propagační materiály a poskytovali kvalifikované informace.

Dále se díky dotační podpoře od MPSV Rodina realizoval projekt: (Výroční zpráva za rok 2014 a 2015)

Případová konference jako prevence

Na začátku tohoto projektu byla pracovníkům OSPOD nabídnuta možnost moderování případových konferencí (dále jen „PK“) Projekt je zaměřen na prevenci a možnost využití PK pro vyhodnocení potřeb dítěte, jeho situace, ochranných a rizikových faktorů ze strany rodičů, případně se může vytvořit i individuální plán. Subjekty, například Magistrát města Plzně, Nýřany, Klatovy, Horšovský Týn, Nepomuk, Kralovice, Přeštice a další, tyto nabídky pravidelně využívaly. V roce 2014 se realizovalo celkem 31 PK a zúčastnilo se 63 členů rodiny, kteří jsou zainteresovaní do situace rodiny. V roce 2015 se snížil počet PK na 20, tím pádem se snížil i počet rodinných příslušníků na 34. (Výroční zpráva za rok 2014 a 2015)

O mně se mnou

V roce 2015 se Latus pustil do projektu O mně se mnou. Tento projekt přinesl novou zkušenost v takové podobě, kdy do rozhodování o situaci u konkrétní rodiny je zapojeno i dítě samotné. Projekt přispěl ke zvýšení dovedností aktérů, kteří nesou zodpovědnost za volbu kroků při řešení konkrétního případu dítěte a současně ke zlepšování ochrany dětí a jejich práv se ke všemu svobodně vyjadřovat. (Výroční zpráva za rok 2015)

4.4 Způsob financování

Jeden z nejvýznamnějších zdrojů jsou pro NO finance z veřejných rozpočtů – dotace. Dotace, které jsou poskytovány ministerstvy, jsou zcela v jejich kompetenci a pro řadu NO mají opravdu velký význam (Boukal, 2003)

Dotace nefungují primárně kvůli výdělku, proto si organizace musí obstarat zdroje financování jiným způsobem, než výdělkem z hlavní činnosti. Dárcovské fondy (dotace, sbírky, apod.) znamenají pro organizaci vysoký podíl finančních zdrojů. Dále hrají velkou roli na straně výnosů a nákladů i příspěvky. (Kraftová, 2002)

Pokud se vše výše uvedené převede do praxe, problematika dotací se týká i Latusu. Ministerstvo práce a sociálních věcí vyplácí paušálně tzv. transferový příspěvek. Tento příspěvek je na jednu rodinu, je přibližně ve výši 42.000 Kč a tato částka by měla pokrýt veškeré náklady, které Latus ve spojení s určitou rodinou má.

Náklady Latusu lze tedy rozdělit následovně:

- Náklady přímé – ty se týkají přímo rodiny a dítěte, které je v této rodině umístěné a zahrnují např.: příspěvek na respit, školení pěstounů, psychologické poradenství, hlídání dětí a další jiné služby, které jsou rodinám poskytované
- Náklady nepřímé – tedy náklady Latusu, z tohoto pohledu jsou tedy vnímány jako režijní náklady

To znamená, že Latus dostane na každou rodinu částku 42.000 Kč. Větší část dostane rodina, ze zbytku je financován provoz Latusu (převážně pracovnice, které jezdí za rodinami a pomáhají pěstounům s dětmi). Do části režie dále vstupují náklady na telefony, cestovné, nájemné, nákup vzdělávacích pomůcek, hraček, her atd.

Dotace jsou tedy vymezeny jako přesná částka, která je určena na konkrétní činnost a dokonce je i často určena na úhradu konkrétních nákladů. Tímto ale vzniká rozpor, který zde, v případě Latusu (a i jiných o. p. s.) vzniká. Nelze totiž přesně procentuálně vymezit, která část dotace připadne čistě rodinám a která na režii společnosti. Dle informací od pracovníků z Latusu tomu tak dříve bývalo, současný přístup ale dává větší prostor použít prostředky co nejlépe ve prospěch pěstounských rodin. Poměr mezi režijními a přímými náklady nelze fixně udržet, protože každá pracovnice má určitou kapacitu rodin. V případě, kdy Latus přibere do programu další rodiny, kapacita pracovníků nestačí a je nutno posílit pracovní tým. Tímto krokem se samozřejmě skokově navýší režijní náklady na pracovníky Latusu a mění se opět poměr mezi režijními a přímými náklady.

5 Finanční analýza organizace Latus

Poslední kapitola této práce nejdříve zanalyzuje základní ukazatele. Dále se provede analýza poměrových ukazatelů a zaimplementují se do modelu KAMF*, ze kterého se posoudí výkonnost organizace.

5.1 Základní ukazatele

Nejdůležitějšími ukazateli pro Latus je vývoj počtu klientů v čase, dále vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase a nakonec vývoj výnosů a nákladů v čase.

5.1.1 Vývoj počtu klientů v čase

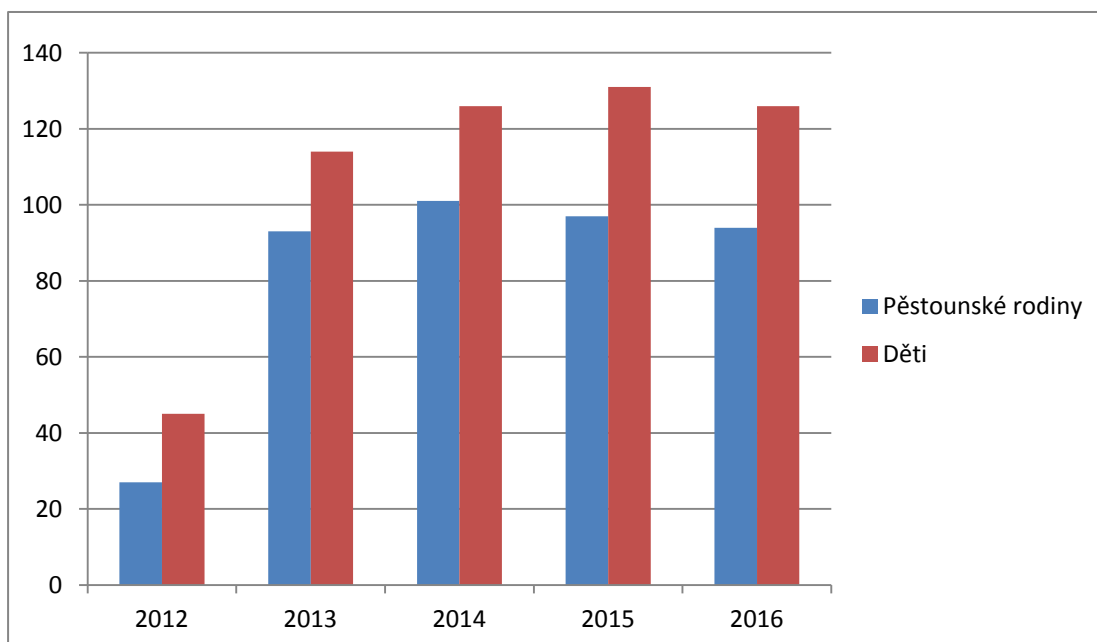
V Latusu rozumíme klientem pěstounské rodiny, které jsou v programu a dále samotné děti, které byly přiděleny k pěstounské rodině.

Tabulka č. 8: Vývoj počtu pěstounských rodin a dětí v čase

Počet / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Pěstounské rodiny	27	93	101	97	94
Děti	45	114	126	131	125

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

Obrázek č. 6: Vývoj počtu pěstounských rodin a dětí v čase



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

V roce 2012 byla výše pěstounských rodin a dětí nejvyšší kvůli začínající činnosti organizace. V roce 2013 už ovšem Latus realizuje projekt (Náborové aktivity, vzdělávání podpora a dětí v NRP) na oslovování potenciálních pěstounských rodin. V tomto a dalších projektech nadále Latus pokračoval do roku 2016, zde počet pěstounských rodin i dětí nepatrně klesl.

5.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase

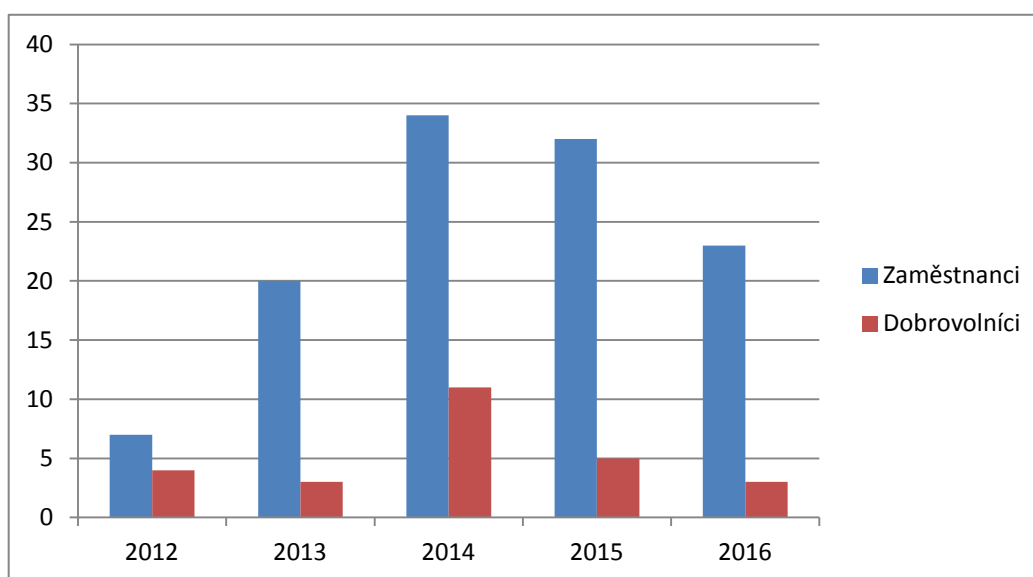
Organizace má několik terénních pracovníků, kteří zajišťují péči o rodiny s dětmi, dále ředitelku, zástupce ředitelky a tříčlennou dozorčí a správní radu. Jelikož nezisková organizace také částečně funguje na principu dobrovolnictví, Latus zaznamenává dobrovolníky. Těch bylo potřeba jednorázově při realizování projektů, u zaměstnanců docházelo ke změnám, kdy organizaci opouštěli anebo do organizace přicházeli.

Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase

Počet / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Zaměstnanci	7	20	34	32	23
Dobrovolníci	4	3	11	5	3
Celkem	11	23	45	37	26

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

Obrázek č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

S náborovými aktivitami a projekty se od roku 2013 počet zaměstnanců i dobrovolníků Latusu navyšuje. V roce 2016 ovšem tento počet opět mírně klesá, stejně jako u počtu pěstounských rodin a dětí. Jak již bylo vysvětleno dříve, vyšší počet pěstounských rodin si žádá navyšování terénních pracovníků. Proto toto snížení počtu zaměstnanců lze přiřadit k tomu, že se v ten samý rok snížil i počet pěstounských rodin a dětí tzn., Latus nepotřebuje tolik terénních pracovníků pro rodiny s dětmi.

5.1.3 Vývoj výnosů v čase

Pro každou NO je velice důležité sledovat své výnosy a náklady v čase, primárně jde o analýzu změn a o příčiny těchto změn. Od začátku působení Latusu výnosy rostly až do roku 2016, kdy klesly téměř o třetinu. V letech 2012 a 2013 organizace neprovozovala žádnou doplňkovou činnost. Ta spočívá v realizaci vzdělávacích, informačních a osvětových činností a publikování informačních a metodických publikací. Hlavní činnost se zaměřuje na doprovázení pěstounských rodin, poradenství, terapii a podporu rodin při přechodu z péče do péče.

Latus přijímá nejvíce finančních prostředků z dotací a státních příspěvků, proto také tvoří nejvyšší část výnosů. V letech 2014 - 2016 se výnosy skládají především ze státních příspěvků. Každá organizace má právo na státní příspěvek. Každoročně se několikrát vyhláší výběrová řízení pro podporu NNO, které ovšem musí předložit projekt. Dále je tento projekt ohodnocen a na základě tohoto ohodnocení dostávají organizace státní příspěvky.

Tabulka č. 10 : Vývoj výnosů v letech 2012 - 2016

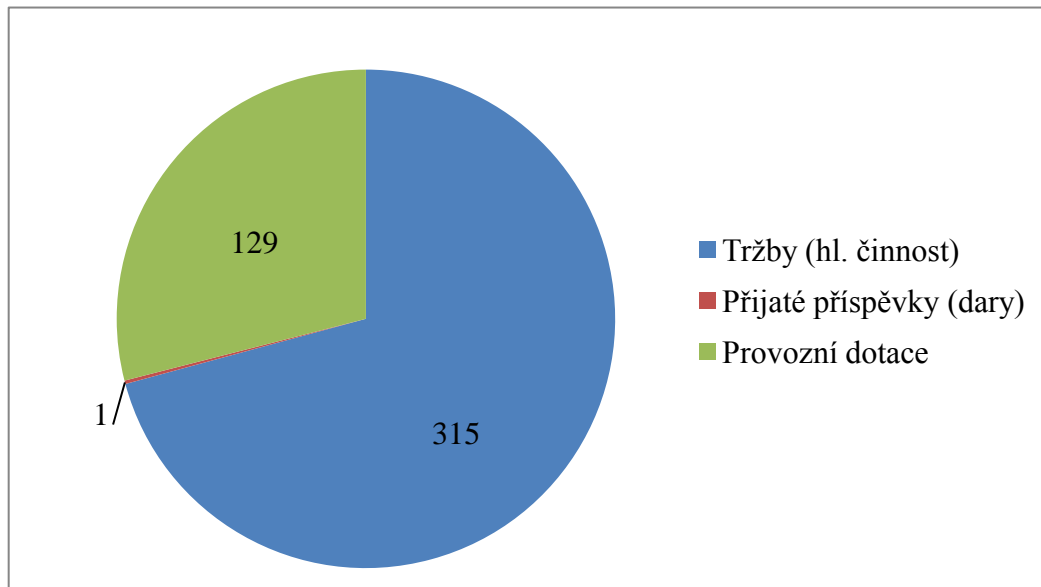
v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Hlavní činnost	445	3 011	4 457	5 925	4 680
Doplňková činnost	-	-	199	246	262
Výnosy celkem	445	3 011	4 656	6 171	4 942

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

Z výše uvedeného je více než jasné, že náborové aktivity v roce 2013 byly pro Latus velice účinné. Výnosy nadále od roku 2013 stoupaly, v roce 2016 byl zaznamenán pokles.

Pro představu budou následovat 3 grafy výnosů od roku 2012 do roku 2014, kdy se ve výnosech dějí největší změny.

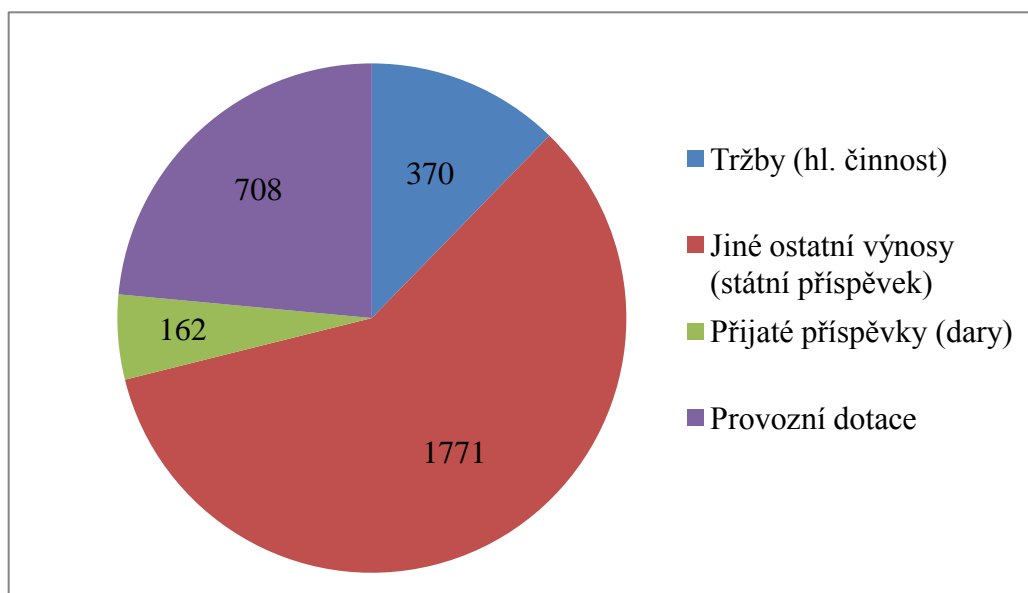
Obrázek č. 8: Výnosy v roce 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2012,

V roce 2012 začala organizace Latus se svojí činností. Prozatím ještě neměla žádnou doplňkovou činnost. Největší položkou výnosů jsou tržby ze své hlavní činnosti, následují provozní dotace.

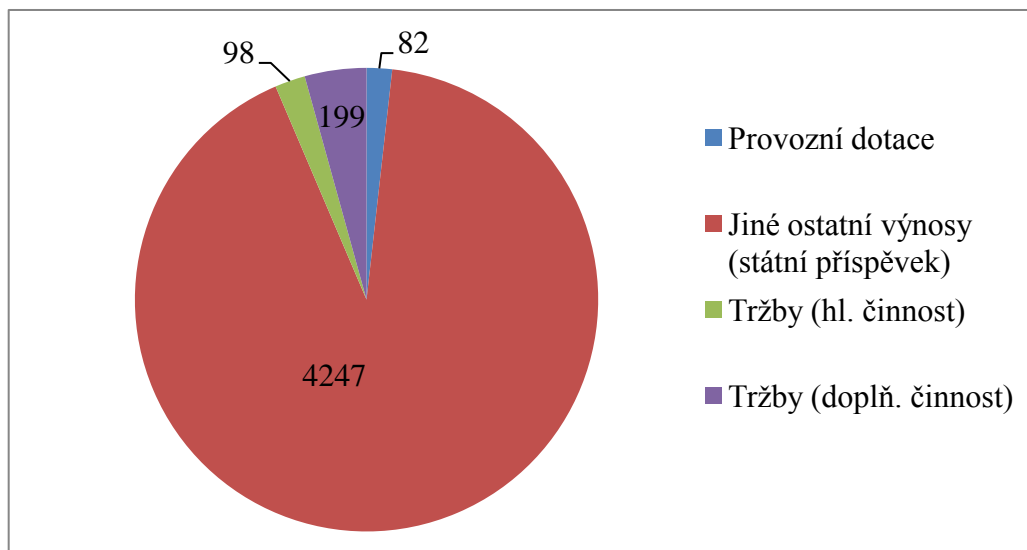
Obrázek č. 9: Výnosy v roce 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2013

V roce 2013 již dochází ke změnám. Organizace se pravděpodobně v minulém roce přihlásila do výběrového řízení a získala státní příspěvek, který začíná využívat pro podporu své činnosti. Tento státní příspěvek tvoří největší část výnosů. Druhou největší položkou výnosů jsou provozní dotace a nakonec tržby z hlavní činnosti a dary.

Obrázek č. 10: Výnosy v roce 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2014

V roce 2014 již organizace Latus realizuje doplňkovou činnost, která v případě roku 2014, byla zisková. Zde je vidět, že Latus má opět největší výnosy v podobě již zmiňovaného státního příspěvku, díky kterému uskutečňuje různé náborové aktivity a projekty. Tento výnos se zvýšil i v roce 2015, v roce 2016 už státní příspěvek klesl téměř o třetinu.

5.1.4 Vývoj nákladů v čase

Jelikož jsou NO v oblasti získávání finančních zdrojů nejisté, je nutné sledovat a pravidelně analyzovat náklady organizace. Náklady se v průběhu let existence Latusu, stejně jako výnosy, neustále přirozeně navyšovaly. Od roku 2014 začíná Latus realizovat doplňkovou činnost, která také obnáší určitou výši nákladů. Největší náklady hlavní činnosti byly zaznamenány v roce 2015, to samé s doplňkovou činností. Vše je spojeno s růstem organizace.

Tabulka č. 11: Vývoj nákladů v letech 2012 – 2016

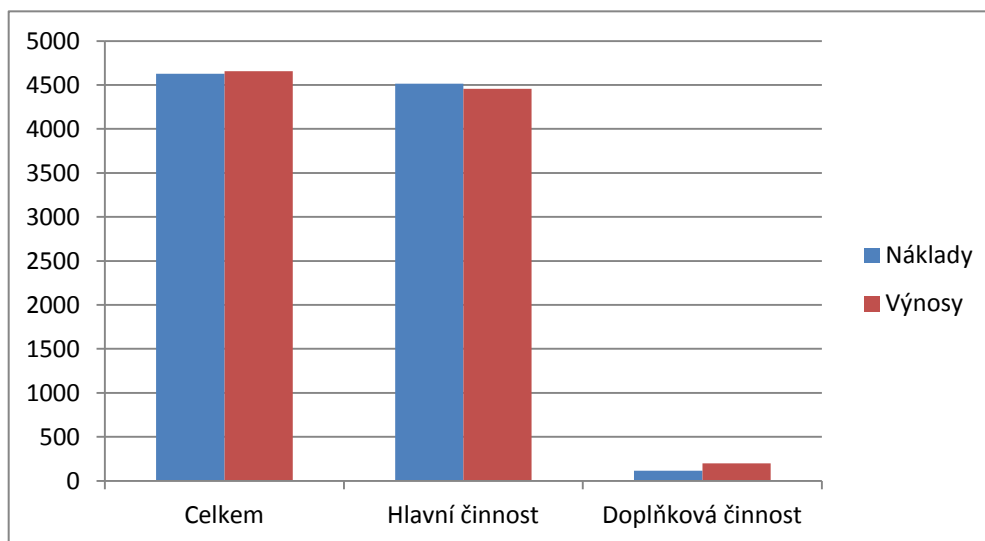
v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Hlavní činnost	435	2 964	4513	5 942	4697
Doplňková činnost	-	-	114	349	101
Náklady celkem	435	2 964	4 627	6 291	4 798

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

5.1.5 Porovnání výnosů a nákladů

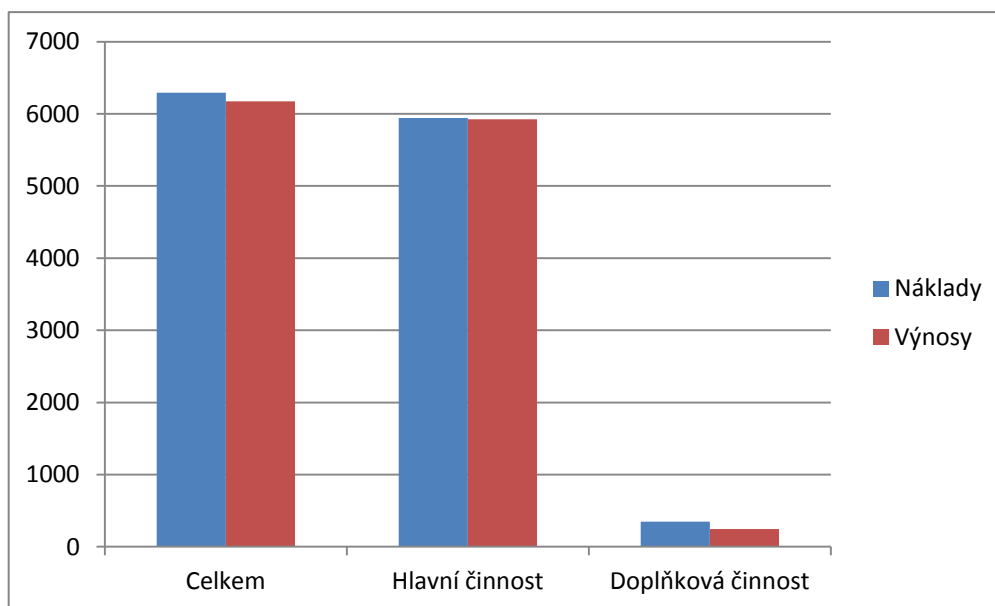
Hlavní činnost organizace je za poslední tři roky ztrátová. První dva roky (2012 a 2013) byla hlavní činnost v zisku, v roce 2012 téměř 10 tis. Kč, v roce 2013 přibližně 47 tis. Kč. Od roku 2014 organizace provozuje i doplňkovou činnost, ta byla pouze jednou ztrátová, a to v roce 2015, kdy se ztráta vyšplhala až na 103 tis. Kč. Poslední rok byl, co se týče VH doplňkové činnosti, nejlepší – zisk se pohyboval okolo 161 tis. Kč. Ztráta z hlavní činnosti je hrazena z daňové úlevy z předchozího roku. Zisk z doplňkové činnosti je použit na další rozvoj organizace, ztráta je uhrazena ze zisků z předchozích let.

Obrázek č. 11: Náklady a výnosy v roce 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2014

Obrázek č. 12: Náklady a výnosy v roce 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Náklady a výnosy organizace Latus jsou celkem na vyrovnané úrovni. Jediné, co se mění, je jejich výše.

5.2 Poměrové ukazatele

5.2.1 Ukazatel rentability

Tabulka č. 12: Rentabilita nákladů doplňkové (hospodářské) činnosti

(v tis. Kč)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
$HV_{DČ}$	-	-	86	-103	161
$N_{DČ}$	-	-	114	349	101
$r_{NDČ}$ (%)	-	-	75,4	-29,51	159,4

Zdroj: vlastní výpočty dle výkazů zisků a ztrát, 2017

První dva roky své existence Latus neprovozoval žádnou doplňkovou činnost. Proto se rentabilita nákladů doplňkové činnosti počítá až od roku 2014. V roce 2014 byl hospodářský výsledek doplňkové činnosti ziskový, naopak tomu ovšem bylo v roce 2015, kdy byla činnost ztrátová. Rentabilita tedy v roce 2015 vykazuje minusový

výsledek. V roce 2016 byl ovšem zisk z doplňkové činnosti nejvyšší a náklady se minimalizovaly.

Tabulka č. 13: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Zisk _{DČ}	-	-	86	-	161
Ztráta _{HČ}	-	-	56	17	17
Z“(%)	-	-	153,6	-	947,1

Zdroj: vlastní výpočty dle výkazů zisků a ztrát, 2017

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti se počítá pouze v případě, kdy je doplňková činnost zisková a hlavní činnost ztrátová. Proto jsou v tabulce č. 13 uvedeny pouze údaje pro rok 2014 a 2016. Nejvyšší míra pokrytí ztráty byla zaznamenána v roce 2016, kdy by se ztráta z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti dala pokrýt několikanásobně.

5.2.2 Ukazatel likvidity

Co se týče zdravé firmy ziskového charakteru, uvádí se hodnota okamžité likvidity kolem 0,2 – 0,5. U municipálních firem může být tato hodnota koncem roku vyšší. (Kraftová, 2002)

Je to z toho důvodu, že načerpané peněžní prostředky z dotací a státních příspěvků jsou připraveny na běžném účtu k použití na projekty, které budou v následujícím roce realizovány. Municipální firmy neakumulují volné peněžní prostředky za účelem jejich dalšího zhodnocení v čase, ale za účelem použití k dosažení stanovených cílů organizace.

Tabulka č. 14: Okamžitá likvidita

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Pe	202	929	898	544	1 100
KZ _v	276	925	945	577	1 010
Peněžní (okamžitá) likvidita (%)	73,2	100,4	95	94,3	108,9

Zdroj: vlastní výpočty dle rozvah, 2017

Okamžitá likvidita je vysoce nad hranicí hodnoty 0,5. Ovšem jak je uvedeno výše, u municipálních firem, jsou tyto hodnoty zpravidla vyšší. Jelikož jsou data použita pro výpočet z konce roku, lze odůvodnit jejich velikost právě tímto. Nejvyšší okamžitá likvidita byla v posledním roce, protože se zvýšila jak hodnota finančních prostředků, tak i krátkodobých závazků.

5.2.3 Ukazatel autarkie

Autarkie hlavní činnosti bude odvozena pomocí výnosů a nákladů. Tento způsob byl zvolen, protože Latus nemá žádného zřizovatele a proto není nucena sledovat své příjmy a výdaje. Pokud je míra autarkie rovna nebo vyšší než 100 %, lze výsledek hodnotit pozitivně. Při autarkii vyšší nebo rovno 100 % jsou pokryty náklady a dochází ke generaci zisku.

Tabulka č. 15: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů (v tis. Kč)

(v tis. Kč)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
V _{HČ}	445	3 011	4 457	5 925	4 680
N _{HČ}	435	2 964	4 513	5 942	4 697
A_{HV-HČ} (%)	102,29	101,59	98,7	99,7	99,6

Zdroj: vlastní výpočty dle výkazů zisků a ztrát, 2017

Soběstačnost organizace Latus lze z tabulky č. 15 hodnotit pozitivně. Poslední tři roky se sice hodnota autarkie pohybuje mírně pod 100 %, ale organizace si dokáže poradit se souběžně narůstajícími náklady, které dorovnává svými výnosy. Tím, jak organizace rozšiřuje svoji činnost a dostává se do podvědomí lidem (hlavně díky projektům O mně se mnou, V pěstounské rodině jsem doma a jiné), tak jim rostou od roku 2012 jak náklady, tak i výnosy. Nedá se tedy přímo říci, že dochází ke generaci zisku - ztráta je ale, vzhledem k výši výnosů a nákladů, minimální.

5.2.4 Ukazatel aktivity

Obrat kapitálu

Tabulka č.: 16: Obrat kapitálu

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
V	445	3 011	4 656	6 171	4 942
ØK	145	498,5	532	288,5	564,5
Obrat kapitálu (%)	306,9	604	875,2	2 139	875,5

Zdroj: vlastní výpočty dle výkazů zisků a ztrát, 2017

Organizace eviduje vysoké výnosy, ale o dost nižší kapitál. Proto jsou hodnoty ukazatele obratu kapitálu tak vysoké. V roce 2012 začínal Latus se svou činností, výnosy i kapitál jsou na nízké, ale na stále výborné úrovni. Roky 2014 a 2016 byly téměř vyrovnané, v roce 2016 klesaly výnosy i kapitál. V roce 2015 se kapitál snížil až o polovinu, proto hodnota obratu kapitálu za rok 2015 vykazuje obrovské hodnoty a zvýšil se o více jak 100 %.

Doba obratu pohledávek

Výše pohledávek v organizaci Latus je opravdu minimální. Nejvíce pohledávek evidovala v roce 2014, a to vy výši 46.000 Kč. V roce 2013 byla dokonce hodnota pohledávek pouhé 2.000 Kč. To se samozřejmě odrazí na době obratu pohledávek.

Tabulka č. 17: Doba obratu pohledávek (dny)

	2012	2013	2014	2015	2016
Po	-	2 000	46 000	25 000	26 000
V/360	-	$\frac{3\,011\,000}{360}$	$\frac{4\,656\,000}{360}$	$\frac{6\,171\,000}{360}$	$\frac{4\,942\,000}{360}$
Doba obratu pohledávek (dny)	-	0,24	3,56	1,46	1,89

Zdroj: vlastní výpočty dle rozvah a výkazů zisků a ztrát, 2017

V roce 2012 Latus neeviduje žádné pohledávky, proto se ukazatel pro tento rok nepočítá. Nejvyšší hodnota ukazatele je v roce 2014, kdy jsou finance Latusu vázány v pohledávkách skoro 4 dny. V dalších letech se tento ukazatel jeví jako téměř vyrovnaný, pohledávky mají téměř stejnou výši, jediné co se změnilo, je výše výnosů.

5.2.5 Ukazatele financování – míra finanční nezávislosti

V prvních dvou letech organizace nerealizovala žádnou doplňkovou činnost, proto je hodnota ukazatele na opravdu nízké úrovni. V roce 2014 doplňková činnost dokonce eviduje zisk. Míra finanční nezávislosti sice stoupne na 10,6 %, ale stále se pohybuje v kritických hodnotách. V roce 2015 organizace vykázala ve vlastním kapitálu ztrátu - 29.000Kč. Bylo to způsobeno ztrátou u obou činností – jak hlavní, tak i doplňkové.

Tabulka č. 18: Míra finanční nezávislosti

(v tis. Kč)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
VK	14	61	113	-29	115
K	290	997	1 064	577	1 129
Míra fin. nezávislosti (%)	4,83	6,14	10,62	-5,03	10,19

Zdroj: vlastní výpočty dle výkazů zisků a ztrát, 2017

Standardní míra finanční nezávislosti by se měla u neziskových firem pohybovat nad 70 %. Pod 30 % se dá organizace považovat za nestabilní.

Z tabulky č. 18 lze vyzorovat, že míra finanční nezávislosti je u organizace Latus v kritických hodnotách. Tento výsledek je způsoben tím, že činnost společnosti je z velké části (cca 90 %) financována ze státních příspěvků a dotací, tzn. je na nich závislá.

5.2.6 Ukazatel produktivity

Produktivita práce se bude počítat pouze z údajů z doplňkové činnosti, která není financována z dotací a státních příspěvků. Lze tedy vypočítat přidanou hodnotu, díky které jsou nakoupené vstupy proměněny ve výnosy. Počítat produktivitu práce z hlavní činnosti nemá význam, jelikož u hlavní činnosti jsou součástí výnosů již zmiňované dotace a státní příspěvky. Jejich výše není přímo ovlivněná jak produktivitou práce zaměstnanců, tak samotnou organizací.

Doplňková činnost se v Latusu začala realizovat až od roku 2014. Pro první dva roky tedy nelze produktivitu práce vypočítat.

Tabulka č. 19: Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
PH	-	-	165	23	224
ON	-	-	80	126	63
Produktivita práce (%)	-	-	206,25 %	18,25 %	355,5 %

Zdroj: vlastní výpočty dle výkazů zisků a ztrát, 2017

Dle tabulky č. 19 nejlepší produktivitu práce vykazuje rok 2016. Jsou minimalizovány osobní náklady a maximalizována přidaná hodnota. Nejnižší hodnotu produktivity práce vykazuje rok 2015. Tato nízká produktivita práce byla způsobena tím, že v roce 2015 byl rozšiřován tým a bylo třeba dokoupit různé vybavení a dovybavit kancelář (notebooky, skříně, stoly, židle, mobilní telefony). V roce 2015 byl také pořízen stan, který byl využíván k náborovým akcím a také k akcím konané ve venkovních prostorách. Přidaná hodnota tedy vykazovala nízkou hodnotu, naopak osobní náklady se maximalizovaly.

5.3 Model KAMF*

V modelu KAMF* jsou zachyceny hodnoty vypočítaných ukazatelů, kterými se tato práce zabývala dříve. Následně je tabulka zhodnocena dle kritérií od 1 do 5, z těchto hodnot je pak vypočítán průměr.

Tabulka č. 20: Model KAMF* doplněný o hodnoty ukazatelů

(v %)	2012	2013	2014	2015	2016
Autarkie	102,29	101,59	98,7	99,7	99,6
Nákladová rentabilita DČ	-	-	75,4	-29,51	159,4
Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ	-	-	153,6	-	947,1
Okamžitá likvidita	73,2	99,3	94,4	90	108,5
Obrat kapitálu	306,9	604	875,2	2 139	875,5
Produktivita práce	-	-	206,25	18,25	355,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka č. 21: Model KAMF* - zhodnocení

	2012	2013	2014	2015	2016
Autarkie	1	1	3	3	3
Nákladová rentabilita DČ	-	-	1	5	1
Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ	-	-	1	-	1
Okamžitá likvidita	3	3	3	3	3
Obrat kapitálu	1	1	1	1	1
Produktivita práce	-	-	1	5	1
Průměr	1,67	1,67	1,67	3,4	1,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V tabulce č. 21 lze vyzorovat, že u ukazatelů nákladové rentability doplňkové činnosti a míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, chybí některé hodnoty. Je to způsobeno několika faktory. U nákladové rentability doplňkové činnosti nelze určit hodnoty za roky 2012 a 2013, protože organizace nerealizovala doplňkovou činnost. Nevykazovaly se z ní tedy žádné zisky, ztráta a ani náklady. U míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti je to v prvních dvou letech stejné. V roce 2015 ovšem doplňková činnost, stejně jako hlavní činnost, vykazovala ztrátu, proto nelze tuto hodnotu určit. Obrat kapitálu je hodnocen na velmi dobré úrovni, organizace eviduje vyšší výnosy než kapitál. Produktivita práce je počítána pouze z údajů doplňkové činnosti. Jelikož Latus první dva roky žádnou doplňkovou činnost neměl, tento ukazatel nelze vypočítat.

Autarkii hlavní činnosti, stejně jako nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti (až na výkyv v roce 2015), lze hodnotit kladně. Co se týče míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, organizace byla doposud schopna tuto ztrátu krýt. Okamžitá likvidita je ve všech letech označena středním stupněm, protože dosahovala více jak 90 %. Tato vysoká likvidita je zaviněna ponecháním prostředků na bankovním účtu. Toto zbytečné vázání prostředků se nedoporučuje, ale Latus v tomto ohledu nemá na výběr. Peníze, které jsou získávány nárazově v podobě dotací a státních příspěvků, jsou určeny na uskutečňování projektů a pro chod organizace. I přesto lze vyšší likviditu organizace hodnotit pozitivně. Obrat kapitálu je hodnocen na velmi dobré úrovni. Produktivita práce ovšem evidovala v roce 2015 velký výkyv, který byl způsoben zvýšením nákladů kvůli rozšiřování týmu a nákupem vybavení do kanceláří.

Na základě tabulky č. 21 lze hodnotit nejlépe rok 2014 a 2016. Hodnoty v roce 2012 a 2013 jsou také na nejnižší, ale není zde zohledněno více ukazatelů. V roce 2014 a 2016 jsou ukazatele hodnoceny zcela stejně, autarkie a okamžitá likvidita jsou hodnoceny středním stupněm. Nákladová rentabilita doplňkové činnosti, míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, obrat kapitálu (organizace má oproti kapitálu vysoké výnosy) a produktivita práce jsou ohodnoceny stupněm 1. Celkové vyhodnocení v roce 2014 a 2016 je po zaokrouhlení na dobré úrovni (2).

Nejhůře se jeví rok 2015. V tomto roce byla evidována ztráta jak z hlavní (-17 tis. Kč), tak i z doplňkové činnosti (-103 tis. Kč). Tato ztráta ovlivnila nákladovou rentabilitu

doplňkové činnosti, která vykazovala záporné hodnoty. Produktivita práce je v alarmující hodnotě kvůli zvýšeným nákladům. I přesto je celkové hodnocení v roce 2015 po zaokrouhlení na střední úrovni (3).

Je nutné brát v úvahu i fakt, že hodnocení bonity na základě modelu KAMF* je orientační. Pro Latus má zjištění výsledků z modelu význam pouze ve smyslu průběžného monitorování.

Závěr

Každá organizace, ať ziskového či neziskového charakteru, by měla mít výkonnost nejenom správně definovanou, ale měla by ji i správným způsobem řídit, neustále sledovat a měřit.

Základem této práce bylo představit problematiku měření výkonnosti v neziskových organizacích z teoretického hlediska. Tento cíl byl naplněn v první polovině práce.

Dalším cílem bylo, na základě teorie, analyzovat a změřit výkonnost neziskové organizace Latus pro rodinu o. p. s. Pro tento účel byly analyzovány hodnoty důležité pro Latus: vývoj výnosů a nákladů v čase, počet zaměstnanců a dobrovolníků a hlavně počet pěstounských rodin a dětí, které pod sebou Latus má. Dále byly analyzovány a vyhodnoceny poměrové ukazatele, z nichž část byla využita v modelu KAMF*, který zohledňuje působení doplňkové činnosti v organizaci. Na základě tohoto modelu lze hodnotit výkonnost organizace pozitivně. Dle ukazatele míry finanční nezávislosti je sice organizace nestabilní, bohužel organizace by se bez dotací a státních příspěvků neobešla. Hlavní činnost by v případě nečerpání dotací a státních příspěvků byla výrazněji ztrátová a nemohla by naplňovat svůj cíl.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství

Obrázek č. 2: Počet NNO v ČR k prosinci 2016

Obrázek č. 3: Počet obecně prospěšných společností v ČR v letech 2004 - 2016

Obrázek č. 4: Metoda BSC u NO

Obrázek č. 5: Model EFQM

Obrázek č. 6: Vývoj počtu pěstounských rodin a dětí v čase

Obrázek č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase

Obrázek č. 8: Výnosy v roce 2012 (v tis. Kč)

Obrázek č. 9: Výnosy v roce 2013 (v tis. Kč)

Obrázek č. 10: Výnosy v roce 2014 (v tis. Kč)

Obrázek č. 11: Náklady a výnosy v roce 2014 (v tis. Kč)

Obrázek č. 12: Náklady a výnosy v roce 2015 (v tis. Kč)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled právních norem pro rekonstrukci NOZ

Tabulka č. 2: Vývoj počtu NNO v letech 1990 až 2013

Tabulka č. 3: Stupnice hodnocení modelu KAMF*

Tabulka č. 4: Počet a věk dětí umístěných do pěstounských rodin v roce 2014

Tabulka č. 5: Počet a věk dětí umístěných do pěstounských rodin v roce 2015

Tabulka č. 6: Počet realizovaných akcí a zúčastněných pěstounů a dětí v roce 2014

Tabulka č. 7: Počet realizovaných akcí a zúčastněných pěstounů a dětí v roce 2015

Tabulka č. 8: Vývoj počtu pěstounských rodin a dětí v čase

Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase

Tabulka č. 10: Vývoj výnosů v letech 2012 - 2016

Tabulka č. 11: Vývoj nákladů v letech 2012 - 2016

Tabulka č. 12: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tabulka č. 13: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Tabulka č. 14: Okamžitá likvidita

Tabulka č. 15: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Tabulka č. 16: Obrat kapitálu

Tabulka č. 17: Doba obratu pohledávek (dny)

Tabulka č. 18: Míra finanční nezávislosti

Tabulka č. 19: Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty

Tabulka č. 20: Model KAMF* doplněný o hodnoty ukazatelů

Tabulka č. 21: Model KAMF* - zhodnocení

Seznam použitých zkratk

NO	Neziskové organizace
ČR	Česká republika
NNO	Nestátní neziskové organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
HČ	Hlavní činnost
DČ	Doplňková činnost
BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation for Quality Management
TQM	Total Quality Management
CAF	Common Assessment Framework
NRP	Náhradní rodinná péče
PK	Případová konference

Použité zdroje

Knižní publikace

BOUKAL, Petr, Jiří NOVOTNÝ a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a řízení neziskových organizací: pracovní sešit*. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0604-1.

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.

DRABINOVÁ, Hana. *Využití metody Balanced Scorecard v řízení neziskových organizací*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování – teorie a praxe*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek – po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5699-8.

PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-8086929-25-5.

RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-7263-404-0.

SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. *Defining of the Nonprofit Sector. In: A cross-national analysis*. Manchester: University Press, 1997. ISBN: 0-7190-4901-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN 80-239-4057-0.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3031-3.

ŠULÁK, Milan a ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.

TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN: 978-80-245-1664-6.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN: 978-80-96946-79-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje

BusinessInfo.cz: *Techniky a metody finanční analýzy*. [online]. [cit. 2017-02-15] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

BusinessVize: *Ukazatelé likvidity* [online]. Plzeň [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

FATF-GAFI: *FATF Special Recommendation VIII: Non-profit organisations*. [online]. [cit. 2016-12-02] Dostupné z: <http://www.un.org/en/sc/ctc/docs/bestpractices/fatf/9specialrec/9special-rec8.pdf>

Finance.cz: *Model CAF zlepšuje kvalitu veřejné správy*. [online]. [cit. 2017-04-04] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/55200-model-caf-zlepsuje-kvalitu-verejne-spravy/>

Kurzy sprint: *Horizontální a vertikální analýza výkazů*. [online]. [cit. 2017-02-05] Dostupné z: <http://www.kurzysprint.cz/horizontalni-vertikalni-analyza-vykazu>

Management mania: *Finanční analýza (Financial Analysis)*. [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

Neziskovky.cz: *Statistika počtu neziskových organizací*. [online]. [cit. 2017-01-15] Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_prosinec%202016txt16356.pdf

Neziskovky.cz: *Statistika počtu neziskových organizací*. [online]. [cit. 2017-01-18] Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_695/fakta_statistika-postu-nno/

Neziskovky.cz: *Statistika počtu neziskových organizací*. [online]. [cit. 2017-01-19] Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf

Třetí patro: *Historie neziskových aktivit v ČR*. [online]. [cit. 2016-11-08] Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>

Právní předpisy

Zákon č. 1/1993 Sb., ústava České republiky

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Interní informace

Výroční zpráva organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2012

Výroční zpráva organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2013

Výroční zpráva organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2014

Výroční zpráva organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2015

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2012

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2013

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2014

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2015

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty organizace Latus pro rodinu o. p. s. 2016

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha 2012 - 2016

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2012

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2013

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2014

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty 2016

Příloha A: Rozvaha 2012 – 2016

AKTIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobý majetek	290	997	1064	577	1129
Pohledávky	-	2	46	25	26
Poskytnuté provozní zálohy	-	2	41	18	22
Ostatní pohledávky	-	-	4	7	5
Krátkodobý finanční majetek	202	929	898	544	1100
Pokladna	9	5	9	8	5
Bankovní účty	193	924	889	536	1095
Jiná aktiva celkem	89	67	121	8	3
Náklady příštích období	1	67	5	8	3
Příjmy příštích období	88	-	116	-	-
ÚHRN AKTIV	290	997	1064	577	1129

PASIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní zdroje	14	61	113	- 29	115
Jmění	4	4	26	4	4
Vlastní jmění	4	4	4	4	4
Fondy	-	-	22	-	-
Výsledek hospodaření	10	57	87	-33	111
Účet výsledku hospodaření	10	x	30	x	144
Výsledek hospodaření ve schval. řízení	x	47	x	-120	x
Neroz. zisk, neuhrazená ztráta z min. let	-	10	57	87	-33
Cizí zdroje	276	936	951	606	1014
Krátkodobé závazky	276	925	945	577	1010
Dodavatelé	-	3	16	24	27
Přijaté zálohy	226	-	-	-	-
Ostatní závazky	-	681	67	259	719
Zaměstnanci	27	130	178	173	143
Ostatní závazky vůči zaměstnancům	23	35	24	-	21
Závazky se soc. zab. a zdr. poj.	4	57	95	94	74
Ostatní přímé daně	-	18	13	23	16
Jiné závazky	-	2	2	4	7
Dohadné účty pasivní	-	-	-	-	3
Jiná pasiva	-	11	6	29	4
Výdaje příštích období	-	11	6	29	4
ÚHRN PASIV	290	997	1064	577	1129

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2012

Náklady (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	75	-	75
Spotřeba materiálu	75	-	75
Služby celkem	127	-	127
Cestovné	24	-	24
Ostatní služby	103	-	103
Ostatní náklady celkem	227	-	227
Mzdové náklady	206	-	206
Zákonné sociální pojištění	21	-	21
Daně a poplatky celkem	2	-	2
Poplatky	2	-	2
Ostatní náklady celkem	4	-	4
Jiné ostatní náklady	4	-	4
Náklady celkem	435	-	435

Výnosy (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony celkem	315	-	315
Tržby z prodeje služeb	315	-	315
Přijaté příspěvky celkem	1	-	1
Dary	1	-	1
Provozní dotace celkem	129	-	129
Provozní dotace	129	-	129
Výnosy celkem	445	-	445
VH	10	-	10

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2013

Náklady (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	387		387
Spotřeba materiálu a energie	387	-	387
Služby celkem	752	-	752
Opravy a udržování	3	-	3
Cestovné	104	-	104
Ostatní služby	645	-	645
Ostatní náklady celkem	1 816	-	1 816
Mzdové náklady	1 450	-	1 450
Zákonné sociální pojištění	365	-	365
Ostatní náklady celkem	9	-	9
Jiné ostatní náklady	9	-	9
Náklady celkem	2 964	-	2 964

Výnosy (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony celkem	370	-	370
Tržby z prodeje služeb	370	-	370 593
Ostatní výnosy celkem	1 771	-	1 771
Jiné ostatní výnosy	1 771		1 771
Přijaté příspěvky celkem	162	-	162
Dary	162	-	162
Provozní dotace celkem	708	-	708
Provozní dotace	708	-	708
Výnosy celkem	3 011	-	3 011
VH	47		47

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2014

Náklady (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	596	12	608
Spotřeba materiálu a energie	596	12	608
Služby celkem	1 003	22	1 025
Opravy a udržování	6	-	6
Cestovné	165	3	168
Náklady na reprezentaci	10	-	10
Ostatní služby	841	19	860
Ostatní náklady celkem	2 902	80	2 982
Mzdové náklady	2 219	76	2 295
Zákonné sociální pojištění	683	4	687
Ostatní náklady celkem	13	-	13
Jiné ostatní náklady	13	-	13
Náklady celkem	4 513	114	4 627

Výnosy (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	98	199	297
Tržby z prodeje služeb	98	199	297
Ostatní výnosy celkem	4 247	-	4 247
Úroky	6	-	6
Jiné ostatní výnosy	4 271	-	4 271
Provozní dotace celkem	82	-	82
Provozní dotace	82	-	82
Výnosy celkem	4 457	199	4 656
VH	-56	86	30

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2015

Náklady (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	456	31	487
Spotřeba materiálu a energie	456	31	487
Služby celkem	957	192	1 149
Cestovné	152	55	206
Ostatní služby	805	137	942
Ostatní náklady celkem	4514	126	4 640
Mzdové náklady	3 464	120	3 584
Zákonné sociální pojištění	1 050	6	1 056
Ostatní náklady celkem	15	-	15
Jiné ostatní náklady	15	-	15
Náklady celkem	5 942	349	6 291

Výnosy (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	94	246	340
Tržby z prodeje služeb	94	246	340
Ostatní výnosy celkem	5 205	-	5 205
Úroky	2	-	2
Jiné ostatní výnosy	5 203	-	5 203
Přijaté příspěvky celkem	33	-	33
Dary	33	-	33
Provozní dotace celkem	593	-	593
Provozní dotace	593	-	593
Výnosy celkem	5 925	246	6 171
VH	-17	-103	-120

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty 2016

Náklady (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	295	6	301
Spotřeba materiálu a energie	295	6	301
Služby celkem	1 142	32	1174
Cestovné	289	7	296
Náklady na reprezentaci	-	1	1
Ostatní služby	853	24	877
Ostatní náklady celkem	3 239	63	3302
Mzdové náklady	2 461	63	2 524
Zákonné sociální pojištění	778	-	778
Ostatní náklady celkem	21	-	21
Manka a škody	7	-	7
Jiné ostatní náklady	14	-	14
Náklady celkem	4 697	101	4 798

Výnosy (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	91	262	353
Ostatní výnosy celkem	4 466	-	4 466
Úroky	1	-	1
Jiné ostatní výnosy	4 465	-	4 465
Přijaté příspěvky celkem	123	-	123
Přijaté příspěvky (dary)	123	-	123
Výnosy celkem	4 680	262	4 942
VH	-17	161	144

Abstrakt

HRABĚTOVÁ, Lucie. *Měření a hodnocení výkonnosti nestátních neziskových organizací*. Plzeň, 2017. 67 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nestátní nezisková organizace, měření, výkonnost, model KAMF

Předložená bakalářská práce je zaměřená na měření a hodnocení výkonnosti nestátních neziskových organizací. Hlavním cílem práce bylo posoudit a změřit výkonnost nestátní neziskové organizace Latus pro rodinu o. p. s. Práce je složená z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá charakteristikou neziskových organizací v České republice a modely pro měření a zhodnocení výkonnosti. Praktická část je zaměřena na měření a posouzení výkonnosti. Byly analyzovány důležité ukazatele výkonnosti a k implementaci těchto ukazatelů byl použit model KAMF*, který při analýze výkonnosti zohledňuje doplňkovou činnost.

Abstract

HRABĚTOVÁ, Lucie. *Performance measurement and evaluation of NGOs*. Pilsen, 2017. 67 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: non-governmental organization, measurement, evaluation, model KAMF

The submitted bachelor thesis is focused on the performance measurement and evaluation of non-governmental organizations. The main objective was to evaluate and measure performance of non-governmental organization Latus pro rodinu o. p. s. The bachelor thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part describes non-profit organizations in the Czech Republic and models for performance measurement and evaluation. The practical part is focused on performance measurement and evaluation. Important performance indicators were analysed and for implement was apply in model KAMF*. This model takes into account additional activities.