

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Finanční aspekty konkrétní neziskové organizace

**Financial aspects of a specific non-profit
organization**

Bc. Hana Randová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Finanční aspekty neziskové organizace“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. *Hana Randová*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretická východiska hodnocení finančního zdraví neziskové organizace.
2. Představte vámi vybranou neziskovou organizaci.
3. Zhodnoťte stávající zdroje financování dané organizace.
4. Analyzujte finanční zdraví a řízení dané organizace.
5. Navrhněte opatření ke zlepšení stávající situace a zpracujte závěr.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Pavlíně Hejdukové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala organizaci Hospic Sv. Jiří a její ředitelce Aleně Votavové, DiS., která mi poskytla důležité informace k vypracování praktické části práce.

Obsah

Úvod.....	6
Cíl a metodika práce	7
1 Neziskový sektor	8
1.1 Charita, filantropie a dobročinnost	8
1.2 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství	9
1.3 Charakteristika a funkce neziskových organizací	11
1.4 Obecně prospěšné společnosti	13
1.5 Sociální služby v České republice	14
2 Finanční řízení neziskové organizace	17
2.1 Finanční plánování	17
2.2 Rozpočet a jeho sestavení.....	19
2.2.1 Typy rozpočtů	19
2.3 Řízení peněžních toků	21
2.4 Fundraising	22
2.4.1 Samofinancování	24
2.4.2 Veřejné zdroje	25
2.4.3 Individuální dárci	28
2.4.4 Podniky.....	29
2.4.5 Nadace a nadační fondy	29
2.4.6 Crowdfunding.....	30
2.5 Hodnocení výkonnosti.....	32
2.6 Poměrová analýza.....	32
2.6.1 Ukazatele autarkie	33
2.6.2 Ukazatele rentability	34
2.6.3 Ukazatele likvidity	36
2.6.4 Ukazatele aktivity.....	37
2.6.5 Ukazatele financování	38
2.6.6 Ukazatele produktivity	39
2.6.7 Syntetické ukazatele finanční analýzy	39
3 Představení organizace Hospic Sv. Jiří	42
3.1 Historie organizace	42
3.2 Poslání a cíle organizace.....	43
3.3 Činnost organizace	44

3.3.1	Mobilní specializovaná paliativní péče.....	44
3.3.2	Odborné sociální poradenství	46
3.3.3	Půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek	47
3.3.4	Poradenství v perinatální paliativní péči.....	47
4	Analýza hospodaření organizace.....	48
4.1	Struktura výdajů	48
4.2	Struktura finančních zdrojů.....	49
4.3	Vývoj rozpočtů.....	55
4.4	Horizontální a vertikální analýza	58
4.4.1	Horizontální analýza	58
4.4.2	Vertikální analýza	61
4.5	Analýza poměrových ukazatelů	63
4.5.1	Ukazatele likvidity	64
4.5.2	Ukazatel autarkie	65
4.5.3	Ukazatele aktivity	66
4.5.4	Ukazatele rentability	67
4.5.5	Ukazatele financování – míra finanční nezávislosti (stability).....	69
4.5.6	Ukazatele produktivity.....	69
4.5.7	Model KAMF	71
4.6	Nefinanční analýza pomocí metody měření transparentnosti	72
5	Navrhovaná opatření.....	75
	Závěr	79
	Seznam použitých zdrojů	80
	Seznam tabulek	86
	Seznam obrázků.....	87
	Seznam příloh.....	88
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Neziskové organizace se v posledních letech stávají stále důležitějším hráčem na poli sociálních služeb a veřejného zájmu. Tyto organizace se zaměřují na řešení sociálních a ekologických problémů, a to bez primárního cíle získávání zisku. Financování neziskových organizací je však často komplikované a závisí na různých zdrojích, jako jsou například dotace, granty, sponzoring, dary od soukromých osob nebo prodej služeb.

Vzhledem k tomu, že nestátní neziskové organizace jsou nezávislé na vládě a obvykle mají silné spojení s místními komunitami, mohou být velmi efektivním nástrojem pro změnu a posílení společnosti.

Tyto organizace mohou působit jako zprostředkovatelé mezi vládou a obyvateli, pomáhají vzdělávat veřejnost o důležitých otázkách a vytvářejí důležité sociální a ekonomické vazby mezi různými skupinami. V neposlední řadě mohou neziskové organizace pomáhat zlepšit transparentnost a odpovědnost veřejných institucí a podporovat lepší rozhodování o veřejných záležitostech.

Diplomová práce se snaží poskytnout přehled o finančních aspektech neziskových organizací a pomoci pochopit, z jakých zdrojů jsou neziskové organizace financovány a jakým způsobem tyto zdroje ovlivňují jejich fungování. Poskytnuté informace by také měly být užitečné pro neziskové organizace při hledání a získávání finančních prostředků či hodnocení svého hospodaření.

Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek a na základě analýzy finančního zdraví vybrané neziskové organizace navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace organizace. Pro práci byla zvolena obecně prospěšná společnost Hospic Sv. Jiří v Chebu. Organizace má kvalitně zpracované všechny klíčové dokumenty a účetní výkazy potřebné k vytvoření této práce.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Pro vypracování teoretické části práce autorka vychází z literární rešerše v oblasti neziskového sektoru a problematiky finanční analýzy s důrazem na specifika neziskového sektoru.

V praktické části jsou poznatky z teoretické části aplikovány na vybranou organizaci Hospic Sv. Jiří o.p.s. a její činnost. Použity byly veřejně dostupné zdroje jako jsou výroční zprávy a účetní výkazy z let 2017 až 2021. Jako další zdroje byly využity právní předpisy v platném znění, veřejně dostupné informace z médií a příspěvky na sociálních sítích a webových stránkách organizace.

Jedná se zejména o kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na pochopení problému. Cílem je hledání motivů, příčin, postojů a podobně, prostřednictvím práce s jednotlivci a malými skupinami. (Kozel a kol., 2011)

Použitými výzkumnými metodami jsou získávání dat nepřímým měřením a případová studie. Dle Egera a Egerové (2022) je získávání dat nepřímým měřením například analýza a studium dokumentů, které jsou získány bez vědomí účastníků. Výhodou analýzy dokumentů je, že jsou data získána bez kontaktu výzkumníka s realitou. Do studia dokumentů se řadí i webové stránky. Případová studie je detailní studium jednoho nebo několika málo případů, přičemž se předpokládá, že důkladným prozkoumáním jednoho případu bude lépe porozuměno jiným podobným případům.

Na konci praktické části jsou vytvořeny návrhy ke zlepšení stávající situace analyzované neziskové organizace.

1 Neziskový sektor

1.1 Charita, filantropie a dobročinnost

Rozvoj neziskových organizací můžeme spatřovat díky dvěma klíčovými oblastem, a to rozvoji filantropicky motivované činnosti lidí a právu sdružovat se (Hyánek, 2011).

Hall (2013) uvádí, že složkami neziskového sektoru jsou filantropie, dobrovolná sdružení, charita a neziskové organizace.

Naopak dle Paytona a Moodyho (2008) je filantropie jen jedním z několika běžně používaných termínů, který lze nahradit termínem dobrovolný sektor, neziskový sektor, třetí sektor nebo nezávislý sektor. Filantropické organizace se někdy nazývají neziskové nebo nevládní organizace.

Pojmy filantropie a charita souvisí s neziskovostí. Přestože tyto dva pojmy neznamenaají totéž, jsou k sobě vázány. Pojem charita je výraz označující křesťanskou lásku a pochází z bible (Hyánek, 2011).

Se současnými neziskovými organizacemi více souvisí filantropie. Pojem filantropie je nadřazený pojmu charita a má širší dosah. Jedná se o soukromé darování času nebo hodnot na dobročinné účely. Jiná definice pojmu popisuje filantropii jako dobrovolné jednání ve veřejném zájmu. Moderní pojetí filantropie znamená posun od původní filozoficko-náboženské dimenze ke vnímání tohoto pojmu jako konkrétních činů, osob, organizací a darů (Pospíšilová, 2022).

Pospíšilová (2022) uvádí, že filantrop je člověk, který pomáhá druhým. V České republice se filantropie v tomto smyslu týká až dvou třetin obyvatel. Je ale možné tento pojem vysvětlit i v užším pojetí jako bohatého člověka nebo velkou nadaci. To se také jinak označuje jako „elitní filantropie“, protože si ji mohou dovolit jen majetníci. Velký filantropický dar může ovlivnit celou oblast veřejné politiky. Dárci se obvykle ve filantropii seberealizují a chtějí řešit problém, který považují za naléhavý.

S těmito pojmy souvisí také dobročinnost, kterou je možné popsat jako činnost, během které jsou zdroje dobrovolně a nezištně distribuovány svými vlastníky na podporu potřebných a na řešení společenských problémů. Tento pojem je často nepřesně chápán jako poskytnutí almužny, ta ale představuje spíše soukromý výjimečný počín, který reaguje na bezprostřední nouzi člověka. Dobročinnost má spíše neosobní charakter,

překračuje hranice přátelských vztahů a v konečném důsledku řeší společensky významnější problém (Feber, 2017).

1.2 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství

Jak uvádí Strecková & Malý (1998), národní hospodářství lze rozdělit na základě financování na:

- ziskový sektor,
- neziskový sektor.

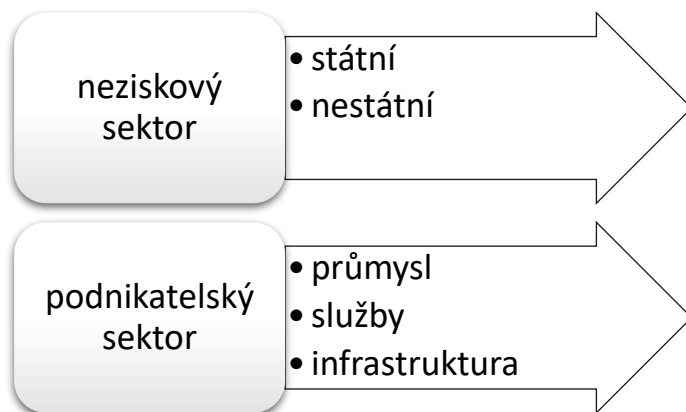
Ziskový sektor je tvořen subjekty na trhu, u nichž je hlavní cílem maximalizace zisku. Co nejvyšší zisk se snaží dosáhnout prodejem výrobků a služeb za cenu určenou právě trhem (Rektořík, 2010).

V neziskovém sektoru nejsou subjekty založené za účelem dosahování zisku. Cílem tedy není tvořit zisk a dále ho rozdělovat, ale produkce užitku (Stejskal a kol., 2012).

Neziskový sektor má v ekonomice nezastupitelnou roli. Napomáhá rozvoji společenského, ekonomického i politického života. Ovlivňuje veřejné mínění a vyvíjejí tlak na společenské změny. Také hraje důležitou roli při tvorbě pracovních míst a rozvoji komunit. Organizace tohoto sektoru poskytují služby, které nejsou poskytovány soukromým sektorem nebo státem (Pelikánová, 2018).

Na ekonomické činnosti se ve smíšené ekonomice podílí více druhů organizací. Dle Pelikánové (2018) se jedná o tzv. třísektorové národní hospodářství. Třemi sektory jsou soukromé ziskové, soukromé neziskové a organizace státního sektoru. Třísektorové národní hospodářství zobrazuje následující Obrázek 1.

Obrázek 1: Třísektorové národní hospodářství



Zdroj: Vlastní zpracování dle Pelikánová (2018)

Stejskal a kol. (2012) popisují tzv. čtyřsektorový model. Tvůrcem je švédský ekonom Victor A. Pestoff a jinak se také nazývá trojúhelníkový model národního hospodářství. Plocha tohoto trojúhelníku zobrazuje národní hospodářství. Tři řezy rozdělují trojúhelník na jednotlivé sektory dle tří kritérií, která nejlépe charakterizují organizace působící v jednotlivých sektorech. Jedná se o následující kritéria:

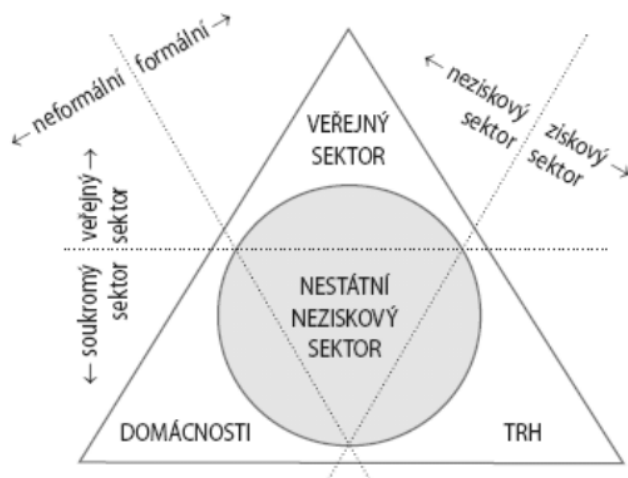
- organizačně-právní forma,
- ziskovost,
- legislativní normy limitující vznik organizací.

Z tohoto modelu lze pak dle Stejskala a kol. (2012) rozeznat čtyři sektory národního hospodářství:

- soukromý ziskový sektor,
- veřejný neziskový sektor,
- soukromý neziskový sektor,
- sektor domácností.

Pestoffův čtyřsektorový model národního hospodářství je zobrazen na Obrázku 2.

Obrázek 2: Pestoffův trojúhelník



Zdroj: Pestoff (1995)

Z Obrázku 2 lze vidět, že existují i organizace, u kterých nelze sektor jednoznačně určit. Jedná se o hraniční a smíšené organizace. Jeden příklad hraniční organizace je penzijní fond, který je organizován jako akciová společnost podle obchodního zákoníku. Nicméně, tento fond dostává předem stanovené příspěvky z veřejných financí podle zákona a jeho způsob rozdělování zisku je také upraven zákonem. Smíšenou organizací je například soukromá střední škola, účelem se jedná o veřejný sektor, je soukromou institucí ale z části získává zdroje z veřejných rozpočtů. Někdy může být zařazení těchto organizací do jednotlivých kategorií nejasné. (Pařízková a kol., 2018).

1.3 Charakteristika a funkce neziskových organizací

Neziskové organizace jsou subjekty působící v neziskovém sektoru. Nejsou zakládány za účelem generování a rozdělování zisku. Neziskové organizace hrají klíčovou roli při řešení mnoha sociálních, ekologických a jiných problémů a jsou důležitým hráčem na poli veřejného zájmu. Tyto organizace se často snaží vytvářet pozitivní změny v komunitě a poskytovat služby, které nejsou nabízeny jinými sektory (Salamon, 2004).

Neziskové organizace je možné dělit na státní a nestátní. Státní neziskové organizace zřizuje stát, kraje, obce a jejich organizační složky. Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány občany (Pelikánová, 2018).

Salamon & Anheier (citováni v Stejskal a kol., 2012) zpracovali mezinárodní taxonomii charakteristických znaků nestátních neziskových organizací. Autoři za určující považují pět základních vlastností, podle kterých jsou nestátní neziskové organizace:

- Institucionalizované – mají určitou institucionální strukturu, bez ohledu na to, jestli jsou formálně registrovány;
- Soukromé – jsou nezávislé na státu a politických stranách. Mají svou vlastní autonomii a často se angažují v prosazování společenských cílů;
- Neziskové – nevytvářejí zisk pro své členy ani pro majitele. Zisk se používá k financování poslání organizace;
- Samosprávné a nezávislé – mají vlastní správu a vedení. Vedení se obvykle skládá z členů nebo ředitelů organizace a má odpovědnost za řízení a správu činnosti organizace.
- Dobrovolné – jsou založeny na dobrovolnictví. Jejich členové nebo zaměstnanci často pracují na dobrovolnické bázi nebo s minimálním platem.

Stejně základní rysy nestátních neziskových organizací uvádí i Pelikánová (2018), k těmto charakteristikám přidává navíc ještě veřejnou prospěšnost. Veřejná prospěšnost znamená snahu o dosažení dobra jednotlivce i celé společnosti.

Pospíšil a kol. (2009) řadí do přehledu funkcí neziskových organizací následující:

- Servisní – znamená zajišťování služeb a aktivit, které nezajišťuje stát ani soukromý sektor;
- Advokační – znamená schopnost prosazování politických změn nebo změn společenských podmínek;
- Expresivní – znamená širší koncept vyjádření postojů a názorů, nejen politických, vyjadřuje skupinovou identitu;
- Charitativní a filantropická – znamená redistribuci zdrojů prostřednictvím darů;
- Inovační – znamená, že neziskové organizace mohou sloužit jako zdroj inovací v oblasti společenských problémů.

Mezi další funkce neziskových organizací je možné zařadit například funkci osvětovou a kontrolní. Krechovská a kol. (2018) uvádějí jako hlavní funkci ekonomickou, sociální a politickou.

1.4 Obecně prospěšné společnosti

V rámci této práce se autorka zaměřuje na neziskovou organizaci, která je právní formou obecně prospěšnou společností.

Obecně prospěšné společnosti patří mezi nestátní neziskové organizace. Obecně prospěšná společnost je jedna z právních forem neziskových organizací na území České republiky. Činnost obecně prospěšných společností byla upravena zákonem o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., ten byl ale v roce 2014 nahrazen novým občanským zákoníkem. Obecně prospěšná společnost může být transformována na ústav, nadaci či nadační fond. Pokud nedojde k transformaci, řídí se původním zákonem (Jasanský, 1997).

Je svou podstatou ústav a v základních rysech se neliší od zapsaného ústavu definovaného novým občanským zákoníkem. Mezi zmíněnými právními formami existují odlišnosti, které zachycuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi obecně prospěšnou společností a ústavem

Obecně prospěšná společnost	Ústav
Účel může být pouze obecně prospěšný	Účel může být i hospodářský
Zakladatelské právní jednání nemusí mít při více zakladatelích formu notářského zápisu	Tato forma je předepsána vždy
Zakladatelské právní jednání musí obsahovat podmínky absolvování veřejně prospěšných služeb	Podmínky lze zveřejnit dodatečně
Počet členů správní a dozorčí rady musí být dělitelný třemi a funkční období je tříleté	Funkční období je libovolné a počet členů je tři a vyšší
Povinně ustavuje dozorčí radu	Může dozorčí radu nahradit revizorem
Pouze jedna třetina členů správní a dozorčí rady obecně prospěšné společnosti může být v pracovněprávním vztahu ke společnosti	Členové správní ani dozorčí rady, ani revizor nesmějí být vůči ústavu v pracovněprávním poměru

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vít (2015)

Vít (2015) také uvádí, že na základě zkušeností z praxe považuje obecně prospěšnou společnost za dobře vyzkoušenou právní formu, a proto u většiny z nich není ke změně právní formy reálný důvod.

1.5 Sociální služby v České republice

Pojem „sociální služby“ je vnímán velmi různorodě. V některých zemích zahrnuje široký okruh služeb, jakými jsou například zdravotnictví, školství či sociální péče, jinde je vnímán v užším pojetí. Problém terminologie popisuje Vojtíšek (2018), který pracuje s pojmy social care a social services. Pojem social care je v zahraničním kontextu vnímán stejně jako pojem služby sociální péče. Pojem sociální služby lze doslovně přeložit jako social services, což je ale v zahraničí často vnímáno jako veřejné služby v širším rozsahu.

Molek (2011) definuje sociální služby jako soubor činností, které mají za cíl pomoc jedinci řešit nepříznivou sociální situaci. Nepříznivá situace je chápána jako oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením.

S touto definicí souhlasí také Novotný a kol. (2008), který uvádí, že sociální služby jsou určeny lidem v nepříznivé životní situaci. Nepříznivou situací se rozumí nejčastěji následky nepříznivého zdravotního stavu, krizové sociální situace, vysokého věku, životních návyků nebo způsobu života, které vedou ke konfliktu se společností, nebo o život v sociálně znevýhodňujícím prostředí.

Sociální služby vykazují obecné charakteristiky služeb. Existuje ale několik odlišností oproti „klasickým“ službám. Molek (2011) uvádí, že mezi tyto odlišnosti je možné zařadit následující:

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- vazba na legislativu,
- provázanost s místní komunitou,
- intimní povaha služeb,
- významná role neformálních společenství, nejčastěji rodiny,
- etická dimenze.

V České republice jsou sociální služby zařazeny pod soustavy sociální pomoci a péče. Poskytování sociálních služeb se řídí zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Do soustav sociální pomoci a péče patří systémově kromě služeb i dávky pro osoby se zdravotním postižením a pomoc v hmotné nouzi (Šámalová & Vojtíšek, 2021).

Kromě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách se touto problematikou zabývá také na něj navazující vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení tohoto zákona. Dle tohoto zákona je možné poskytovat sociální služby pouze na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, které vzniká rozhodnutím o registraci poskytovatele. Poskytování služeb je kontrolováno inspekcí poskytování sociálních služeb, jejímž předmětem je hlavně kontrola kvality poskytovaných služeb (Šámalová & Vojtíšek, 2021).

Pejcal & Dostál (2017) uvádí, že sociální služby mohou podle zákona poskytovat fyzické i právnické osoby bez výjimky. Subjekty s některou z právních forem, které jsou považovány za nestátní neziskové organizace, mohou také být zařazeny mezi poskytovatele sociálních služeb. Z poskytovatelů v rámci nestátních neziskových organizací jsou nejčastější azylové domy a obecně prospěšné společnosti (39,89 %), občanská sdružení (36,48 %) a církve a náboženské společnosti (17,39 %).

V sociálních službách je možné se setkat s různými formami neziskových organizací především v ústavní péči a pečovatelských službách. Dle Novotného a kol. (2008) se nestátní neziskové organizace podílí více jak polovinou v zajištění služeb v:

- zařízeních azylových domů;
- v ústavech pro chronické alkoholiky a toxikomany;
- v domovech pro matky s dětmi;
- v ústavech pro mládež s přidruženým mentálním postižením;
- v domovech na půl cesty.

Sociální služby je možné rozdělit do tří základních skupin, a to sociální poradenství, služby sociální prevence a služby sociální péče. Smyslem *sociálního poradenství* je poskytnout potřebné informace k řešení nepříznivé situace. Zahrnuje součást preventivní, která se snaží předcházet vzniku nepříznivé situace, a součást nápravnou, která se zaměřuje na řešení problémů a vzniklých důsledků. Účelem *služeb sociální prevence* je eliminovat vznik příčin negativních společenských jevů a zamezit šíření těchto jevů do nezasažené části společnosti. Cílem *služeb sociální péče* je pomoci jednotlivcům zachovat fyzickou a psychickou soběstačnost. Jejich snahou je umožnit lidem začlenění do běžného života a zajistit důstojné zacházení a prostředí (Molek, 2009).

Novotný (2006) dělí sociální služby následovně:

- služby sociální péče,
- služby sociální intervence.

Služby sociální péče chápe jako služby poskytované osobám, které potřebují pomoc při zajišťování běžných životních potřeb. Příčinou může být například fyzický či psychický handicap v případné kombinaci s dalšími faktory. Podstatou služeb sociální intervence je sociální prevence. Jedná se o předcházení patologických jevů ve společnosti, reakci na tyto jevy, krizovou intervenci a sociálně právní ochranu.

2 Finanční řízení neziskové organizace

Finanční řízení lze dle Kaloudy (2015) chápat jako podmnožinu firemních financí a rozhodující nástroj podnikových financí. Nezpochybnitelná je jeho integrující role v organizaci.

Práce v neziskovém sektoru může být pro finanční manažery náročná. Hlavním důvodem je mnoho zainteresovaných stran, možný zmatek z toho, jaké finanční cíle sledovat, omezený počet zaměstnanců, zdroje financování a lhostejnost vůči treasury managementu (Zietlow a kol., 2018).

Finanční řízení neziskových organizací má oproti subjektům ziskového sektoru svá specifika. Ty je možné vidět už v nastavení finančních cílů v čase. Hlavním dlouhodobým cílem neziskové organizace není maximalizace tržní hodnoty, ale efektivní naplňování jejího poslání (Krechovská a kol., 2018).

Na rozdíl od firem ziskového sektoru, které se spoléhají především na vydělaný příjem, má většina neziskových organizací variace různých příjmových toků. Neziskové organizace využívají různé zdroje příjmů (Anheier, 2023).

2.1 Finanční plánování

Plánování lze obecně definovat jako proces formulace cílů a způsobů, jak lze určitého cíle dosáhnout. Jedná se o proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy. Nutnost analýzy dokládá to, že jakýkoliv plán by měl respektovat předchozí vývoj podniku (Růčková & Roubíčková, 2012).

Finanční plánování je soubor činností, které předpovídají budoucí efekt finančních a investičních rozhodnutí podniku. Finanční plán je nezbytný pro řízení finančního vývoje firmy a umožňuje porovnat reálné výsledky s cíli, které byly předem stanoveny (Růčková & Roubíčková, 2012).

Dle Pelikánové (2018) je finanční plán integrující součástí strategického plánu neziskové organizace. Spojuje jednotlivé aktivity s finančním cílem organizace, vyjadřuje je v peněžních jednotkách a ukazuje, jak budou zajištěny jednotlivé činnosti. Finanční plán je sestavován za celou organizaci, ale plánovány jsou i jednotlivé projekty.

Dle Fotra a kol. (2020) jsou třemi základními složkami finančního plánu následující plánové výkazy:

- Výkaz zisku a ztrát,
- Rozvaha,
- Peněžní toky.

Vochozka a kol. (2021) rozděluje plány dle časového období na:

- krátkodobé,
- dlouhodobé.

Dlouhodobý finanční plán se zaměřuje na finanční zdroje, které bude podnik potřebovat delší dobu, než je jeden rok. Cílem dlouhodobého finančního plánu je kromě sestavení plánované rozvahy, výsledovky a výkazu peněžních toků také odhadnout budoucí objem tržeb, vytvořit záměr investiční činnosti a plán dlouhodobých finančních zdrojů (Vochozka a kol., 2021).

Čižinská & Marinič (2010) uvádí, že sestavení dlouhodobého finančního plánu je proces, který obsahuje následující kroky:

- sestavení výchozí ekonomické analýzy,
- předpověď vývoje tržeb,
- kapitálové plánování, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic,
- promítnutí směn do majetkové bilance,
- promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných výdajů do hospodářského výsledku,
- sestavení plánu peněžních toků,
- zhodnocení dopadu plánu prostřednictvím nástrojů měření výkonnosti.

Krátkodobý finanční plán společnost vypracovává, aby splnila rozpočtové a investiční cíle jednoho hospodářského roku. Mají vyšší míru jistoty než dlouhodobé plány. Jedná se o finanční plán v časovém horizontu maximálně jeden rok. Krátkodobé cíle by měly být přizpůsobitelné novým okolnostem. Krátkodobé finanční plánování se zabývá především bilancí krátkodobých příjmů a výdajů, včetně hotovosti, závazků a pohledávek a zásob (Flowlu, 2022).

Kontrola plnění plánu je důležitá z hlediska efektivnosti a z hlediska korekce odchylek. Zaměřuje se na porovnání plánu s dosaženou realitou. Je měřena kvantita i kvalita výsledků činnosti. Na základě kontroly jsou vyvozeny závěry, které mají vést ke zvýšení efektivnosti další činnosti podniku (Růčková & Roubíčková, 2012).

2.2 Rozpočet a jeho sestavení

Rozpočet je významným nástrojem operativního finančního plánování. Jedná se o soubor plánovaných položek příjmů a výdajů členěných dle činnosti na určité období nebo vztahující se k plánované akci či projektu (Pelikánová, 2018).

Rozpočet přináší, kromě přehledu finančních toků, také další benefity v podobě ukazatelů sledování vývoje organizace, dodržování stanovených plánů a hodnocení jejich naplnění v rámci daného sledovaného období (Pirochtová, 2022).

Metod sestavení rozpočtu je mnoho druhů. Důležité je přistupovat k jeho tvorbě pečlivě a s dostatkem informací. Dle Stejskala a kol. (2012) lze rozpočet sestavit následujícími metodami:

- ze zkušenosti minulého roku,
- z nulového základu,
- kombinace výše uvedených.

Rozpočet na základě výsledků organizace v minulém období vychází z úrovně rozpočtovaných výnosů a nákladů na danou činnost v předchozím roce. Dále jsou zahrnuty všechny změny, ke kterým došlo oproti minulému roku. Rozpočet od nuly se používá pro nové projekty a akce, u kterých neexistují informace z minulého období. Při odhadu se vychází ze zdrojů a cen dostupných v daném čase a oblasti (Krechovská a kol., 2018).

2.2.1 Typy rozpočtů

Dle Weikart a kol. (2012) je možné u neziskových organizací rozlišit dva typy rozpočtů: *provozní* a *kapitálový*. Provozní rozpočet neziskové organizace je každodenní rozpočet se seznamem příjmů a výdajů. Dále neziskové organizace často pracují s kapitálovým rozpočtem, který plánuje zdroje pro dlouhodobé investice, jako jsou pozemky, budovy a vybavení.

Dle Plamínka (1996) mohou neziskové organizace využívat tyto druhy rozpočtů:

- zdrojový rozpočet,
- programový rozpočet,
- rozpočet peněžních toků.

Zdrojový rozpočet slouží k tvorbě přehledu nákladů a zdrojů, ze kterých jsou náklady uhrazeny. Je tedy významným nástrojem pro finanční plánování. Slouží také jako podpůrný nástroj pro fundraisera organizace, protože poskytuje informace o tom, jak bude projekt finančně zabezpečen a jak bude naloženo s příspěvky dárců. Rozpočet lze sestavit jak za jednotlivé projekty, tak za organizaci jako celek, čímž organizace získá celkový přehled o všech kategoriích nákladů a zdrojích jejich financování. Smyslem tohoto rozpočtu je zjistit, jestli předpokládané výnosy pokryjí všechny předpokládané náklady a zda je potřeba hledat další zdroje financování. Příklad zdrojového rozpočtu zobrazuje Tabulka 2 (Krechovská a kol., 2018).

Tabulka 2: Příklad zdrojového rozpočtu

Výdaje	Příjmy						Celkem
	Částka	Účastnické poplatky	Dotace	Dary	Granty obcí	Vlastní prostředky	
Nájem	5 000		4 000		1 000		5 000
Strava	12 600	12 600					12 600
Doprava, cestovné	1000			1 000			1 000
Poštovné	500		500				500
Kopírování	900				900		900
Spotřební materiál	2 100		2 100				2 100
Ostatní	2000	1 900			100		2 100
Celkem	24 100	14 500	6 600	1 000	2 000	0	24 100

Zdroj: Stejskal a kol. (2012)

Programový rozpočet je dle Pirochtové (2022) nejznámějším a nejvyužívanějším rozpočtem v neziskovém sektoru. Při tvoření rozpočtu je možné ho rozdělit do příslušných skupin, tedy programů. Tyto programy, dle určeného členění, zahrnují na straně jedné příslušné náklady a na straně druhé zdroje financování. Je výchozím rozpočtem pro tvorbu ostatních rozpočtů. Kromě nákladů jednotlivých programů kalkuluje také další náklady nezbytné pro chod organizace. Jsou to například náklady na celkové řízení, administrativu, fundraising a marketing. Tyto náklady přímo neovlivňují samotnou základní činnost jednotlivých programů, ale jsou potřebné pro jejich realizaci nebo i samotnou existenci. Příklad takového rozpočtu ukazuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Příklad programového rozpočtu

Nákladová položka	Náklady (v Kč)	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Zdroje celkem (v Kč)
Osobní náklady					
Mzdy, vč. Pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krechovská a kol. (2018)

Dle Krechovské a kol. (2018) je plánování výnosové části tohoto rozpočtu komplikovanější. Organizace nemohou využít metody odhadu budoucích výnosů, které využívají ziskové organizace, protože portfolio zdrojů financování je velmi rozsáhlé a některé z těchto zdrojů lze jen těžko odhadnout. Je proto potřeba pracovat s pravděpodobností získání jednotlivých typů výnosů a vytvářet tak různé scénáře financování.

Rozpočet peněžních toků je základním nástrojem operativního finančního řízení pro zajištění platební schopnosti organizace. Je sestavován v intervalech závislých na velikosti organizace a platbách, které mají být realizovány. Rozpočet cash flow je pravidelně vyhodnocován, obvykle tomu tak bývá v měsíčních intervalech. Účelem vyhodnocení je vyčíslení případných odchylek skutečnosti od plánu (Hommerová a kol., 2020).

2.3 Řízení peněžních toků

Provozní rozpočet je pravděpodobně nejdůležitější nástroj finančního řízení pro všechny organizace včetně neziskových organizací. Dobře vyvinutý provozní rozpočet však nezaručuje, že nezisková organizace bude prosperovat nebo dokonce přežije bez dobrého řízení peněžních toků (Weikart a kol., 2012).

Řízení peněžních toků je proces projektování, monitorování, analýza a úpravy přítoku peněz, odtoku peněz a peněžních zůstatků. Nedostatek hotovosti může narušit schopnost

neziskové organizace plnit své poslání. Neziskové organizace by měly projektovat, monitorovat a kontrolovat tok peněz, aby mohly využít výhodu dočasných finančních přebytků. Nezisková organizace musí pro úspěšné řízení cash flow na základě provozního a kapitálového rozpočtu vytvořit také hotovostní rozpočet (Weikart a kol., 2012).

Peněžní toky jsou dle Krechovské a kol. (2018) strukturovány vzhledem k podstatě provedených operací do tří základních oblastí:

- provozní činnost,
- investiční činnost,
- finanční činnost.

Provozní cash flow jsou finance nezbytné ke každodennímu, a především udržitelnému chodu firmy. Je to takové množství peněz, díky kterému může firma operovat na denní bázi. Rovná se nejnižší možné částce nutné k provozu firmy (Komerční banka, n.d.).

Investiční cash flow uvádí, kolik peněz bylo vytvořeno nebo vynaloženo z různých činností souvisejících s investicemi v určitém období. Investiční činnosti zahrnují nákupy spekulativních aktiv, investice do cenných papírů nebo prodej cenných papírů nebo aktiv. Negativní peněžní tok z investičních aktivit může být způsoben tím, že značné množství peněz je investováno do dlouhodobého zdraví společnosti, jako je výzkum a vývoj, a není vždy varovným signálem (Hayes, 2022).

Finanční cash flow se týká čisté hotovosti spojené s finančními aktivitami, které pohání mnoho společností. Finanční aktivity zahrnují transakce zahrnující vydávání dluhových cenných papírů, akcií a vyplácení dividend. Peněžní toky z finančních aktivit poskytují investorům pohled na finanční sílu společnosti a na to, jak dobře je řízena kapitálová struktura společnosti (Hayes, 2022).

Dle Anheiera (2023) výkaz cash flow nabízí souhrn o pohybech hotovosti v organizaci a označuje její likviditu nebo připravenost působit jako finanční jednotka. Organizace s nedostatkem hotovosti může mít problém realizovat svoje projekty, naopak organizace s přebytkem hotovosti používá aktiva neefektivně.

2.4 Fundraising

Dle Boukala (2013) fundraising představuje „*systematické získávání finančních i jiných zdrojů, které nezisková organizace používá k naplnění svého poslání. Jedná se o*

plánovanou a systematickou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře“.

Šedivý & Medlíková (2012) uvádí, že fundraising je proces, který se společně s PR, marketingem a lobbingem podílí na kvalitě externích a interních vztahů. Přímo ovlivňuje značku, image a dobré jméno organizace.

Nezisková organizace by se neměla soustředit pouze na získávání finančních zdrojů. Nezisková organizace může dle Boukala (2013) získávat následující varianty zdrojů:

- finanční zdroje,
- hmotné zdroje,
- práva,
- informace,
- práce,
- služby.

Hmotné zdroje jsou hmotné statky odlišné od lidských zdrojů, které může podnik využít k dosažení svých cílů. Příkladem hmotných zdrojů jsou například nemovitosti, počítače a kancelářské vybavení a zásoby. Pokud je implementována nová lepší technologie, může být v některých případech lepší staré stroje nahradit, než je dále používat (EconomicPoint, n.d.).

Zdroje ve formě práv často zjednodušují realizaci marketingové strategie. Neziskové organizaci je umožněno využít domluvený prostor pro umístění loga a dalších informací, a to buď zdarma nebo za symbolický poplatek (Boukal, 2013).

Každá organizace potřebuje ke svému úspěchu informace. Kombinace interních a externích informačních zdrojů může poskytnout zázemí nezbytné pro hodnocení současného výkonu a plánování budoucího pokroku. Znalost různých druhů informačních zdrojů může společně pomoci plánovat, jak tyto informace zachytit, analyzovat a využít co nejefektivněji (Richards, n.d.).

Jedinec i firma může nabídnout lidské zdroje v rámci dobrovolnictví. Dobrovolnická práce je vnímána jako forma dárcovství. Práce mnohdy může být cennějším darem než finanční či hmotné příspěvky, znalosti a zkušenosti dobrovolníků mohou být tím nejvíce cenným kapitálem organizace. Vzhledem k formě tohoto zdroje má získávání dobrovolníků blíž k personálnímu managementu než fundraisingu (Bačuvčík, 2011).

Zdroje ve formě služeb mohou být například poskytnuté poradenství, přímá pomoc při psaní žádostí o podporu nebo vzdělávací programy specializované na určitou profesní oblast (Boukal, 2013).

Naopak Bačuvčík (2011) uvádí, že zdroje mohou mít formu finančních darů, hmotných darů, lidské práce a času, jména nebo značky a prostoru či zázemí.

V následujících kapitolách je konkrétně rozpracováno, odkud je možné tyto zdroje získat.

2.4.1 Samofinancování

Samofinancování je druh financování, při kterém organizace nebo jednotlivci používají své vlastní zdroje k financování aktivit. Může být vhodné pro neziskové organizace, protože snižuje závislost na externích zdrojích financování a umožňuje jim řídit své finance nezávisle na vnějších zdrojích. Čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je nezávislost organizace. Jedná se o aktivitu přinášející zisk, což může přinášet řadu etických dilemat ohledně nakládání s tímto ziskem (Stejskal a kol., 2012).

Dle Hommerové a kol. (2020) je výhodou to, že zdroje získané samofinancováním nejsou účelově vázány. Naopak nevýhoda samofinancování je, že některým organizacím mohou v generování prostředků vlastní činností bránit například finanční, kapacitní či legislativní důvody.

Vojtíšek (2018) uvádí, že výhodou samofinancování je, že přináší financování hlavní činnosti v období, kdy jsou organizace v očekávání výsledků dotačních a grantových řízení. Samofinancování může být v sociálních službách realizováno různými způsoby jako:

- sociální podnikání,
- vedlejší hospodářská činnost,
- rozvoj dárcovství.

Stejskal a kol. (2012) do zdrojů samofinancování řadí:

- členské příspěvky,
- příjmy z hlavní činnosti,
- příjmy z vedlejší činnosti,
- podnikání.

Samofinancování svým způsobem zmenšuje propast mezi soukromými neziskovými organizacemi a soukromými ziskovými organizacemi, protože strategie zahrnuté v samofinancování zahrnují ziskovou obchodní a marketingovou logiku (Sande, 2016).

2.4.2 Veřejné zdroje

Mnoho českých neziskových organizací využívá zdroje z veřejných rozpočtů, proto nelze opomenout fundraising zaměřený na veřejné rozpočty. Veřejné zdroje je možné dělit na domácí veřejné rozpočty a fondy Evropské unie (Boukal, 2013).

Dle Ministerstva financí (2015) lze podporu neziskových organizací dělit na:

- přímou,
- nepřímou.

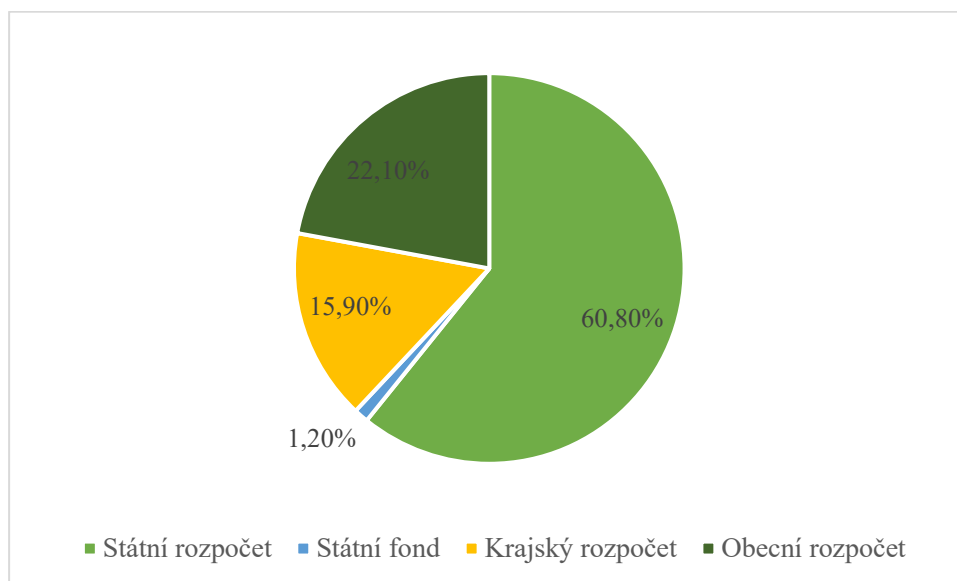
Nepřímou podporou lze rozumět daňová zvýhodnění. Daňové zvýhodnění neziskových organizací je v České republice upraveno zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Podle tohoto zákona jsou nestátní neziskové organizace považovány za „*veřejně prospěšného poplatníka, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnosti vykonává činnost, která není podnikáním*“. Daňové zákony umožňují veřejně prospěšným poplatníkům uplatňovat různá zvýhodnění. Obecně prospěšné společnosti daní příjmy ze všech svých činností, mohou ale proti těmto příjmům uplatnit výdaje, které s příjmy souvisí. Některé příjmy jsou pro neziskové organizace od daní osvobozené nebo nejsou předmětem daně (Ministerstvo financí, 2015).

Další nepřímá daňová podpora, která má organizacím pomoci financovat své veřejně prospěšné aktivity, spočívá v možnosti snížit si vzniklý základ daně o částku ve výši 30 % základu daně. Toto opatření pomáhá organizacím efektivněji využít výnosy z jejich vedlejších aktivit k financování hlavního účelu existence. (Ministerstvo financí, 2015).

Boukal (2013) uvádí, že mezi domácí rozpočty, tedy domácí přímou podporu, patří:

- rozpočty ministerstev,
- krajské rozpočty,
- místní rozpočty,
- státní fondy.

Obrázek 3: Dotace z veřejných rozpočtů v roce 2016

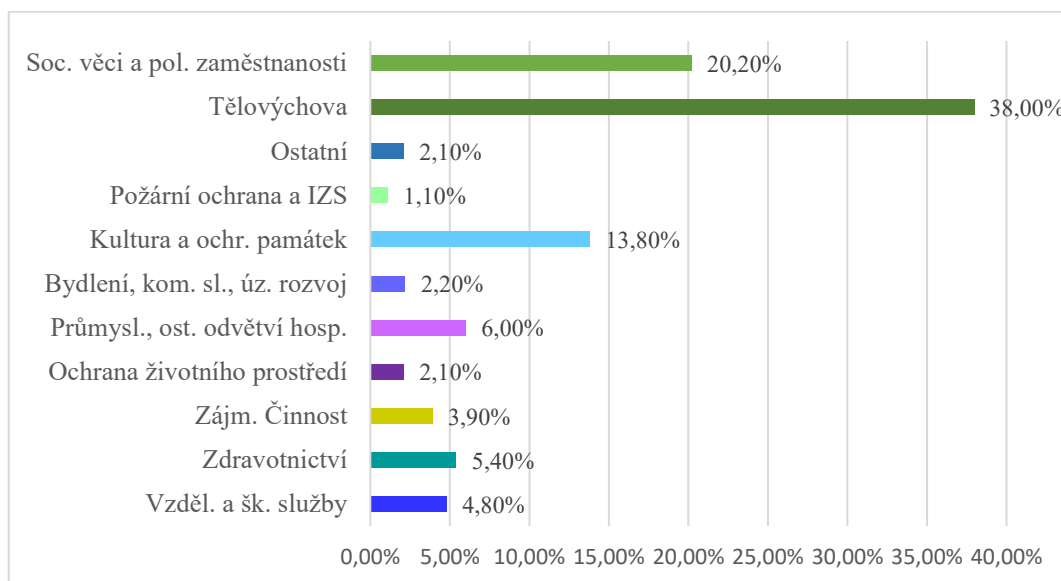


Zdroj: Vlastní zpracování dle Centrum pro výzkum neziskového sektoru (2016)

Rozložení dotací z domácích rozpočtů zobrazuje Obrázek 3. Vláda České republiky každoročně vydává usnesení vymezující hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím. Pro rok 2023 jde o 18 hlavních oblastí jako například vzdělávání, boj proti korupci, sociální služby, životní prostředí a další. Každá oblast obsahuje představení jednotlivých dotačních programů, které ústřední orgány státní správy plánují v dané oblasti vyhlásit pro rok 2023. Tyto programy jsou pak financovány z rozpočtů jednotlivých ministerstev. Například Ministerstvo pro místní rozvoj zajišťuje dotační programy Udržitelný rozvoj regionů, měst a obcí a Udržitelný rozvoj cestovního ruchu na celostátní úrovni. Při poskytování dotací ze státního rozpočtu na podporu veřejně prospěšných činností ústřední orgány státní správy postupují podle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů (Vláda České republiky, 2022).

Neziskové organizace mohou využít zdroje z krajských a obecních rozpočtů. Poslední komplexní data pochází z roku 2016 z dokumentu Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů. Kraje včetně Prahy poskytly v roce 2016 2,8 miliardy. Oproti roku 2015 došlo k nominálnímu zvýšení objemu poskytnutých dotací z rozpočtů krajů a hl. m. Prahy o 24 %. Nejvíce dotací bylo již tradičně poskytnuto odvětví tělovýchovy, rozdělení dotací krajů mezi jednotlivá odvětví zobrazuje Obrázek 4.

Obrázek 4: Podíl objemu dotací poskytnutých NNO z rozpočtů krajů a hl. m Prahy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vlády České republiky (2016)

Organizace mohou také využít zdroje ze státních fondů. Jedná se o Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury a Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie. Posláním *Státního fondu životního prostředí ČR* je prostřednictvím investic do životního prostředí chránit zdraví, majetky obyvatel a přírodní bohatství České republiky, přispívat k jejímu udržitelnému rozvoji a uchování pro budoucí generace. Účelem *Státního fondu kultury* je podpora kulturních projektů, zejména umělecky hodnotných děl, kulturních památek a sbírkových předmětů a podpora dalších činností v oblasti kultury. *Státní fond kinematografie* zajišťuje podporu domácí kinematografii v její plné šíři a administruje a poskytuje filmové pobídky (Boukal, 2013).

Jako členská země Evropské unie může Česká republika využívat finanční prostředky z rozpočtu EU. Dle Boukala (2013) lze tyto rozpočty dělit na:

- národní programy – především strukturální fondy,
- komunitární programy.

Strukturální fondy se používají jako nástroj k dosažení sociální a ekonomické soudržnosti zemí Evropské unie. Mezi strukturální fondy patří Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Fond soudržnosti, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond (Euroskop, n.d.).

Komunitární (přímo řízené) programy se financují přímo z rozpočtu EU. Programy jsou vždy víceleté a poskytují pouze neinvestiční podporu. Žadatel musí peníze použít na konkrétní a v projektu předem uvedené účely. Na rozdíl od strukturálních fondů nejsou peníze u komunitárních programů většinou určeny pro členský stát, ale pro konkrétní program. Žadatelé z České republiky tedy nemají automatický nárok na část prostředků v rozpočtu daného programu (Euroskop, n.d.).

2.4.3 Individuální dárci

Individuální dárci jsou pro většinu organizací v České republice nejméně významným zdrojem finančních příjmů. Práce s jednotlivými dárci je totiž náročnou a dlouhodobou formou fundraisingu. V tom jsou ale výjimkou veřejné sbírky (Bachmann, 2011).

Individuální dárci lze dále dělit na potenciální dárci, nové dárci a dlouhodobé dárci. *Potenciální dárci* jsou ti, kteří zatím nepřispěli, ale existuje u nich potenciál k budoucímu darování. Příkladem tohoto typu dárci jsou účastníci akce, dobrovolníci, ale také přátelé a rodina jiných dárců. Účastníky akcí lze považovat za nejsnáze přesvědčitelné. I dobrovolníky je snadné přesvědčit, a to díky jejich osobní zkušenosti s organizací. O *nové dárci* se organizace musí starat. Pokud je jedinou komunikací s podporovateli finanční požadavek, organizace rychle ztratí jejich zájem. *Dlouhodobí dárci* nabízejí neziskovým organizacím další příležitost k budování vztahů. Pro posílení vztahů s těmito dárci by je organizace měly pravidelně kontaktovat, aby jim projevily uznání a sdílely informace o svých aktivitách (Ensor, 2022).

Navzdory krizi se finanční podpora od individuálních dárců nesnižuje. Podle dat portálu Darujme.cz se poslední tři roky objem darovaných prostředků ztrojnásobil. Data finanční správy ukazují růst soukromého dárcovství, za rok 2021 se v případě fyzických osob jednalo o 3,1 miliardy korun. Za poslední tři roky vzrostlo soukromé dárcovství o 12 %. V segmentu individuálního dárcovství je momentálně nutná obezřetnost vzhledem k inflaci a situaci na trhu s energiemi, přesto Česká republika vstoupila do třetí dekády jako filantropicky vyspělá země (Jurečková, 2023).

Stále také roste popularita darování ve formě závěti. Gregor (2023) uvádí, že počet dobročinných závětí meziročně roste. Konkrétních dat je k tématu darování ze závěti málo, data ze západních zemí ale potvrzují, že s celkovým počtem závětí roste i počet závětí dobročinných. Podle koalice Za snadné dárcovství bylo za posledních pět let

proplaceno téměř 40 dobročinných závětí a byly poskytnuty desítky konzultací dobročinných záměrů dárců.

2.4.4 Podniky

Možným zdrojem jsou pro neziskové organizace i dary od podniků. Firemní dárcovství souvisí se společenskou odpovědností firem. Firemní filantropie je kombinace možných přístupů podpory neziskových organizací a nejen jich – nejčastěji jde o dary finanční i věcné, služby i zcela nová partnerství firem a neziskových organizací. Je to nová orientace firem na posilování hodnoty značky a jejich role ve společnosti (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2018).

Pojmy firemní filantropie a společenská odpovědnost firem spolu úzce souvisí. Firemní filantropie může tvořit jednu z oblastí společenské odpovědnosti firmy. Společenskou odpovědností tedy firma podporuje komunitu v různých aspektech, filantropií pak pomáhá řešit problémy těchto aspektů (Wealth magazin, 2023).

Stejskal a kol. (2010) uvádí, že firemní dárcovství může mít následující podobu:

- finanční dar z rozpočtu firmy,
- sbírka mezi zaměstnanci,
- odvod z prodaného zboží,
- matchingový fond,
- aukce.

Klasickým darem jsou finanční prostředky. V oblasti nefinanční pomoci společnosti poskytují neziskovým organizacím například školení, zázemí ve firmě nebo čím dál oblíbenější firemní dobrovolnictví. Firemní dobrovolnictví spočívá v tom, že firma poskytne na určitou dobu neziskové organizaci své zaměstnance, kteří zde pomáhají. Zvláštním druhem dobrovolnictví je takzvaný secondement. Jedná se v podstatě o jeho dlouhodobější verzi, kdy firma poskytne zaměstnance na déle než půl roku (Havlíček, 2008).

2.4.5 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou filantropické instituce. Jedná se o účelové sdružení majetku, zřízené za účelem podpory konkrétních dobročinných projektů. Nadace upravuje zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech. Tento zákon přímo stanovuje, že nadace

mají sloužit k podpoře veřejně prospěšných cílů. Jedná se zejména o rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv, životního prostředí, kulturních památek a tradic, vzdělání a tělovýchovy a sportu (Bačuvčík, 2011).

Nadace a nadační fondy jsou také neziskové organizace, samy jsou ale významnými dárci pro organizace, které se zaměřují na přímou práci v terénu. Komunikace s nadacemi je podle Medlíkové & Šedivého (2012) na pomezí mezi jednáním s úředníkem krajského úřadu a zástupcem oddělení společenské odpovědnosti firem. S pracovníky nadací se vyplatí dostatečně komunikovat, základem je ale ve většině případů dobře zpracovaný projekt či žádost o grant.

Potom, co si organizace vybere nadaci, přistupuje k jejímu oslovení. Proces oslovení může být zahájen telefonicky. Je důležité, aby fundraiser správně pochopil poslání nadace a porovnal ho s posláním své organizace. Pečlivost při zpracování podkladů je zásadním faktorem úspěšnosti při podání žádosti. Dalším krokem je pak zpracování stručného projektového záměru. Záměr musí obsahovat výstižné poslání, cíle projektu, popis hlavních činností a výstupů a přehledný celkový rozpočet. Po tomto kroku následuje opakovaný telefonický rozhovor. Pokud tento rozhovor vyzní kladně, může fundraiser přistoupit k detailnějšímu rozpracování záměru (Boukal, 2013).

2.4.6 Crowdfunding

Crowdfunding obecně představuje alternativní zdroj financování zejména malých firem či jednotlivých projektů. Jedná se v podstatě o formu online sbírky s podporou od mnoha investorů. Tato forma může fungovat vedle tradičních forem získávání finančních zdrojů (Svobodová & Andera, 2017).

Dle Krechovské a kol. (2018) lze rozlišovat následující druhy crowdfundingu:

- dárcovský crowdfunding,
- odměnový crowdfunding,
- půjčkový crowdfunding,
- podílový crowdfunding,
- honorářový crowdfunding.

Crowdfunding založený na dárcovství je model, kdy investoři darují peníze organizacím, které chtějí podpořit – bez jakýchkoliv podmínek. Jinými slovy, investoři přispějí společnosti, aniž by očekávali, že za svůj dar něco dostanou. Dárcovský crowdfunding je

oblíbenou možností pro jakýkoli typ podnikání, kterému lidé skutečně chtějí darovat peníze. To zahrnuje neziskové organizace, organizace založené na poslání a malé podniky se silnými vazbami na své komunity (FreshBooks, n.d.).

V crowdfundingu založeném na odměnách příznivci poskytují malé až střední částky peněz výměnou za odměny, které mohou být materiální nebo nehmotné a obvykle zahrnují projekt, který má být vyvíjen. Odměny, které příznivci dostávají, jsou v závislosti na poskytnutých penězích. Malé částky jsou obvykle spojeny se symbolickými odměnami, velké částky mohou zahrnovat setkání s iniciátorem projektu či možnost přispět nápady do procesu vývoje (Steigenberger, 2017).

Půjčkový crowdfunding má různé podoby. V modelu peer-to-peer jednotliví investoři přímo půjčují peníze organizaci. V jiném modelu jsou peníze investorů sdruženy do speciálního investičního nástroje, který půjčuje peníze jako jeden subjekt společnosti dlužníka (Probasco, 2022).

Podílový crowdfunding nabízí cenné papíry společnosti řadě potenciálních investorů výměnou za financování. Každý investor má nárok na podíl ve společnosti úměrný své investici. Na rozdíl od dárcovského či odměnového crowdfundingu, tento model poskytuje konvenčnější metodu získávání kapitálu nabízením finančních cenných papírů investorům (CFI, 2022).

Honorářový crowdfunding je druh crowdfundingové strategie, která poskytuje podporovatelům menší procento příjmů, které získají, jakmile se podnik nebo projekt stane natolik úspěšným, aby generoval příjmy (Benson, 2022).

Zásadním motivem pro tvůrce crowdfundingového projektu je možnost získání levnějšího kapitálu. Tvůrci se také díky internetu nemusí zaobírat geografickými omezeními a mohou se přímo zaměřit na jedince, kteří se chtějí na projektu podílet. Hlavním motivem přispěvatelů je podpora myšlenky či ideje, hnacím motorem pro přispění může být ale i přislíbená odměna (Krechovská a kol., 2018).

Neziskové organizace nejčastěji využívají dárcovský crowdfunding. První český crowdfundingový charitativní portál byl portál Darujsprávně.cz, který vznikl v roce 2016. Pro neziskové organizace je služba zdarma a jejich dárce získá kromě drobného zážitku či dárku z neziskového sektoru také platné potvrzení o daru pro daňové přiznání. Dnes mezi české charitativní crowdfundingové portály patří dále například Darujme.cz a dobročinné projekty najdeme i na portálu Donio.cz (Vokál Kratochvílová, 2016).

2.5 Hodnocení výkonnosti

Neziskové organizace, stejně jako ostatní ekonomické subjekty, se chovají racionálně. Toto chování musí zároveň vést k naplňování poslání organizace. Racionální chování neziskové organizace lze chápat jako efektivnost a zároveň sociální spravedlnost (Novotný a kol., 2008).

Efektivnost organizace je vztah mezi hodnotou výstupů, například výrobků či služeb, a hodnotou vstupů, což jsou zdroje, které byly spotřebovány na výrobu výstupů. Souvisí také s výkonností, což je objem hodnoty, kterou podnik vytvoří za určité období (Šiška, 2005).

Jak uvádí Špička a kol. (2016), pro hodnocení úspěšnosti neziskových organizací je potřeba využívat vícekriteriální hodnocení. Měřit úspěšnost nestátních neziskových organizací lze pomocí:

- finančních ukazatelů,
- ukazatelů hodnotících naplnění poslání organizace vůči externím stakeholderům,
- ukazatelů hodnotících spokojenost interních stakeholderů.

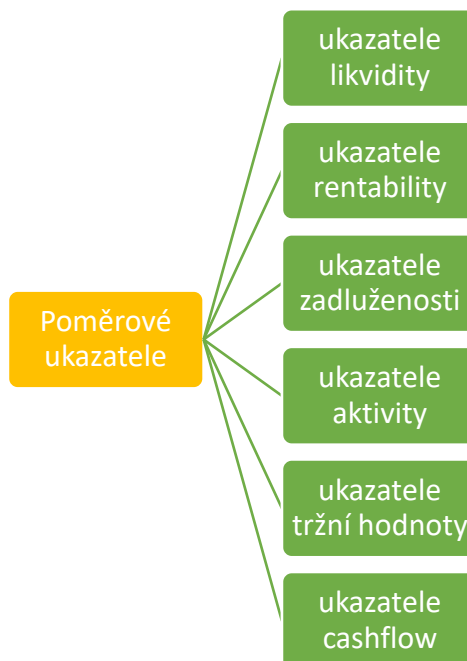
Tato práce se věnuje hodnocení organizace pomocí finančních ukazatelů. Finanční ukazatele umožňují hodnotit finanční zdraví organizace a odhaluje nedostatky v jejím hospodaření. Posuzují mimo jiné finanční stabilitu, platební schopnost, peněžní toky a rentabilitu činnosti organizace. Analýza finančních ukazatelů čerpá informace z účetních výkazů, z výroční zprávy nebo také z účetního systému organizace (Krechovská a kol., 2018).

2.6 Poměrová analýza

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům. Důvodem je nejspíše to, že tato analýza vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá veřejně dostupné informace, ke kterým má přístup i externí finanční analytik (Růčková & Roubíčková, 2012).

Jak uvádí Růčková (2015), lze rozlišovat různé skupiny poměrových ukazatelů. Lze je členit podle výkazů, ze kterých je čerpáno, nebo z hlediska zaměření poměrových ukazatelů. Členění poměrových ukazatelů ukazuje Obrázek 5.

Obrázek 5: Členění poměrových ukazatelů dle hlediska zaměření



Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčkové (2015)

V následujících kapitolách jsou představeny vybrané poměrové ukazatele.

2.6.1 Ukazatele autarkie

Autarkie ukazuje míru, v jaké je nezisková organizace soběstačná. Míra autarkie je využívána, protože hospodářský výsledek může být jako kritérium efektivnosti v případě neziskových organizací sporným ukazatelem. Důvodem je hlavně fakt, že tyto organizace nejsou zakládány za účelem dosažení zisku (Kraftová, 2002).

Existují dva druhy ukazatele autarkie. Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů podává informace o tom, jak dobře kryjí výnosy organizace její náklady. Autarkie na bázi příjmů a výdajů funguje na stejném principu, ale k výpočtu používá příjmy a výdaje (Krechovská a kol., 2018).

Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů je možné dle Kraftové (2002) určit podle následujícího vzorce:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100$$

kde:

$A_{HV-H\check{C}}$ je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

$V_{H\check{C}}$ výnosy z hlavní činnosti,

$N_{H\check{C}}$ náklady hlavní činnosti.

Dle Krechovské a kol. (2018) lze pak autarkii na bázi příjmů a výdajů určit následovně:

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} \times 100$$

kde:

A_{CF} je autarkie na příjmově výdajové bázi

P_y příjmy,

V_e výdaje.

2.6.2 Ukazatele rentability

Pojem rentabilita je chápán jako výnosnost vloženého kapitálu. Obecně se rentabilita vyjadřuje jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Jejich smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů vzhledem k vloženým prostředkům (Růčková, 2015).

Pro analýzu v praktické části práce budou využity následující klasické ukazatele rentability:

- rentabilita aktiv (ROA),
- rentabilita výnosů (ROR),
- rentabilita tržeb (ROS).

Dle Růčkové (2015) je možné rentabilitu aktiv určit následovně:

$$ROA = \frac{zisk}{aktiva}$$

Jak uvádí Hayes (2022), rentabilitu tržeb lze vypočítat jako:

$$ROS = \frac{zisk}{tržby\ za\ vlastní\ výkony\ a\ zboží}$$

Dle Tomasetti (2023) lze rentabilitu výnosů určit následovně:

$$ROR = \frac{zisk}{výnosy}$$

Rentabilita je velmi diskutovaným tématem v oblasti finanční analýzy neziskových organizací. U ukazatelů rentability se nejvíce naráží na rozdílnost finanční analýzy u neziskových a ziskových organizací, protože rentabilita souvisí s výší zisku. Pro měření rentability neziskových organizací je možné využít kromě klasických ukazatelů některé z následujících ukazatelů (Krechovská a kol., 2018).

Jak uvádí Krechovská a kol. (2018), *míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti* udává, kolik procent ztráty z hlavní činnosti je organizace schopná pokrýt činností doplňkovou. Ukazatel se nepoužívá, pokud je výsledek hospodaření z hlavní činnosti větší nebo roven nule. Tento ukazatel je možné určit následovně:

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

kde:

Z'' je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

$zisk_{D\check{c}}$ výsledek hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě,

$ztráta_{H\check{c}}$ výsledek hospodaření z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě.

Variátor celkových nákladů je ukazatel zobrazující vztah mezi rychlostí a změnou vývoje nákladů a rychlostí a změnou vývoje výnosů. Hodnota tohoto ukazatele vyšší než 1 značí vyšší rychlost nárůstu nákladů a organizace musí zvážit získání více finančních zdrojů. V případě, že hodnota je nižší než jedna, existuje možnost zvážit rozšíření aktivit organizace, nebo organizace může snížit své požadavky na získané finance (Kraftová, 2002). Variátor celkových nákladů lze určit následovně:

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

kde:

var_N je variátor celkových nákladů,

N_{t+1} náklady celkem v období t+1,

N_t náklady celkem v období t,

V_{t+1} výnosy celkem v období t+1,

V_t výnosy celkem v období t.

Dle Kraftové (2002) je *rentabilita nákladů doplňkové činnosti* poměrem zisku a nákladů z hospodářské činnosti. Prostředky získané doplňkovou činností jsou určeny k financování rozvoje hlavní činnosti. Rentabilitu nákladů doplňkové činnosti lze určit následovně:

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

kde:

$r_{ND\check{c}}$ je rentabilita nákladů doplňkové činnosti,

$HV_{D\check{c}}$ hospodářský výsledek doplňkové činnosti,

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

2.6.3 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita v oblasti financí znamená schopnost přeměnit se a určuje, jak rychle můžeme investici či jinou komoditu přeměnit na hotové peníze. Likvidní tedy zjednodušeně znamená snadno obchodovatelný (Komerční banka, n.d.)

Z hlediska názvu a obsahu se běžně používají tři základní typy ukazatele – okamžitá, pohotová a běžná likvidita (Krechovská a kol., 2018).

Růčková & Roubíčková (2012) uvádí, že okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně. Představuje to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní pouze ty nejlikvidnější položky rozvahy. Doporučovaná hodnota pro okamžitou likviditu je v rozmezí hodnot 0,9 – 1,1. Okamžitou likviditu lze určit následovně:

$$L_I = \frac{P_e}{KZ_V}$$

kde:

L_I okamžitá likvidita,

P_e peněžní prostředky a jejich ekvivalenty,

KZ_V krátkodobé závazky.

Dle Kaloudy (2015) pohotová likvidita, nebo také likvidita 2. stupně, vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně

likvidní zdroj. Pohotová likvidita by měla nabývat hodnot blízko 1. Pohotovou likviditu lze určit následovně:

$$L_{II} = \frac{P_e + P_o}{KZ_V}$$

kde:

L_{II} pohotová likvidita,

P_e peníze a jejich ekvivalenty,

P_o krátkodobé pohledávky,

KZ_V krátkodobé závazky.

Růčková (2015) uvádí, že běžná likvidita, nebo také likvidita 3. stupně, ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Běžná likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5. Běžnou likviditu lze určit následovně:

$$L_{III} = \frac{O_A}{KZ_V}$$

kde:

L_{III} běžná likvidita,

O_A oběžná aktiva,

KZ_V krátkodobé závazky.

2.6.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost organizace využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek aktiv nebo zdrojů, mohou také vyjadřovat dobu obratu. Hodnoty těchto ukazatelů především ukazují, jak organizace hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami (Růčková, 2015).

Dle Kraftové (2002) je vhodné vzhledem ke specifickým neziskové organizace pro hodnocení použít tyto ukazatele aktivity:

- obrat kapitálu,
- míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech,
- doba obratu pohledávek,
- poměr doby obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků,
- rychlost obratu zásob.

Dle Krechovské a kol. (2018) jsou dvěma hlavními ukazateli aktivity pro neziskové organizace obrat kapitálu a rychlost obratu zásob. *Obrat kapitálu* udává kolikrát se organizaci vrátí vložené zdroje. Ukazatel by měl ideálně dosahovat co nejvyšších hodnot. *Rychlost obratu zásob* ukazuje dobu, po kterou jsou zásoby drženy organizací. Není podrobněji představena, protože vybraná organizace žádné zásoby nedrží.

Dle Kraftové (2002) lze obrat kapitálu určit jako:

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K}$$

kde:

V jsou výnosy celkem,

K kapitál, celková pasiva.

2.6.5 Ukazatele financování

U neziskových organizací mají ukazatele financování odlišnou pozici oproti soukromému ziskovému sektoru. V případě neziskových organizací je nutné předem odlišovat provozní a investiční financování. Místo tradičních ukazatelů financování jsou proto využívány ukazatele míry finanční stability, míry věřitelského rizika a míry oddlužování (Kraftová, 2002).

Protože organizace nevyužívá bankovních úvěrů, nemá pro organizaci smysl určovat ukazatel míry věřitelského rizika a ukazatel míry oddlužování. Analyzován bude ukazatel míry finanční stability, který lze dle Kraftové (2002) určit dle následujícího vzorce:

$$\text{míra finanční stability} = \frac{VK}{K} \times 100$$

kde:

VK je vlastní kapitál,

K je celkový kapitál organizace.

2.6.6 Ukazatele produktivity

Dle Kraftové (2002) ukazatele produktivity představují produkční schopnost a výkonnost organizace ve vazbě na zdroje vytvářející bohatství.

Mezi ukazatele produktivity je řazena i produktivita práce. V nejširší definici je to poměr výstupu ke vstupu. Vstup i výstup je potom definován nějakými veličinami, které se zvolí podle potřeby. Pro zvýšení produktivity musíme tedy buď zvyšovat výstupy, nebo snižovat vstupy. V podniku ovlivňuje tyto veličiny mnoho faktorů. Je to množství práce, ale také úroveň technologie a další (Centrum andragogiky, n.d.).

Kislingerová & Hnilica (2005) uvádí, že produktivita práce ukazuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance.

Dle Krechovské a kol. (2018) lze tento ukazatel určit podle následujícího vzorce:

$$PP = \frac{PH}{\varnothing L}$$

kde:

PP je produktivita práce,

PH přidaná hodnota,

∅L průměrný počet pracovníků.

2.6.7 Syntetické ukazatele finanční analýzy

Kromě vyhodnocování ekonomických charakteristik pomocí dílčích ukazatelů finanční analýzy, jejich propojování a sledování souvislostí mezi nimi, se finanční analytici snaží konstruovat v konečném důsledku jednodušší techniky pro zjištění finančního zdraví organizace. Mezi tyto techniky patří například Altmanův model, klasifikační model či model KAMF (Kraftová, 2001).

Dle Růčkové (2015) je cílem těchto souhrnných indexů hodnocení vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla. Jejich vypovídací schopnost není vysoká, slouží pro rychlé srovnání a slouží jako podklad pro další hodnocení organizace.

Dle Kaloudy (2015) tyto ukazatele lze typicky rozdělit do dvou následujících podskupin:

- bankrotní modely,

- bonitní modely.

Bankrotní modely mají informovat organizaci o tom, jestli je organizace v dohledné době ohrožena bankrotem. Vychází ze skutečnosti, že každá organizace ještě před bankrotem určitý čas vykazuje symptomy, které jsou pro bankrot typické. K těm patří nejčastěji problémy s běžnou likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou celkového vloženého kapitálu. Mezi bankrotní modely patří například Altmanovy modely, indexy IN, Taflerův bankrotní model či Kralickův Q-test (Růčková, 2015).

Bonitní modely vypovídají o tom, jestli je podnik dobrý nebo špatný. Tyto modely vychází z části z teoretických poznatků, částečně z pragmatických poznatků. Omezují se pouze na definici bonity hodnocených podniků bez vyjadřování hrozby jejich bankrotu. Mezi tyto modely patří například Tamariho model, Argentiho model nebo ekonomická přidaná hodnota (Kalouda, 2015).

Mezi tyto komplexní nástroje finanční analýzy je možné zařadit i experimentální model KAMF. Tento model vychází z klasifikačního modelu a jedná se o bonitní model určený pro neziskové organizace. Existuje i upravená varianta tohoto modelu, která se používá u neziskových organizací s hospodářskou činností (Kraftová, 2001).

Dle Kraftové (2002) je v modelu KAMF použitý ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů, ukazatel okamžité likvidity, ukazatel obratu kapitálu a modifikovaný ukazatel produktivity práce. U většiny ukazatelů je usilováno o co nejvyšší hodnotu. Výjimkou je ukazatel okamžité likvidity a ukazatel autarkie, jejichž maximalizace by vedla k nehospodárnosti. Hodnocení je pak provedeno dle stupnice zobrazené v Tabulce 4.

Tabulka 4: Model KAMF

Ukazatel	stupnice hodnocení				
	1	2	3	4	5
	velmi dobrý	dobrý	střední	špatný	alarmující
	škály				
$(V/N)*100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(FM/KCK)*100$	> 40 % et < 60 %	> 20 % et < 40 %	> 60 %	> 20 %	> 15 %
$(V/\emptyset K)*100$	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
$(PH/ON)*100$	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kraftová (2001)

Variace KAMF* je upravenou verzí variace KAMF pro organizace s hospodářskou činností. Ukazatel autarkie je hodnocen na bázi výnosů a nákladů pouze z hlavní činnosti.

Dále je model doplněn o nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti a míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Ta se nepoužívá, pokud organizace dosahuje zisku z hlavní činnosti. Jak je model vyhodnocen zobrazuje Tabulka 5. (Kraftová, 2001).

Tabulka 5: Model KAMF*

Ukazatel	stupnice hodnocení				
	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	škály				
$(V/N)*100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(HV_{DČ}/N_{DČ})*100$	> 30 %	> 15 %	> 5 %	< 5 %	záporná hodnota
$(zisk_{DČ}/ztráta_{HČ})*100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(FM/KCK)*100$	> 40 % et < 60 %	> 20 % et < 40 %	> 60 %	> 20 %	> 15 %
$(V/øK)*100$	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
$(PH/ON)*100$	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kraftová (2001)

Hodnota ukazatelů je určena v procentech z důvodu snadného porovnání. Celkový výsledek je pak aritmetickým průměrem všech těchto ukazatelů.

3 Představení organizace Hospic Sv. Jiří

3.1 Historie organizace

Nezisková organizace Hospic Sv. Jiří o.p.s. vznikla původně jako občanské sdružení v polovině roku 2008. Organizace vznikla s cílem podporovat a šířit myšlenky hospicové péče a podporovat vznik institucí paliativní péče na Chebsku. V době vzniku organizace fungovaly lůžkové hospice ve většině krajů s výjimkou Libereckého a Karlovarského kraje. V roce 2008 měla veřejnost jen nejasné představy o paliativní medicíně. Z důvodu této skutečnosti bylo pro organizaci velmi těžké získat členskou základnu občanského sdružení i okruh sympatizujících osob (Cabadař, 2013).

Obrázek 6: Logo organizace Hospic Sv. Jiří



Zdroj: Hospic Sv. Jiří (n.d.)

Nejprve občanské sdružení usilovalo o vznik kamenného hospice ve městě Cheb, to se ale nepodařilo. Sdružení změnilo svůj cíl na poskytování služeb prostřednictvím mobilního hospice. Spousta lidí v této době nevěděla, co je paliativní péče, co je mobilní hospic, jak funguje a jaké služby nabízí, proto se sdružení zaměřilo na osvětovou činnost. Prostřednictvím pořádání konferencí, seminářů, besed a přednášek pro veřejnost i odborníky z oblasti zdravotnictví se snažilo šířit myšlenku a principy paliativní péče. Sdružení také pořádalo nejrůznější společenské a benefiční akce jako například Svatojiřské koncerty a Paliacup – golfový turnaj v Lubech (Cabadař, 2013).

Rok 2013, tedy pátý rok existence občanského sdružení, se ukázal být v působení organizace zlomový. Činnost občanského sdružení začala upadat do stereotypu, stále převládala osvěta a odborné vzdělání a nedařilo se více přiblížit jakékoliv formě hospicové péče. Z tohoto důvodu ve výboru sdružení převládl názor, že se organizace musí soustředit na vytvoření týmu, který by formou domácí hospicové péče umožnil poskytování paliativní péče v Chebu a okolí. První krok ke splnění tohoto cíle byl učiněn

již na podzim roku 2012, kdy předseda výboru organizace složil atestaci v tomto oboru (Cabada, 2013).

Se stávajícím složením výboru by ale naplnění cíle bylo obtížné. Proto organizace začala hledat nového člena týmu, který by přinesl novou energii a zároveň zvládl administrativu spojenou s funkcí. V této době organizaci kontaktovala Alena Votavová, sociální pracovnice, která nabídla sdružení spolupráci a kterou organizace ihned přijala. Po bližším seznámení výbor rozhodl o tom, že bude vhodným kandidátem na manažera, který zvládne vytvoření a registraci mobilního hospicového týmu. Další vývoj ukazuje, že toto rozhodnutí bylo správné (Cabada, 2013).

V roce 2013 se organizace rozhodla transformovat z právní formy občanského sdružení na právní formu obecně prospěšná společnost. V té době neměl nikdo zkušenost s uplatněním ustanovení nového občanského zákoníku a vlastně celé druhé pololetí roku 2013 se organizace věnovala pouze tomuto úkolu. S novou právní formou musela organizace také ustanovit nové orgány obecně prospěšné společnosti, které byly navrženy s přihlédnutím na již vznikající tým mobilního hospice. Na valné hromadě 5. 9. 2013 byla přijata a schválena nová právní forma původního občanského sdružení. Ta nabyla právní moci dne 14. 1. 2014 zapsáním do obchodního rejstříku (Cabada, 2013).

3.2 Poslání a cíle organizace

Posláním Hospice Sv. Jiří je poskytovat zdravotní, sociální, psychickou a duchovní podporu umírajícím a pomoci jim závěr jejich života prožít se svými nejbližšími v domácím prostředí tak, aby toto období vnímali jako přirozenou a smysluplnou součást svého života (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Toto poslání chce Hospic Sv. Jiří (n.d.) dlouhodobě naplňovat následujícími způsoby:

- poskytování služeb mobilní hospicové paliativní péče,
- podpora rodin a nejbližšího okolí příjemců této péče,
- spolupráce se zdravotnickými zařízeními v oblasti paliativní péče,
- šíření osvěty a vzdělávání v oblasti péče o umírající,
- vybudování střediska s hospicovými lůžky.

Vize hospice, na které chce hospic dlouhodobě pracovat, je lidská společnost, která vidí umírání jako přirozenou součást života a pro kterou je samozřejmé, že lidé prožijí své poslední chvíle doma obklopeni rodinou a svými nejbližšími (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Organizace si na každý rok stanovuje specifické roční cíle, kterých chce dosáhnout. Cíle organizace na rok 2022 byly dle výroční zprávy hospice (2022) následující:

1. Poskytování služeb mobilního hospice pro nevléčitelně nemocné dospělé i děti
2. Pokračování v zavedených fundraisingových metodách a zkoušení nových
3. Pokračování v osvětových činnostech i v oblasti perinatální paliativní péče
4. Atestace vedoucí lékařky v paliativní medicíně
5. Příprava a zahájení provozu paliativní ambulance (kód 720)
6. Navazování smluvních vztahů v odbornosti 926, a pokud bude paliativní ambulance, tak i v odbornosti 720
7. Rozšiřování a inovace kompenzačních a zdravotních pomůcek
8. Zahájení provozu půjčovny kompenzačních a zdravotních pomůcek v Kraslicích
9. Vzdělávání pracovníků

Cíle jsou vždy v novém roce vyhodnoceny, případné nesplněné cíle jsou přesunuté do následujícího roku a dále jsou definovány nové cíle na následující rok.

Autorka považuje jak poslání organizace, tak návazné cíle za jasně formulované.

3.3 Činnost organizace

Hospic Sv. Jiří (2022) ve své výroční zprávě uvádí, že poskytuje na Chebsku následující služby:

- mobilní specializovanou paliativní péči,
- odborné sociální poradenství,
- půjčovnu kompenzačních a zdravotních pomůcek.

3.3.1 Mobilní specializovaná paliativní péče

Mobilní specializovaná paliativní péče nebo také mobilní hospic je služba nepřetržitě poskytovaná nevléčitelně nemocným v domácím prostředí. Společně s nemocným a jeho rodinou se hospic snaží udržet dobrou kvalitu života i v pokročilém stádiu nemoci. V hospici respektují důstojnost člověka, dbají na individuální přístup k nemocnému a uznávají jeho jedinečnost. (Hospic Sv. Jiří, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (2022) ve své výroční zprávě uvádí, že v rámci této služby nabízí:

- Odbornou lékařskou péči,

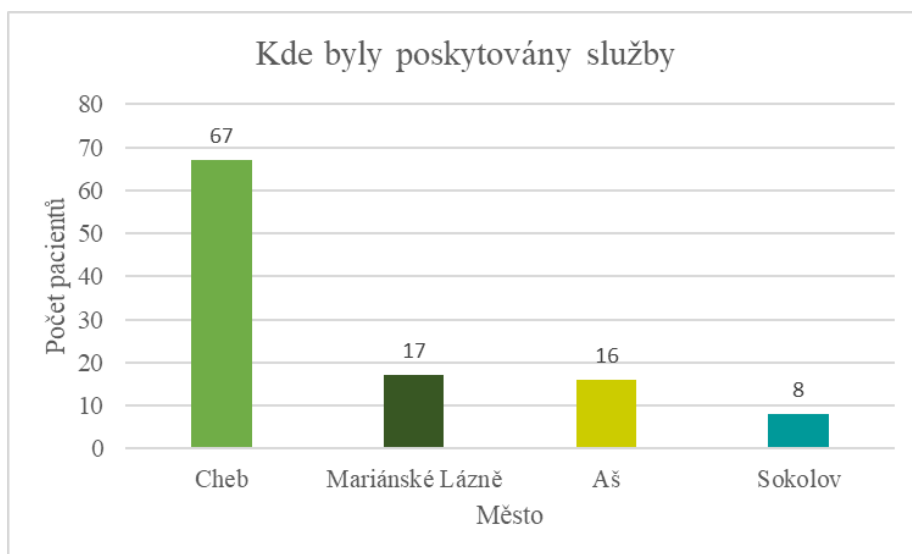
- Nepřetržitou dostupnost péče,
- Podporu a pomoc sociálního pracovníka v otázkách s péčí o umírající,
- Podporu a pomoc psychologa, jak pro nemocného, tak pro rodinu, která o něj pečuje,
- V případě zájmu kontakt s duchovním,
- Zaškolení členů rodiny v ošetření a péči o nemocného,
- Zapůjčení zdravotních a kompenzačních pomůcek,
- Pomoc a podporu po úmrtí nemocného, zahrnující pomoc duchovního, psychologa a sociální pracovnice.

Služby mobilního hospice jsou určeny nevléčitelně nemocným lidem, kteří jsou v konečné fázi života a přejí si být doma s nejbližšími. Mobilní hospic je určen pro nemocné, jejichž blízcí mohou a chtějí o nemocného celodenně pečovat. Služby mobilního hospice jsou vhodné pro pacienty, kterým byla ukončena léčba a byla jim doporučena paliativní péče (Hospic Sv. Jiří, 2022).

Služby mobilního hospice jsou určené pro dospělé ale i dětské pacienty. Hospic tak dává možnost nevléčitelně nemocným dětem a jejich rodičům prožít poslední chvíle dětského pacienta doma, aby rodina mohla zůstat pohromadě. Základem je respekt k individualitě každého dítěte a k jeho měnícím se potřebám (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

V roce 2021 doprovázel hospic celkem 108 nemocných. Od začátku poskytování služeb hospic doprovázel 657 umírajících. Na Obrázku 7 je zobrazeno rozložení klientů dle obce, kde byly služby poskytovány.

Obrázek 7: Počet pacientů v jednotlivých obcích v roce 2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy organizace Hospic Sv. Jiří (2022)

3.3.2 Odborné sociální poradenství

Kromě specializované paliativní péče poskytuje hospic také odborné sociální poradenství, které je sociální službou poskytovanou dle Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Za rok 2021 poskytl hospic v rámci sociálního poradenství celkem 1800 intervencí (Hospic Sv. Jiří, 2022).

Dle Hospice Sv. Jiří (2022) je cílem této odborné poradny:

- předat informace o problematice úmrtí a umírání,
- zprostředkování poradenství s lékařem, zdravotní sestrou, duchovním a psychologem,
- podat přehled o sociálních a sociálně-zdravotních službách,
- zprostředkovat kontakt na službu paliativní péče Hospice Sv. Jiří,
- podat informace o zdravotních a kompenzačních pomůckách společně s informacemi, jak je získat,
- předat informace o příspěvku na péči, pomoc při žádosti o tento příspěvek, informovat o další finanční podpoře a pomoc při jejím získání,
- poskytnout bezpečné prostředí na projevení strachu, smutku a nejistoty,
- poskytovat osvětu, informovat veřejnost a vytvořit místo, kam je možné se obrátit pro získání informací,
- řešit s klienty nepříznivou sociální situaci.

3.3.3 Půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Tato půjčovna slouží jak klientům hospice, tak veřejnosti. Tato služba funguje od října roku 2019. Organizace zaznamenává již od spuštění této služby silný zájem ze strany veřejnosti. Největší zájem je o invalidní vozíky, toaletní křesla a pomůcky do koupelen (Hospic Sv. Jiří, 2022).

Ceny půjčovného jsou spíše symbolické, například denní půjčovné invalidního vozíku je deset korun, opěrka do lůžka nebo k toaletní míse pak přijde na tři koruny, pár francouzských holí stojí dvě koruny denně. Pro klienty hospice je služba v rámci péče zdarma (Dolanská, 2019).

Půjčovna má otevřeno každé úterý od 14 do 16:30 hodin na adrese Karlova 17 v Chebu. Pokud to však nemocný potřebuje, jsou lidé v hospici schopni zařídit půjčení pomůcky operativně také v jiný termín (Dolanská, 2019).

3.3.4 Poradenství v perinatální paliativní péči

Organizace poskytuje osvětu a poradenství v oblasti perinatální paliativní péče. Perinatální péče je určena rodinám, které utrpěly ztrátu dítěte před, při, nebo krátce po porodu. Perinatální a dětskou péči začal hospic poskytovat jako první v Karlovarském kraji (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Perinatální období je definováno jako období od 24. týdne těhotenství, přes období porodu, do sedmi dnů po narození dítěte. Toto období tedy vymezuje oblasti paliativní péče zaměřené především na problematiku prenatalně diagnostikované život limitující vrozené vývojové vady u plodu, porod mrtvého miminka a časně novorozenecké úmrtí (Živé Chebsko, 2020).

Služba byla zahájena na podzim roku 2021. Organizace rodinám poskytuje psychickou podporu, informace o možnostech a okolnostech při pokračování či ukončení těhotenství, neutrální půdu bez jakéhokoli tlaku na řešení, doprovázení při ztrátě dítěte, informace o nárocích na dávky a o všem, co je potřeba zařídit. Osvěta probíhá v gynekologických ambulancích a v nemocnicích na odděleních porodnice a gynekologie v rámci Karlovarského kraje (Hospic Sv. Jiří, 2022).

4 Analýza hospodaření organizace

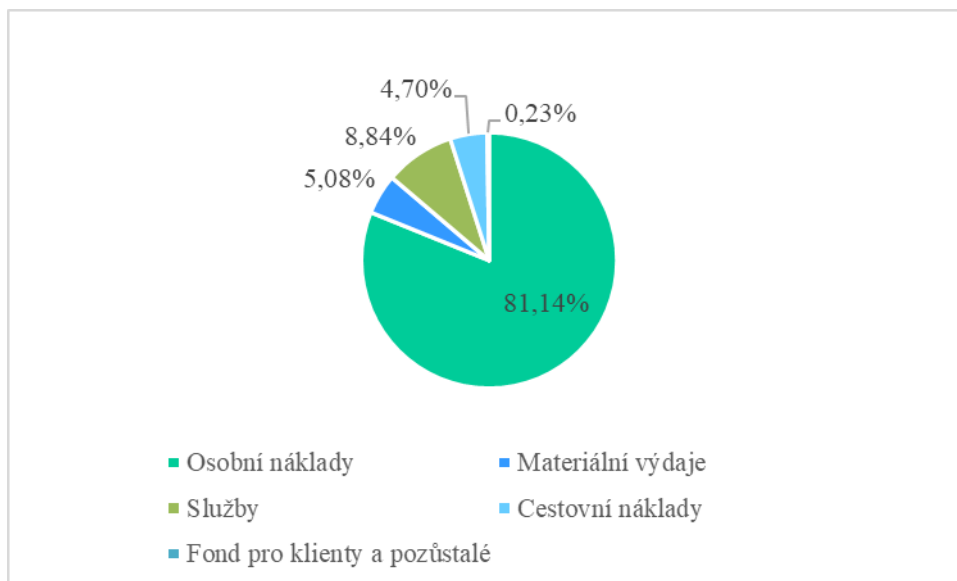
Kapitola analyzuje hospodaření a finanční zdraví neziskové organizace Hospic Sv. Jiří o.p.s. V následujících kapitolách je představena struktura finančních zdrojů a struktura výdajů organizace, provedena vertikální a horizontální analýza účetních výkazů, následně analýza vybraných poměrových ukazatelů a jejich použití v bonitním modelu KAMF.

Základním zdrojem k provedeným analýzám jsou účetní výkazy zmíněné organizace, konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztrát, které jsou zveřejňované v rámci výroční zprávy.

4.1 Struktura výdajů

V této podkapitole jsou popsány výdaje organizace, jejich struktura a případně bližší specifikace. Pro zpracování této kapitoly byl použitý plánovaný rozpočet organizace na rok 2023. Strukturu výdajů zobrazuje Obrázek 8.

Obrázek 8: Struktura výdajů v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozpočtu na rok 2023 organizace Hospic Sv. Jiří

Z grafu je možné vidět, že největší část výdajů hospice tvoří osobní náklady, a to přes 81 %. O jednoho pacienta se musí starat hned několik odborníků. Každý pacient potřebuje péči zdravotní sestry, lékaře, ale také psychosociálního pracovníka. Hospic také zaměstnává fyzioterapeuta, dula a duchovního na dohodu o provedení práce. V rámci osobních nákladů jsou již započteny zákonné zdravotní a sociální odvody, odměny a

benefity pro zaměstnance. Osobní náklady jako nejvýznamnější výdajovou položku udává ve své analýze i Kozlerová (2020).

Další výdajovou položkou jsou služby, které tvoří 8,8 % celkových výdajů. Položka zahrnuje mimo jiné nájemné a energie půjčovny kompenzačních pomůcek, výdaje na školení a vzdělávání zaměstnanců, výdaje za benefiční akce, různé druhy členských a bankovních poplatků či dovoz pomůcek pro klienty.

Výdaje za materiál tvoří 5,1 % celkových výdajů. Do výdajů za materiál jsou zařazeny hlavně výdaje za léky a zdravotnický materiál, zdravotní a kompenzační pomůcky, kancelářské potřeby, úklidové a hygienické potřeby a odbornou literaturu a brožury.

Položka cestovní náklady tvoří 4,7 % celkových výdajů. V této položce je zahrnut velmi významný výdaj, a to výdaj za pohonné hmoty k dopravě za klienty. Jedná se konkrétně o 300 000 Kč a pro hospic se jedná o nezbytný výdaj, bez kterého by nemohl poskytovat své služby. Dále do této položky patří výdaje za pronájem aut, pojištění, silniční daň, opravu a údržbu a cestovní výdaje zaměstnanců.

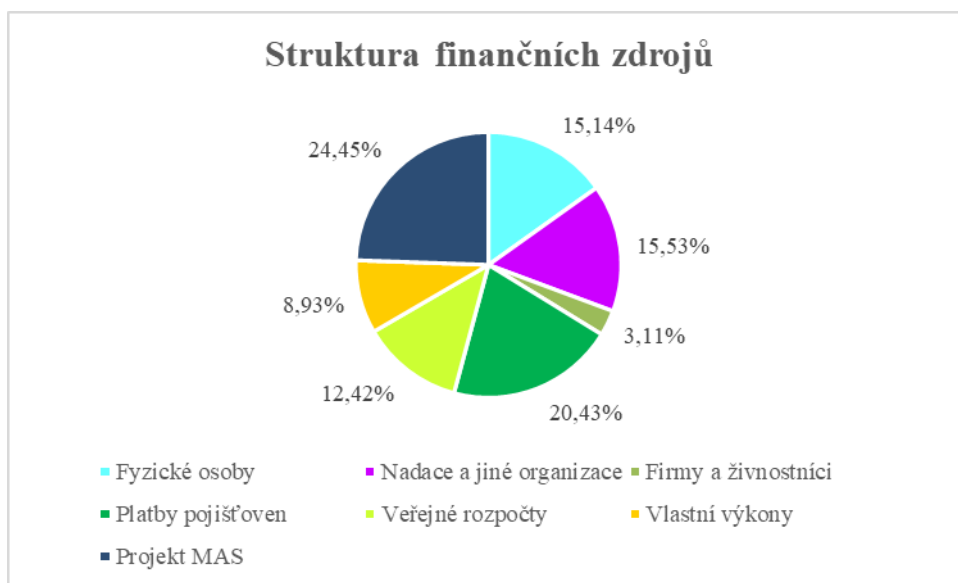
Poslední položkou výdajů je fond pro klienty a pozůstalé, který tvoří 0,2 % celkových výdajů, tedy 30 000 Kč. Tato částka se může v celkovém pohledu na výdaje zdát jako zanedbatelná, z etického pohledu ji ale opomenout nelze.

Jak uvádí Tröster (2022), hospice obecně se v poslední době potýkají s finančními problémy. Důvodem je zejména nastupující ekonomická krize a rostoucí míra inflace. Pacienti úbytek peněz pocítit nesmějí, proto by případné úspory pocítili jako první zaměstnanci na svých odměnách.

4.2 Struktura finančních zdrojů

V této podkapitole jsou popsány různé druhy finančních zdrojů, které organizace využívá, a představeni nejvýznamnější podporovatelé. Pro zpracování této kapitoly byl použitý plánovaný rozpočet organizace na rok 2023, který byl poskytnutý vedením organizace Hospic Sv. Jiří. Strukturu finančních zdrojů organizace zobrazuje Obrázek 9.

Obrázek 9: Struktura finančních zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozpočtu na rok 2023 organizace Hospic Sv. Jiří

Hospic Sv. Jiří v Chebu využívá hned několik zdrojů financování. Mezi dlouhodobě nejdůležitější zdroje se řadí veřejné rozpočty, fyzické osoby, nadace a jiné organizace a firemní dárci. Jako samostatné zdroje byly vyčleněny i platby pojišťoven a projekt MAS, které jsou specifickými a významnými finančními zdroji organizace.

Veřejné rozpočty

Prostředky z veřejných rozpočtů jsou důležitým zdrojem financování organizace a tvoří přes 12 % příjmů. Jedná se o dotace Karlovarského kraje, dotace města Cheb a ostatní dotace. Dotace Karlovarského kraje tvoří 6,98 % celkových příjmů, dotace města Cheb pak tvoří 2,33 % celkových příjmů organizace.

Například v období 1. 8. 2019 – 31. 7. 2022 byla poskytována mobilní specializovaná paliativní péče spolufinancována z dotačního programu projektu „Podpora paliativní péče – zvýšení dostupnosti domácí specializované paliativní péče“. Tento projekt realizuje Ministerstvo zdravotnictví České republiky a je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Předmětem projektu je zvýšení dostupnosti a standardizace zdravotních služeb v oblasti domácí paliativní péče (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Kromě dotací města Cheb patří mezi další dárci také Město Františkovy Lázně, Město Aš, Město Kynšperk nad Ohří, Město Cheb, Karlovarský kraj, Obec Bukovany, Obec Hazlov, Obec Dolní Žandov, Obec Staré Sedlo, Obec Nebanice, Obec Třebeň, Obec Libá,

Město Luby, Obec Drmoul, Město Kraslice, Obec Velká Hleďsebe, Obec Stará Voda, Město Habartov (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Individuální dárci

I individuální dárci tvoří podstatnou část příjmů organizace, a to celkem 15,14 % celkových příjmů. Příjmy od individuálních dárců jsou složeny z příspěvků fyzických osob, příspěvků Klubu přátel a příspěvků z veřejné sbírky.

Klub je společenstvím lidí, kterým není lhostejné, jak končí naše životy a životy našich blízkých a snaží se tuto situaci změnit. Klub přátel je skupinou individuálních dárců, kteří se zavázali k podpoře hospice částkou ve výši alespoň 100 Kč za měsíc (nebo 1 200 Kč za rok). Tato částka je pak hrazena trvalým příkazem k úhradě na bankovní účet hospice (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Část příjmů získává organizace i z veřejných sbírek, kde mají možnost individuální dárci přispívat. Již od roku 2020 mohou individuální dárci přispívat přes veřejnou sbírku na portálu Donio. Sbírkou se organizace rozhodla realizovat v souvislosti s poklesem objemu získaných financí z fundraisingové činnosti v tomto roce a trvá dodnes. Příjmy z této sbírky jsou použity na mzdové náklady pracovníků multidisciplinárního týmu (lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníci, psychologka, duchovní), nájem nebytových prostor, pronájem vozidla a nákup pohonných hmot (Donio, 2020).

Firmy a živnostníci

Jako finanční zdroj organizace je nutné zmínit i firmy a živnostníky. Z celkových příjmů neziskové organizace tvoří příspěvky od firem pouze 3 %, část zdrojů od firem je ale zařazeno mezi příspěvky z Klubu přátel nebo jsou darovány skrze veřejnou sbírku na portálu Donio. V případě firemních darů skrze veřejnou sbírku se může jednat i o poměrně vysoké dary. Například v březnu 2023 takto společnost DHL Supply Chain přispěla 100 000 Kč. Společnost DHL Supply Chain podpořila hospic již v únoru tohoto roku, kdy se v rámci dvou sobotních večerů podařilo firmám DHL, Tchibo, ELC a SKY do sbírkových kasiček vybrat 50 228 Kč.

Mezi firemní dárci chebského hospice lze zařadit za rok 2021 následující firmy:

4home, 42 Financial Services, Accolade, Allis Food s.r.o., apt Products s.r.o., ATE s.r.o., BEHAKA s.r.o., Betz s.r.o., Coxys s.r.o., Eaf Protect, Gasfarm s.r.o., Gelateria Corso, Charity Art Products s.r.o., Ice Sports s.r.o., Klempex Vacek s.r.o., Lagarde Spedition

s.r.o., Lékárníci 95, LUKAS CZ spol. s.r.o., Martella Fly s.r.o., MiNiKVaRiáT - Daniel Čihák, Neusatz s.r.o., Oční ambulance Cheb, Profauna s.r.o., Reality Smajlík s.r.o., Robert Bauer – Qant, Sauron CZ s.r.o., SERAFIN – BYLINY s.r.o., SJ Mediate Group s.r.o., ŠU-STR s.r.o., Yabyrinth s.r.o, Tachovské SPV, Yellow To Sand s.r.o., Tesco Stores ČR a.s. (Hospic Sv. Jiří, 2022)

Nadace a ostatní neziskové organizace

Prostředky z nadací, nadačních fondů a jiných neziskových organizací tvoří přes 15 % plánovaných příjmů organizace. Mezi dárcce z řad nadací a nadačních fondů patřily v roce 2021 následující organizace:

Česko-německý fond budoucnosti, Fórum dárců, z.s., Globus Lepší svět, Liga proti rakovině Praha z.s., Nadace Adra, Nadace Agrofert, Nadace ČEZ, Nadace Just, Nadace J&T, Nadace Krása pomoc, Nadace Racek, Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadační fond AVAST, Nadační fond Tesco, Nadační fond Slevomat, Nadační fond Umění doprovázet, Skills – nadační fond, Uni Credit Foundation, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové (Hospic Sv. Jiří, 2022).

Mezi dárcce z řad jiných neziskových organizací patřily v roce 2021 organizace:

Biskupství plzeňské, Diecézní charita Plzeň, Farní sbor ČCE – Ekumena Mariánské Lázně, Farní charita Cheb, Farní charita Sokolov, Každý koš pomáhá, z.s., Komunitní centrum Chebska, Pravoslavná církevní obec Františkovy Lázně, První klubová pojišťovna, Rotary klub Prag-Bohemia z.s., Rozběhnito.cz, Římskokatolická farnost Cheb, Zprávy z Chebu z.s. (Hospic Sv. Jiří, 2022).

Nadace Agrofert podpořila hospic i v roce 2022, a to částkou 250 000 Kč. Částka byla využita na mzdové náklady zdravotních sester a lékařů a také na úhradu faktur za pronájem vozu. Zdravotní sestry jsou nezbytnými členy multidisciplinárního týmu a automobil je pro mobilní hospic zásadním pro poskytování služby v terénu (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Nadace OSF a Active Citizens Fund podpořila projekt Inovace v oblasti digitálních technologií směrem k uživatelům služeb. Díky této nadaci mohla organizace nechat vytvořit nové webové stránky a mohla začít využívat nového emailového klienta pro hromadnou rozesílku důležitých novinek a oznámení. Tento projekt byl podpořen částkou 75 000 Kč (Nadace OSF, 2022).

Dále byl hospic v roce 2022 podpořen například Nadací Racek v částce 10 000 Kč, které byly použity na osvětu s tématem perinatální paliativní péče. Díky daru z Nadačního fondu Umění doprovázet mohl hospic v roce 2022 pořídit lineární dávkovač léků (Dolanská, 2022).

Od Nadačního fondu Tesco získala organizace dvě částky, a to ve výši 30 a 16 tisíc Kč. Peníze byly použity na úhradu mzdových nákladů sociální pracovníce a na nákup zdravotních pomůcek a přístrojů (Hospic Sv. Jiří, n.d.).

Příjmy z vlastní činnosti

Příjmy z vlastní činnosti tvoří téměř 9 % celkových příjmů. Do těchto příjmů lze zařadit například příjmy z benefičních akcí nebo příjmy z půjčovny zdravotních a kompenzačních pomůcek.

Půjčovny kompenzačních pomůcek fungují dvě, a to v Chebu a nově otevřená půjčovna v Kraslicích. Půjčovny fungují i pro veřejnost a cena půjčovného je spíše symbolická. Ze stran veřejnosti byl o služby půjčovny zaznamenán velký zájem, již v prvním měsíci provozu získal hospic z půjčovného 4 tisíce Kč. Ceny půjčovného se momentálně pohybují od 5 do 15 Kč za den (Dolanská, 2019).

Hospic také v Tachově provozuje hospicový obchůdek, který nabízí různé drobné výrobky pro radost, darované tvořivými lidmi z regionu. Otevřeno je od pondělí do čtvrtka od 10 do 17 hodin. Ve stejné budově se nachází i stálá prodejní výstava uměleckých děl, která hospici darovali regionální umělci (Tachovská farnost, n.d.).

Celkem se v roce 2021 dle výroční zprávy organizace (2022) konalo 34 benefičních a osvětových akcí.

Každoročně se koná benefiční akce Den pro hospic. Akce se koná v objektu bývalého pivovaru „Papírna“. Trvá celý den, od 10 hodin dopoledne až do večerních hodin. K dispozici jsou tvořivé dílny pro děti, malířský workshop, zdobení henou a výstava fotografií. Vyvrcholením celé akce pak bývá tradičně koncert či dražba. Výtěžek z celého dne je věnován na podporu činnosti hospice (Město Cheb, 2020).

Zapojit se mohou i sportovci. V roce 2022 se konal již pátý ročník běžecké tour Salming Tour de Hospic. Jedná se o sérii tří běhů, která startuje Františkovou pětkou čili během na 5 km ve Františkových Lázních, následuje Plesenský půlmaraton v Plesné a Skalenská desítka ve Skalné. Výtěžek ze startovního je rozdělen na tři díly, z nichž jeden putuje

Hospici Sv. Jiří. Dále se každoročně koná charitativního golfový turnaj Paliacup v Lubech a běh Františkolázeňská 24hodinovka (Salming Tour de Hospic, 2022).

Konalo se také několik akcí souvisejících s výměnou či prodejem oblečení. Jednou z nich je Vyměň si šatník a podpoř Hospic. Jedná se o SWAP, jehož podstatou je přinést oblečení ve skvělém stavu a odnést si jiné oblečení z šatníku ostatních. Vstup byl podmíněn minimální částkou 100 Kč a veškerý výtěžek putoval na pomoc hospice. Konal se také Free Fler Market – hospicový bazárek oblečení a všeho možného na podporu chebského hospice (Všetičková, 2022).

Typickou benefiční akcí jsou i benefiční koncerty. Jednou z takových akcí je i Rock pro Hospic. Jedná se o benefiční koncert pořádaný tachovskými dobrovolníky. Všichni účinkující a všichni pořadatelé pracují a pomáhají kompletně zdarma. Vstupné je dobrovolné a 100 % utržených peněz je pro Hospic Tachov. Koncert se koná již 3 roky a v roce 2022 přinesl výtěžek ve výši 60 000 Kč (Rock pro Hospic, 2022).

Platby od pojišťoven

Mobilní hospice se mezi zdravotní péči hrazenou pojišťovнами dostaly až v roce 2018. Za první rok od nich získaly na svůj provoz celkem 17 milionů korun. Příjmy od zdravotních pojišťoven tvoří momentálně přes 20 % celkových příjmů organizace.

Ještě v roce 2018 proplácela Všeobecná zdravotní pojišťovna činnost pouze 20 vybraným hospicům. Dnes je pro získání smlouvy s pojišťovnou nutné, aby hospic měl minimálně úvazek 1,2 lékaře a 5,5 úvazku sestry (Lánský, 2023).

Chebský hospic o získání smlouvy bojoval v roce 2019. Organizace musela navýšit příjmy o milion korun z osobních a firemních darů, aby mohla financovat úvazky zdravotnického personálu. To se organizaci podařilo a na začátku roku 2020 podepsala smluvní vztah s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou. V roce 2020 byly osloveny i další pojišťovny ohledně navázání smluvního vztahu, ovšem bez úspěchu.

Momentálně je velmi diskutovaným tématem úhradová vyhláška českých zdravotních pojišťoven. Ta říká, že člověk v domácí hospicové péči má hrazenou péči jen třicet dnů, pak za ni mobilní hospic nedostane peníze. Představitelé Fóra mobilních hospiců očekávají, že by se úhradová vyhláška měla v budoucnu alespoň částečně změnit (Lánský, 2023).

Projekt MAS

MAS neboli místní akční skupina je na politickém rozhodování nezávislým společenstvím občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy. Toto společenství spolupracuje na rozvoji venkova, zemědělství a získávání finanční podpory z EU a z národních programů, pro svůj region (Národní síť místních akčních skupin, n.d.).

Pracují formou komunitně vedeného místního rozvoje a metodou LEADER, mezi jejíž základní principy patří rozvoj regionů založený na plánech a strategiích, které vznikají „zdola“, v partnerství s místními obyvateli, podnikateli, spolky a samosprávami (Národní síť místních akčních skupin, n.d.).

Příjem z projektu místní akční skupiny tvoří 24 % plánovaných příjmů organizace. Jako samostatný finanční zdroj byla místní akční skupina vyčleněna z důvodu, že se jedná vlastně o kombinace výše zmíněných finančních zdrojů.

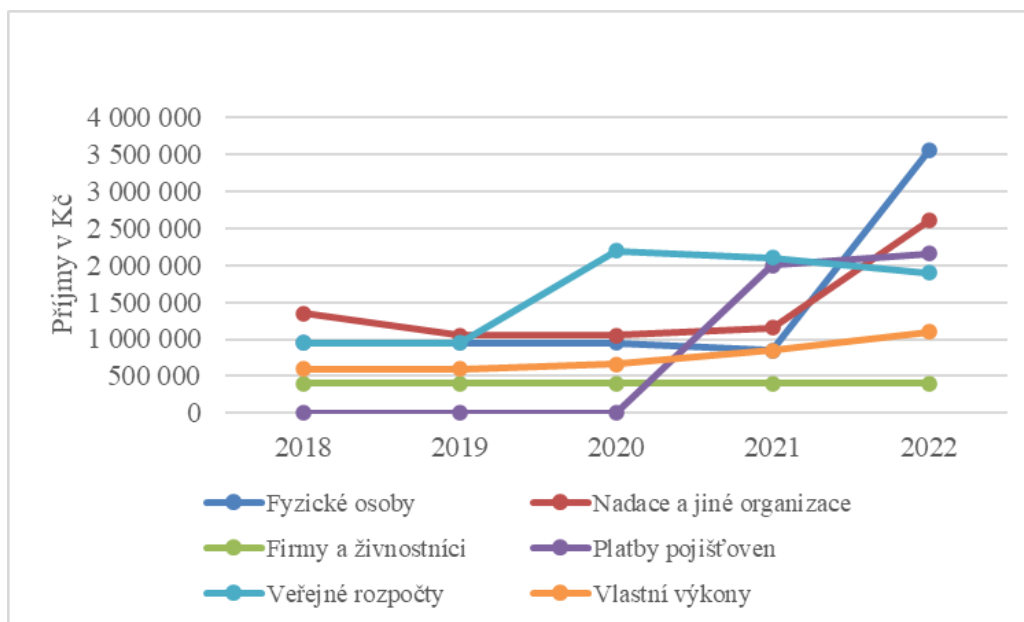
4.3 Vývoj rozpočtů

V této podkapitole je zobrazen a popsán vývoj příjmů a výdajů organizace v letech 2018 až 2022. Tato analýza vychází z rozpočtů organizace z let 2018 až 2022 poskytnutých autorce vedením organizace. Jedná se o předpokládané příjmy a výdaje organizace.

Obrázek 10 zobrazuje vývoj jednotlivých plánovaných příjmů ve sledovaných letech. Z grafu je patrné, že se jednotlivé složky plánovaných příjmů vyvíjely různě. Celkové příjmy jsou ale od roku 2019 až do současnosti rostoucí. Již od roku 2018 byly nejvýznamnějším příjmem dary od nadací, nadačních fondů a jiných neziskových organizací. Tento příjem také v roce 2022 významně vzrostl, a to díky významnému přislíbenému daru od Nadačního fondu ABAKUS. Jedná se o stabilní příjem bez výrazných poklesů. Poměrně stabilními příjmy jsou i příjmy z veřejných rozpočtů, největší nárůst tohoto příjmu nastal v roce 2020, kdy organizace získala podporu od Ministerstva zdravotnictví. Od roku 2021 jsou plánovaným příjmem i platby od pojišťoven, se kterými má organizace uzavřenou smlouvu. Tradičním zdrojem příjmů jsou i příjmy od fyzických osob, kam jsou započteny i příjmy z veřejných sbírek. V roce 2022 tato položka plánovaně vzrostla o částku 2 000 000 Kč, a to díky Adventním koncertům České televize, které jsou jednou z nejstarších českých veřejných sbírek. Příjem v podobě vlastních výkonů roste již od prvního sledovaného roku a je rostoucí po

celé sledované období, a to díky vlastním prodejům a příjmů z půjčovny zdravotních pomůcek. Spíše doplňkovým příjmem jsou pak dary od firemních dárců, které jsou plánovány každý rok ve stejné výši, a to 400 000 Kč.

Obrázek 10: Vývoj příjmů z rozpočtů v letech 2018-2022

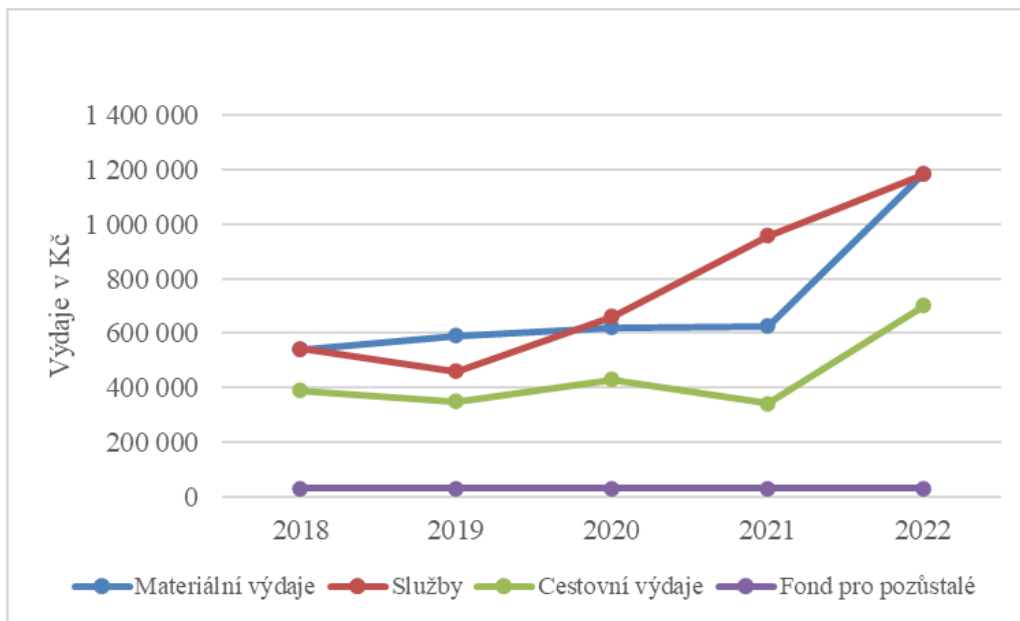


Zdroj: Vlastní zpracování dle rozpočtů organizace Hospic Sv. Jiří z let 2018-2022

Obrázek 11 zobrazuje vývoj materiálních výdajů, cestovních výdajů, výdajů za služby a fondu pro pozůstalé.

Materiální výdaje mají po většinu sledovaného období pouze mírně rostoucí charakter, v roce 2022 se tento výdaj ale zvedl meziročně o 560 000 Kč, tedy téměř dvojnásobně. Bylo to způsobeno výdaji za zdravotnické pomůcky, na obnovu techniky a vybavení prostor pro paliativní ambulanci. Od roku 2019 rostou téměř lineárně výdaje za služby. Bylo tomu tak hlavně z důvodu rostoucích výdajů za energie, výdajů za účetnictví a audit a výdajů za školení a vzdělávání pracovníků. Cestovní výdaje měly ve sledovaném období kolísavý vývoj. Mírně klesající byly v letech 2019 a 2021, rostoucí v letech 2020 a 2022. Cestovní výdaje se odvíjely hlavně dle výdajů za pohonné hmoty. Od roku 2021 jsou také plánované výdaje za pronájem automobilu, do roku 2020 organizace využívala pouze automobil vlastní. Cestovní výdaje pak prudce vzrostly v roce 2022, kdy byl naplánován nákup nového automobilu. Výdaje na fond pro pozůstalé jsou každoročně stejné, a to ve výši 30 000 Kč.

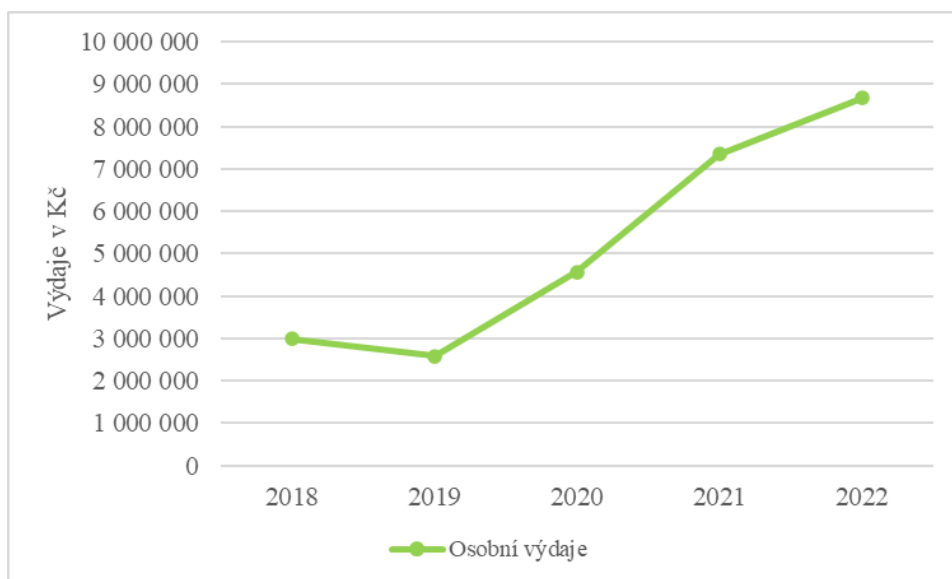
Obrázek 11: Vývoj vybraných složek výdajů z rozpočtů v letech 2018-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozpočtů organizace Hospic Sv. Jiří z let 2018-2022

Samostatně je pak na Obrázku 12 zobrazen vývoj osobních výdajů. Osobní výdaje jsou zobrazeny samostatně z důvodu jejich velikosti a rychlého vývoje. Je logické, že osobní výdaje se vyvíjely tak, jak se měnil průměrný počet zaměstnanců. Ten meziročně klesal v roce 2019. Od roku 2020 docházelo k rozšiřování organizace v rámci personálního zajištění, které pokračovalo dále i v následujících letech. Od roku 2021 je také růst výdajů rychlejší, a to z důvodu navýšení mezd určitých pracovníků, například zdravotních sester a sociálních pracovníků. Organizace neustále rozšiřuje nabídku svých služeb a s tím roste i počet pracovníků.

Obrázek 12: Vývoj osobních výdajů



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozpočtů organizace Hospic Sv. Jiří z let 2018-2022

4.4 Horizontální a vertikální analýza

Následující kapitola je věnována analýze absolutních ukazatelů. Jedná se o analýzu vývojových trendů a analýzu komponent. Analýza vychází z účetních závěrek Hospice Sv. Jiří, konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2017 až 2021, které jsou uvedeny v příloze. Tato analýza poslouží k počáteční orientaci v hospodaření organizace.

Je důležité zmínit, že účetnictví neziskových organizací má svá specifika. Organizace se řídí zvláštní vyhláškou. Mají příjmy rozdělené na hlavní a vedlejší činnost, kde hlavní činnost vyplývá z účelu založení a vedlejší činnost je doplňková. Při účtování o přijatých darech nebo jiných bezúplatných plněních je třeba zvážit různé aspekty. Dle těchto aspektů lze pak přijetí daru vykázat v rozvaze jako vlastní jmění či prostřednictvím fondů nebo ve výsledovce. Specifikem neziskových organizací jsou fondy, které představují účelové zdroje financování činnosti. Může se jednat například o zisk z předcházejících období, přijaté dary a příspěvky, výtěžky z veřejných sbírek či bezúplatně přijaté zásoby (Kučerová, 2022).

4.4.1 Horizontální analýza

V následujícím textu je provedena horizontální analýza, tedy analýza vývojových trendů finančních výkazů organizace. Jedná se o analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2018 až 2021, tedy čtyřletého období.

Tabulka 6: Meziroční změna aktiv

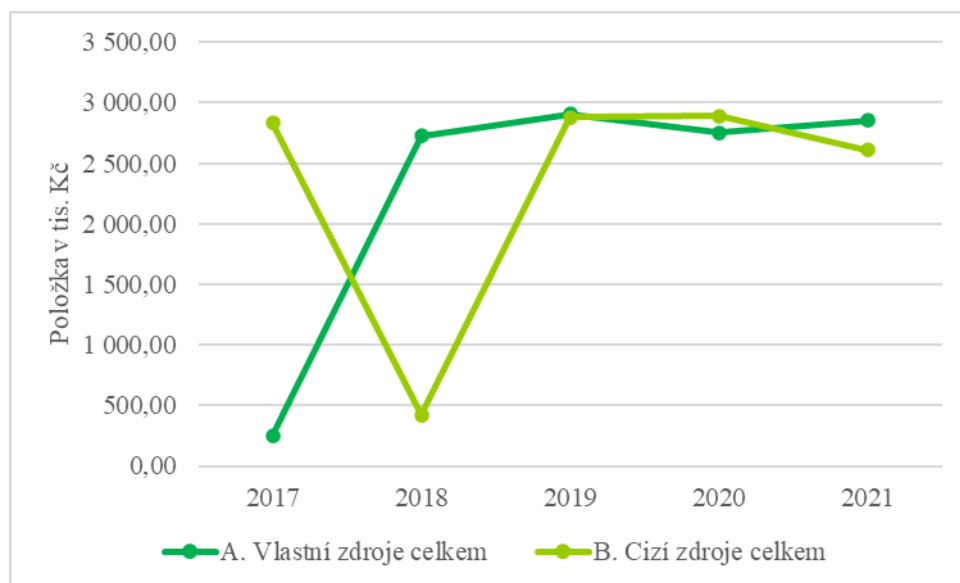
Položka	Aktiva (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
A.	Dlouhodobý majetek celkem	64,52	-41,17	-162,44	588,32
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	140	50,05	-270	646,44
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
A.IV.	Oprávkky k dlouhodobému majetku	-75,48	-91,22	107,56	-58,12
B.	Krátkodobý majetek celkem	1,04	2 680,98	17,76	-767,14
B.I.	Pohledávky	-2,7	39,82	266,01	49,51
B.II.	Krátkodobý finanční majetek	13,67	2 608,68	-221,02	-821,24
B.III.	Jiná aktiva celkem	-9,93	32,48	-27,23	4,59
	Změna aktiv celkem	65,56	2 639,81	-144,68	-178,82

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Tabulka 6 ukazuje meziroční vývoj jednotlivých aktivních položek a celkových aktiv. Celková aktiva jsou první dva roky analýzy rostoucí. Výrazně rostla hlavně v roce 2019. V tomto roce na základě úspěšného dotačního řízení schválilo Ministerstvo zdravotnictví devět žádostí o dotaci na podporu mobilní specializované paliativní péče a v období od 1. 8. 2019 do 31. 7. 2019 je hospicem poskytovaná mobilní specializovaná paliativní péče spolufinancována z dotačního projektu „Podpora paliativní péče – zvýšení dostupnosti domácí specializované paliativní péče“. Dále organizaci také významně podpořil Nadační fond AVAST a další nadace a nadační fondy, jejichž finance organizace využila na realizaci projektů v roce 2020.

Položka dlouhodobého majetku meziročně rostla s výjimkou v roce 2020, v tomto roce došlo k prodeji dlouhodobého majetku ve výši 94 890 Kč. Nejvyšší nárůst dlouhodobého majetku je možné vidět v roce 2021, a to z důvodu nákupu osobního automobilu. Dále z důvodu nákupu kompenzačních a zdravotních pomůcek, mimo jiné pěti polohovacích elektrických postelí, mobilního ultrazvuku a oxygenerátoru pro dětský hospic (Hospic Sv. Jiří, 2022).

Obrázek 13: Vývoj pasiv v čase



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Obrázek 13 zobrazuje vývoj vlastních a cizích zdrojů organizace v letech 2017 až 2021. V prvním sledovaném roce jsou dominantní cizí zdroje, je to způsobeno položkou výnosy příštích období. Jedná se o přijaté prostředky, které věcně souvisí až s dalším obdobím. Naopak vlastní zdroje byly nízké z důvodu nulové položky fondy. Tato položka obsahuje dary určené na předem stanovený účel. V dalším roce je situace přesně opačná, tedy výrazně vzrostla položka fondy a výnosy příštích období byly nulové. V dalších sledovaných letech jsou vlastní a cizí zdroje již poměrně vyrovnané.

Vývoj trendu jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty je zobrazen níže v Tabulce 7. Jsou zde zobrazeny výnosy a náklady za hlavní i vedlejší činnost dohromady. Důvodem je to, že organizace vykazovala vedlejší činnost za sledované období jen v jednom roce. Je zřejmé, že vývoj celkových nákladů a výnosů je velmi podobný. Rozpočet je tedy vyrovnaný, což je pro neziskové organizace typickým znakem. V roce 2020 prudce vzrostla položka provozní dotace, v dalším roce následoval její pokles o 1 092 tisíc Kč. Tento pokles byl kompenzován silným nárůstem položky přijaté příspěvky. Z nákladových položek nejvíce rostou osobní náklady, růst odpovídá tomu, jak se organizace rozrůstá.

Tabulka 7: Meziroční změna výkazu zisku a ztráty

Položka	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	369,37	268,91	271,08	585,98
A.II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	1,25	-1,25	0	0
A.III.	Osobní náklady	471,60	438,50	3 971,46	2 394,44
A.IV.	Daně a poplatky	0,31	0,78	6,76	0,91
A.V.	Ostatní náklady	8,61	-29,55	-9,5	19,45
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba, a použití rezerv a opravných položek	45,78	15,75	71,21	-104,31
A.VII.	Poskytnuté příspěvky	8,79	0,05	-12,8	6,75
A.VIII.	Daň z příjmů	0	0	1,9	0,38
	Náklady celkem	905,71	693,19	4 300,11	2 903,60
B.I.	Provozní dotace	381,52	225,54	2 545,46	-1 092,15
B.II.	Přijaté příspěvky	112,23	596,21	-363,29	3 691,33
B.III.	Tržby za vlastní výkony a zboží	230,67	-15,86	1 657,68	835,68
B.IV.	Ostatní výnosy	177,14	-109,47	372,51	-434,36
B.V.	Tržby z prodeje majetku	1	-1	94,89	-94,89
	Výnosy celkem	902,56	695,42	4 307,25	2 905,61
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-3,15	2,23	9,04	2,39
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-3,15	2,23	7,14	2,01

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

4.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza zobrazuje skladbu jednotlivých komponent finančních výkazů. Konkrétně je provedena analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období 2018 až 2021. Jako základ pro vyjádření v procentech jsou použity bilanční suma a výnosy. Skladbu aktiv v jednotlivých letech zobrazuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Procentuální skladba aktiv

Položka	Aktiva (v %)	2018	2019	2020	2021
A.	Dlouhodobý majetek celkem	9,68	4,55	1,79	12,62
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13,02	7,95	3,37	15,31
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku	-3,34	-3,39	-1,57	-2,69
B.	Krátkodobý majetek celkem	90,32	95,45	98,21	87,38
B.I.	Pohledávky	1,67	1,60	6,35	7,46
B.II.	Krátkodobý finanční majetek	88,04	92,96	91,42	79,39
B.III.	Jiná aktiva celkem	0,61	0,89	0,43	0,53
	Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2018-2021

Za nejvýznamnější složku aktiv lze považovat krátkodobý majetek, který v roce 2019 přesáhl 92 % celkových aktiv. Krátkodobý majetek je tvořen většinou zastoupen prostředky na bankovních účtech. Zbylou část pak tvoří pohledávky, prostředky v pokladně a ceniny. Zásoby organizace nedrží. Dlouhodobý majetek tvořil stále menší podíl na celkových aktivech spolu s tím, jak byl postupně odepisován. V roce 2021 pak tento podíl vzrostl z důvodu nákupu osobního automobilu.

Tabulka 9: Procentuální skladba pasiv

Položka	Pasiva (v %)	2018	2019	2020	2021
A.	Vlastní zdroje celkem	86,62	50,26	48,80	52,26
A.I.	Jmění celkem	86,28	50,04	48,42	52,06
A.I.1.	Vlastní jmění	8,05	3,97	1,22	3,67
A.I.2.	Fondy	78,22	46,08	47,20	48,39
A.II.	Výsledek hospodaření	0,34	0,21	0,37	0,20
A.II.1.	Účet výsledku hospodaření	-0,02	0,03	0,15	0,20
A.II.2.	Nerozdělený zisk, neuhrazený ztráta minulých let	0,37	0,19	0,22	0,00
B.	Cizí zdroje celkem	13,38	49,74	51,20	47,74
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	1,06	0,00
B.III.	Krátkodobé závazky	13,38	10,32	14,93	17,22
B.IV.	Jiná pasiva	0,00	39,43	35,21	30,52
	Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2018-2021

Skladbu pasiv v jednotlivých letech zobrazuje Tabulka 9. Průměrně vlastní zdroje převyšují procentuálně zdroje cizí, což je způsobeno prvním rokem analýzy, kdy organizace nevykazovala výnosy příštích období. V dalším letech je skladba vlastních a cizích zdrojů vyrovnaná. Většinou část vlastních zdrojů tvoří fondy, ty obsahují zdroje určené na konkrétní účel. Většinu cizích zdrojů tvoří položka výnosy příštích období, průměrně 35 % bilanční sumy. Zbytek cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, jedná se konkrétně o závazky z obchodních vztahů, závazky za zaměstnanci a závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění.

Tabulka 10: Procentuální skladba položek výkazu zisku a ztráty

Položka	Výkaz zisku a ztráty (v %)	2018	2019	2020	2021
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	29,14	30,04	21,30	21,07
A.II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	0,02	0,00	0,00	0,00
A.III.	Osobní náklady	68,49	67,98	76,90	77,99
A.IV.	Daně a poplatky	0,05	0,06	0,09	0,08
A.V.	Ostatní náklady	0,82	0,34	0,14	0,24
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba, a použití rezerv a opravných položek	1,13	1,23	1,39	0,40
A.VII.	Poskytnuté příspěvky	0,36	0,33	0,10	0,12
A.VIII.	Daň z příjmů	0,00	0,00	0,02	0,02
	Náklady celkem	100,01	99,98	99,93	99,93
B.I.	Provozní dotace	24,44	25,20	37,68	22,70
B.II.	Přijaté příspěvky	62,84	65,00	37,96	55,68
B.III.	Tržby za vlastní výkony a zboží	9,58	8,46	19,52	21,36
B.IV.	Ostatní výnosy	3,12	1,34	4,03	0,26
B.V.	Tržby z prodeje majetku	0,01	0,00	0,81	0,00
	Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-0,01	0,02	0,09	0,09
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-0,01	0,02	0,07	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2018-2021

Tabulka 10 zachycuje skladbu položek výkazu zisku a ztráty ve sledovaných letech. Velmi malou část celkové skladby tvoří výsledek hospodaření, naopak náklady tvoří téměř 100 % výnosů. Z analýzy je tedy patrné hospodaření s vyrovnaným rozpočtem. Většinu nákladů tvoří náklady osobní, což je typické pro odvětví zdravotnictví. Další podstatnou nákladovou položkou jsou spotřebované nákupy a nakupované služby, kam patří například spotřeba materiálu, opravy či cestovní náklady.

Z výnosových položek většinu tvoří přijaté příspěvky a provozní dotace, celkově tedy hlavně dary. Pouze průměrně přes 14 % výnosů tvoří tržby za vlastní výkony a zboží. Do těch lze zařadit například služby půjčovny zdravotních pomůcek.

Z analýzy vyplynulo, že chod organizace je závislý na přijatých příspěvcích a dotacích, což je ale pro neziskovou organizaci běžné.

4.5 Analýza poměrových ukazatelů

V následujících podkapitolách bude provedena analýza vybraných poměrových ukazatelů, a to konkrétně ukazatele likvidity, autarkie, rentability, aktivity a produktivity. Tyto vybrané ukazatele budou uvedeny za posledních pět let pro možnost srovnání.

Kapitola je zakončena tvorbou modelu KAMF. Je důležité upozornit, že ukazatele jsou určeny z hlavní a vedlejší činnosti agregovaně, jelikož organizace vykazovala vedlejší činnost pouze v jednom ze sledovaných let.

4.5.1 Ukazatele likvidity

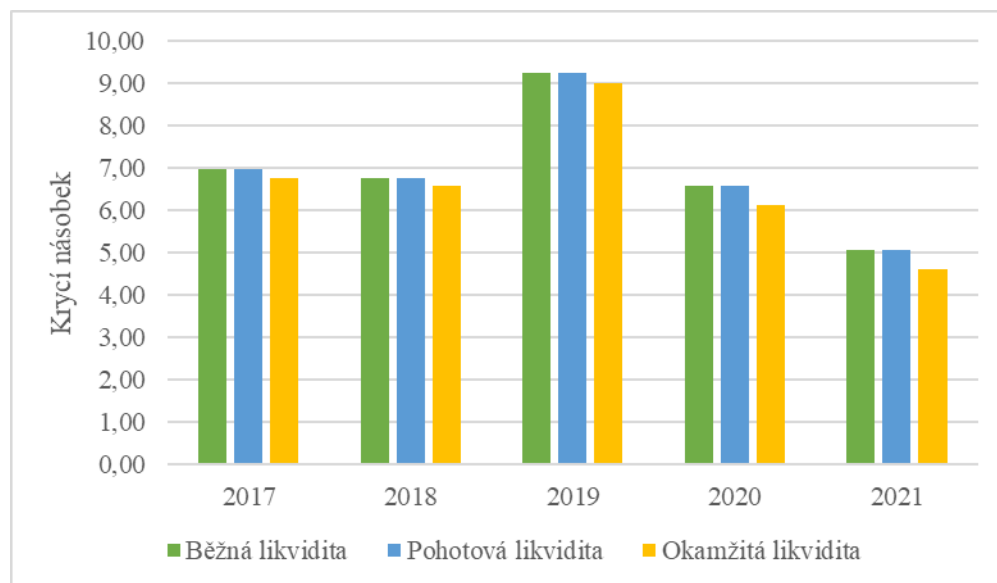
Následující text popisuje výsledky analýzy ukazatelů likvidity, konkrétně ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. Hodnoty vybraných ukazatelů likvidity zobrazuje Tabulka 11, vývoj jednotlivých ukazatelů v letech zobrazuje Obrázek 14.

Tabulka 11: Ukazatele likvidity

	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	6,96	6,75	9,25	6,58	5,07
Pohotová likvidita	6,96	6,75	9,25	6,58	5,07
Okamžitá likvidita	6,75	6,58	9,01	6,13	4,61

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Obrázek 14: Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Běžná likvidita, stanovená jako podíl krátkodobého majetku a krátkodobých závazků, nabývala v analyzovaných letech průměrné hodnoty 6,92. Kromě meziročního nárůstu v roce 2019 má hodnota běžné likvidity mírně klesající tendenci. Mírný pokles mohl být způsoben růstem krátkodobých závazků, které vzrostly za sledované období více než dvojnásobně. Ve všech sledovaných letech ukazatel výrazně překračuje obvyklé hodnoty v rozpětí 1,5-2,5.

Ukazatel pohotové likvidity obsahuje krátkodobý majetek očištěný od zásob. Organizace žádné zásoby nedrží, a proto je ukazatel shodný s ukazatelem běžné likvidity. Uváděné optimum pohotové likvidity je v rozmezí hodnot 1-1,5. Je tedy patrné, že ukazatel organizace je celé sledované období víc než pětikrát větší. Jedná se o hodnotu vyšší, tedy příznivou z pohledu věřitelů, z pohledu řízení organizace je ale příliš velká část oběžných aktiv vázaná ve formě pohotových prostředků.

Ukazatel okamžité likvidity lze určit jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků. Hodnota okamžité likvidity organizace je průměrně 6,62 a až na výkyv v roce 2019 má klesající tendenci. Je patrné, že okamžitá likvidita organizace je v celém sledovaném období výrazně vyšší, než je běžně doporučené rozmezí 0,2-0,5

Z analýzy ukazatelů likvidity je patrné, že celé sledované období se hodnoty ukazatelů pohybují nad doporučenou hranicí. Příčinou mohou být vysoké peněžní zůstatky na bankovním účtu. Na jednu stranu to značí velmi nízké riziko platební neschopnosti. Prostředky držené na bankovních účtech či v hotovosti ale nepřinášejí žádný úrok a zdroje tak nebudou využity efektivně.

4.5.2 Ukazatel autarkie

K určení autarkie hlavní činnosti organizace byl zvolen ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů. Ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů byl vybrán z důvodu následného použití tohoto ukazatele v experimentálním modelu KAMF, navíc je možné ukazatel určit na základě veřejně dostupných informací. Hodnoty ukazatele autarkie na bázi výnosů a nákladů zobrazuje Tabulka 12.

Tabulka 12: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

v %	2017	2018	2019	2020	2021
Autarkie na bázi výnosů a nákladů	100,04	99,99	100,02	97,91	100,07

Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů ukazuje, jak je organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů z dosažených výnosů. Výsledky analýzy pomocí tohoto ukazatele jsou vyjádřeny procentuálně. Autarkie by měla být rovna 100 %. V případě menší hodnoty nejsou náklady zcela kryté a je nutné zjistit příčiny. Hodnoty ukazatele se u organizace ve všech sledovaných letech blíží 100 %. Organizace není soběstačná

v letech 2018 a 2020. V roce 2018 organizace vykazovala ztrátu, je tedy zřejmé, že organizace nemohla být soběstačná. Náklady v tomto roce ale převýšily výnosy pouze o 690 Kč, v kontextu celkového hospodaření organizace ji lze považovat za zanedbatelnou a hodnotu ukazatele 99,99 % jako ideální. Nejhorší hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2020, a to 97,91 %. V tomto roce organizace vykazovala ztrátu z hlavní činnosti ve výši 241 tisíc Kč, tu ale dokázala pokrýt doplňkovou činností. Od roku 2021 ukazatel překračuje hodnotu 100 %, ale pouze v řádu setin procent, a proto lze jeho hodnotu považovat za ideální. Pokud by ukazatel v budoucnu výrazně převyšoval tuto hodnotu, bylo by nutné zvážit, zda nelze dotační prostředky využít jinak.

4.5.3 Ukazatele aktivity

Jako ukazatele aktivity byly pro organizaci vybrány jako vhodné tři ukazatele, a to obrat kapitálu, míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech a doba obratu pohledávek. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou zobrazeny v Tabulce 13.

Tabulka 13: Vybrané ukazatele aktivity v letech 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat kapitálu	2,008	2,149	1,654	2,047	2,630
Míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech	0,044	0,041	0,038	0,016	0,027
Doba obratu pohledávek	3,436	2,827	4,501	11,029	10,055

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Obrat kapitálu ukazuje, kolikrát se vrátí vložený kapitál do fungování organizace pomocí stanoveného ocenění její produkce. Cílem je maximalizace tohoto ukazatele. Z výsledků je možné tvrdit, že výnosy převyšují kapitál průměrně zhruba dvakrát.

Organizace vykazuje nízkou vázanost fixních aktiv na výnosech, která většinu sledovaného období klesá. Organizace nevlastní vysoký objem fixních aktiv a často využívá formu pronájmu, mezi nejhodnotnější fixní aktiva patří osobní automobily.

Cílem ukazatele doby obratu pohledávek je jeho minimalizace. Hodnoty ukazatele mají kolísavý vývoj, průměrná doba obratu pohledávek je 6,37 dní. Růst doby obratu pohledávek je úměrný růstu objemu pohledávek. V roce 2021 začala hodnota ukazatele opět pomalu klesat.

4.5.4 Ukazatele rentability

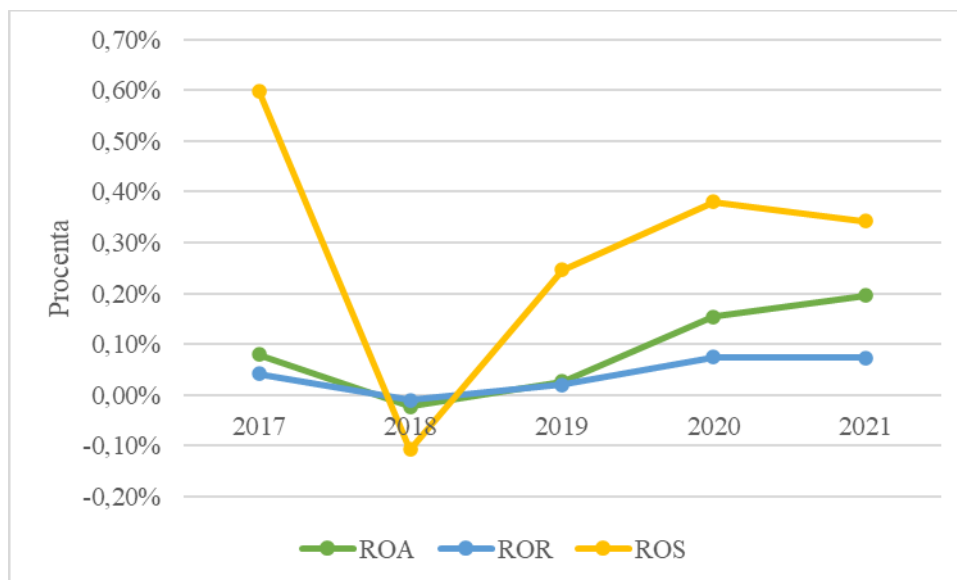
V této podkapitole jsou popsány výsledky analýzy vybraných poměrových ukazatelů rentability. Hlavní a vedlejší činnost organizace není oddělena, protože vedlejší činnost organizace vykazuje pouze v jednom ze sledovaných let.

Tabulka 14: Ukazatele rentability v %

	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	0,080	-0,022	0,027	0,154	0,196
ROR	0,042	-0,010	0,021	0,074	0,073
ROS	0,599	-0,108	0,246	0,380	0,343

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Obrázek 15: Vývoj vybraných ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Hodnoty ukazatelů rentability zobrazuje Tabulka 14. Rentabilita tržeb (ROS) byla nejvyšší hned v prvním sledovaném roce, následně byl zaznamenán pokles do záporných hodnot, protože organizace v roce 2018 vykazovala mírnou ztrátu. Z Obrázku 15 je vidět, že rentabilita tržeb v posledním roce mírně klesá, naopak rentabilita výnosů (ROR) a rentabilita aktiv (ROA) od ztráty v roce 2018 roste. Je ale potřeba zdůraznit, že hodnoty ukazatelů rentability se pohybují hluboko pod obecně doporučenými hodnotami. Obecně platí, že pokud rentabilita dosahuje nízkých hodnot nebo několik let klesá, měl by se podnik zaměřit na podrobnou analýzu jednotlivých nákladů. Snížením nákladů by pak mohl dosahovat vyššího zisku. Cílem hlavní činnosti neziskové organizace je ale

vyrovnanost nákladů a výnosů, nikoliv maximalizace zisku, s ohledem na tuto skutečnost jsou použity i následující ukazatele.

Tabulka 15: Variátor celkových nákladů v letech

	2018	2019	2020	2021
Variátor celkových nákladů	1,003916	0,996691	0,99855	1,00005

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Tabulka 15 zobrazuje variátor celkových nákladů v letech 2018 až 2021. Tento ukazatel ukazuje vztah mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a celkových výnosů. Hodnoty variátoru vyšší než 1 znamenají vyšší dynamiku nárůstu nákladů. Toto je typické pro inflační ekonomiku. Z výsledků variátoru organizace je patrné, že hodnota ukazatele je celé sledované období velmi stabilní a blíží se jedné. To znamená, že dynamika vývoje celkových nákladů je téměř stejná jako dynamika vývoje celkových výnosů. Od poklesu v roce 2019 sice hodnota ukazatele velmi mírně vzrostla, ale nejedná se o hodnotu, kvůli které by organizace musela učinit opatření.

Pro rok 2020 byly určeny další dva ukazatele rentability, a to míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti a rentabilita nákladů doplňkové činnosti. Jedná se o jediný rok, kdy organizace vykazuje doplňkovou činnost, a tedy mohou být použité tyto ukazatele.

Tabulka 16: Vybrané ukazatele rentability doplňkové činnosti

	2020
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	1,036
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	4,660

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2020

Tabulka 16 zobrazuje míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti a rentabilitu nákladů doplňkové činnosti za rok 2020. Rentabilita doplňkové činnosti ukazuje poměr zisku z této činnosti s prostředky, které byly vynaloženy na tvorbu tohoto zisku. Cílem je, stejně jako u klasických ukazatelů rentability, maximalizace tohoto ukazatele. Rentabilita nákladů vychází pro firmu velmi příznivě, a to 466 %. Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti se používá k určení procentního pokrytí ztráty hlavní činnosti hospodářskou činností. Ukazatel zde nabývá hodnoty 103,6 %. To znamená, že zisk z doplňkové činnosti zcela pokrývá ztrátu z hlavní činnosti, a dokonce ji převyšuje.

Celkově lze hodnoty ukazatelů rentability týkající se vedlejší činnosti označit za velmi dobré a organizace nemusí uvažovat nad ukončením této činnosti.

4.5.5 Ukazatele financování – míra finanční nezávislosti (stability)

Ukazatel stability ukazuje, jakou část celkového kapitálu tvoří vlastní kapitál. Hodnoty tohoto ukazatele v letech 2017 až 2021 zobrazuje Tabulka 17. Kraftová (2002) uvádí, že hodnotě ukazatele je třeba věnovat pozornost, pokud klesá pod 50 %. Hodnota ukazatele menší než 30 % pak značí nestabilitu organizace.

Tabulka 17: Míra finanční stability organizace v %

v %	2017	2018	2019	2020	2021
Míra finanční stability	8,17	86,62	50,26	48,80	52,26

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2017-2021

Kritické hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2017, a to 8,17 %. Tato velmi nízká hodnota byla způsobena nulovou položkou Fondy. Dále ukazatel výrazně ovlivnila velikost položky Výnosy příštích období. Jsou to například dary z určitého roku, které organizace využije až v letech následujících. Tato položka silně navyšuje celkovou hodnotu pasiv, není ale spojena s věřitelským rizikem. Z toho důvodu dle autorky nelze hodnotit organizaci jako nestabilní.

4.5.6 Ukazatele produktivity

Jako ukazatel produktivity je vypočten ukazatel produktivity práce. Tento ukazatel je určen jako poměr přidané hodnoty a průměrného počtu pracovníků organizace.

Organizace momentálně zaměstnává 12 zaměstnanců na plný úvazek, 4 zaměstnance na částečné úvazek a 10 zaměstnanců zaměstnává na Dohodu o provedení práce. Při práci na DPP zaměstnanec může odpracovat maximálně 300 hodin ročně, což odpovídá zhruba 0,15 úvazku. Zaměstnanci zaměstnaní na částečný úvazek tvoří dohromady 1,4 úvazku. Celkem lze průměrný počet pracovníků určit jako:

$$\varnothing L = 12 + 10 \times 0,15 + 1,4 = 14,9$$

Stejně byl průměrný počet pracovníků určen pro období 2018 až 2021, konkrétní hodnoty zobrazuje Tabulka 18.

Tabulka 18: Průměrný počet zaměstnanců v letech

	2018	2019	2020	2021
Průměrný počet zaměstnanců	7,25	6,05	9,9	12,05

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozpočtů Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2018-2021

Přidaná hodnota je dána jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. Konkrétně je zde přidaná hodnota vypočtena následovně:

$$PH = \text{Tržby za vlastní výkony a zboží} - \text{náklady na prodané zboží} \\ - \text{výkonová spotřeba}$$

Dále Kraftová (2002) upozorňuje, že přidaná hodnota často nabývá u neziskových organizací záporných hodnot. V případě neziskových organizací považuje za oprávněné zahrnout do přidané hodnoty i provozní dotace, a proto bude tato položka také zahrnuta. Hodnoty ukazatele produktivity zobrazuje Tabulka 19.

Tabulka 19: Produktivita práce v letech

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Produktivita práce	45,12966	44,29091	424,2444	278,6365

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2018-2021

Obecně u hodnocení ukazatelů produktivity platí, že čím větší hodnota, tím lépe. V tomto případě vypočtená produktivita práce pomocí přidané hodnoty znamená, že jeden přepočtený pracovník vyprodukuje v případě roku 2018 přes 45 tisíc Kč přidané hodnoty. Nejvyšší hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2020, a to 424 tisíc Kč. Z této přidané hodnoty jsou hrazeny osobní náklady na pracovníka. Průměrné roční náklady na pracovníka včetně zdravotního a sociálního pojištění tvoří u organizace v tomto roce 449 tisíc Kč. Z výsledků je tedy zřejmé, že přidaná hodnota vyprodukovaná jedním pracovníkem ve sledovaném období nepokryje ani náklady na tohoto pracovníka. V případě sledované organizace má na výsledek ukazatele vliv hlavně výše provozních dotací.

Někdy mohou být kromě provozních dotací v tomto ukazateli zahrnuty i přijaté příspěvky. V takovém případě by přidaná hodnota vyprodukovaná jedním pracovníkem pokryla osobní náklady na něj vynaložené a zbývající část je „důchodem“ neziskové organizace. Nejvyšší hodnoty by ukazatel produktivity práce dosáhl v roce 2021, a to 953 tisíc Kč.

4.5.7 Model KAMF

Model KAMF je experimentální model zaměřený na bonitu neziskové organizace. Hospic Sv. Jiří realizoval doplňkovou činnost za celé sledované období pouze v roce 2020. Proto bude v této kapitole použita varianta KAMF pro organizace bez doplňkové činnosti, která obsahuje ukazatele autarkie na bázi výnosů a nákladů, ukazatel okamžité likvidity, ukazatel obratu kapitálu a modifikovaný ukazatel produktivity práce. V modifikovaném ukazateli produktivity práce autorka do přidané hodnoty zahrnuje i provozní dotace a přijaté příspěvky a přidaná hodnota je poměřována s osobními náklady.

Výsledky analýzy pomocí tohoto modelu jsou uvedeny v Tabulce 20.

Tabulka 20: Hodnoty ukazatelů modelu KAMF v %

Ukazatel v %	2021
Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů	100,0732
Okamžitá likvidita	460,9
Obrat kapitálu	262,962
Modifikovaná produktivita práce	101

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s. 2021

Následně jsou výsledky vyhodnoceny podle tabulky uvedené v kapitole 2.6.7 a výsledky jsou zvýrazněny v níže uvedené Tabulce 21.

Tabulka 21: Stupnice hodnocení modelu KAMF

Ukazatel	stupnice hodnocení				
	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	škály				
(V/N)*100	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
FM/KCK*100	> 40 % et < 60 %	> 20 % et < 40 %	> 60 %	> 20 %	> 15 %
(V/øK)*100	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
(PH/ON)*100	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kraftová (2001)

Celkovou klasifikaci bonity lze pak určit jako:

$$\text{Celková klasifikace bonity} = (1 + 3 + 2 + 4) : 4 = 2,5$$

Celkový výsledek je tedy vypočten jako aritmetický průměr z výsledků hodnocení jednotlivých ukazatelů. Z výsledků je patrné, že nejlepších hodnot dosahuje ukazatel autarkie, což znamená, že organizace je soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů.

Dobrých výsledků dosahuje i ukazatel obrát kapitálu, to znamená dobrou výkonnost zdrojů organizace vložených do produkce.

Průměrného výsledku pak dosahuje ukazatel okamžité likvidity. Okamžitá likvidita dosahuje vysoké hodnoty. Tato vysoká hodnota je způsobena ponecháním prostředků na bankovním účtu, což může vést k neefektivnosti. Vysoká hodnota okamžité likvidity ale také znamená nízké riziko platební neschopnosti. Naopak nejhorších hodnot dosahuje ukazatel produktivity práce, který je hodnocen jako špatný. Osobní náklady totiž tvoří naprostou většinu celkových nákladů, což je u zdravotní péče běžné.

Model KAMF hodnotí finanční zdraví neziskové organizace. U hospice Sv. Jiří dosáhl hodnoty celkové bonity 2,5, což lze hodnotit jako dobrý stav. V letech 2018 až 2020 dosáhla organizace vždy celkové bonity v rozmezí 2 až 3 a autorka hodnotí organizaci jako finančně zdravou.

4.6 Nefinanční analýza pomocí metody měření transparentnosti

Již bylo zmíněno, že úspěšnost neziskové organizace není měřena jen finančními ukazateli. Úspěch neziskové organizace je chápán jako trvale udržitelná životaschopnost organizace, a kromě finančních ukazatelů je hodnocený naplněním poslání organizace a uspokojením interních stakeholderů. Jako vhodný nástroj byla vybrána analýza transparentnosti, jedná se o nefinanční druh analýzy neziskové organizace.

Neziskové organizace využívají veřejných prostředků a nezištných darů. Jak uvádí Bachmann (2012), pro občanský sektor je nutná důvěra společnosti a její zapojení k tomu, aby mohly být zajištěny služby, které nepokrývá stát ani soukromý sektor. Dále udává, že vysoká transparentnost zvyšuje profesionalitu organizace a pomáhá zdůvodňovat svoji existenci stakeholderům. Tím je pak zvýšena i celková úspěšnost organizace.

Analýza je provedena na základě výzkumu provedeném Bachmannem (2012) týkajícího se míry transparentnosti neziskových organizací. Cílem bylo zjištění úrovně internetové transparentnosti v těchto organizacích. Použitou výzkumnou metodou je obsahová analýza. Zkoumaná budou stejná kritéria jako stanovil Bachmann (2012) ve svém výzkumu, jedná se zejména o dostupnost a aktuálnost webových stránek, vymezení účelu existence organizace, přítomnost základních dokumentů upravujících chod organizace a základních informací o organizaci a informace o finančních zdrojích a hospodaření. Zkoumané oblasti a posuzované znaky jsou zobrazeny v Tabulce 22 společně

s hodnocením. Jako hodnocení bylo zvoleno bodování, a to takové, že za splnění kritéria získá organizace 1 bod, za nesplnění 0 bodů. Analyzovány jsou webové stránky organizace a dokumenty dostupné na těchto stránkách. Body jsou připsány i v případě dostupnosti informací na portálu www.justice.cz.

Tabulka 22: Znaky zkoumané obsahovou analýzou s hodnocením Hospice Sv. Jiří

Oblast	Posuzovaná kritéria	Hodnocení
Dostupnost a aktuálnost webových stránek	Existence webových stránek	1
	Posouzení, zda se jedná o samostatnou webovou prezentaci	1
	Posouzení, zda se jedná o aktuální web	1
	Posouzení, zda se jedná o funkční web	1
Vymezení účelu existence organizace	Přítomnost poslání a vize organizace na www	1
Základní informace o organizaci	Statut organizace	1
	Jméno statutárního zástupce	1
	Jména osob ve správní radě	1
	Jména osob v kontrolním orgánu	1
	Počet zaměstnanců	0
	Počet dobrovolníků	1
	Jméno kontaktní osoby	1
	Výroční zpráva	1
Finanční zdroje	Uvedení hlavních dárců organizace	1
Informace o hospodaření	Rozvaha	1
	Výkaz zisků a ztrát	1
	Audit	1
	Číslo bankovního účtu	1
	Transparentní účet	1
Celkem		18 (94,74 %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bachmannna (2012)

Díky Nadaci OSF a Active Citizens Fund mohla organizace nechat v roce 2022 vytvořit nové webové stránky a mohla začít využívat nového emailového klienta pro hromadnou rozesílku důležitých novinek a oznámení. Webové stránky jsou funkční, obsahují kontakty včetně kontaktního formuláře. Hlavní menu je tvořené přehlednými záložkami s obsahem všech důležitých informací. Všechny informace na webu jsou aktuální a dostupná je i záložka Aktuality.

Motto, vize, poslání a hodnoty hospice jsou uvedeny jak na webových stránkách, tak ve všech výročních zprávách volně dostupných. Ze všech uvedených informací je účel existence organizace jasný a srozumitelný.

Statut organizace v podobě zakladatelských dokumentů je dostupný na portálu www.justice.cz. Ostatní základní informace o organizaci jsou dostupné na webových stránkách organizace, ale také ve výročních zprávách a na portálu www.justice.cz. Počet dobrovolníků i jejich celá jména lze dohledat ve výročních zprávách organizace. Aktuální informace o počtu zaměstnanců není dostupná z žádného zdroje. Poslední dostupné informace o počtu zaměstnanců lze získat z Přílohy k účetní závěrce z roku 2016, další Přílohy k účetní závěrce nejsou na portálu www.justice.cz dostupné.

Organizace uvádí informace o hlavních dárcích na webových stránkách v záložce Děkujeme. Dále jsou všichni dárci vyjmenováni i ve výročních zprávách. Informace o aktuálních příspěvcích jsou vždy uvedeny na webových stránkách v sekci Aktuality a na sociálních sítích organizace.

Informace o hospodaření jsou veřejně dostupné. Rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou dostupné na webových stránkách i na portálu www.justice.cz vždy jako součást výroční zprávy. Jedná se o auditovanou účetní jednotku a audit je taktéž dostupný v rámci výročních zpráv. Číslo bankovního účtu je dostupné na webových stránkách v sekci Kontakty a jedná se o transparentní účet.

Organizace Hospic Sv. Jiří dosahuje celkové míry transparentnosti 94,74 %, jedná se o velmi dobrý výsledek. Tuto hodnotu lze ještě zvýšit zveřejňováním počtu zaměstnanců například v rámci Přílohy k účetní závěrce. V porovnání s výsledky Bachmannova výzkumu (2012) si organizace oproti jiným obecně prospěšným společnostem vede velmi nadprůměrně. Vzhledem ke stáří výzkumu ale autorka nepovažuje výsledky za porovnatelné. Přesto i v rámci Bachmannova výzkumu (2012) lze v oblasti zveřejňování informací o hospodaření za nejtransparentnější považovat organizace poskytující sociální služby.

5 Navrhovaná opatření

Tato kapitola slouží k navržení opatření na základě předchozí analýzy. Tato opatření mají vést ke zlepšení stávajícího stavu a zvýšení úspěšnosti neziskové organizace. Organizace byla celkově hodnocena jako finančně zdravá a transparentní, k posílení úspěšnosti neziskové organizace autorka navrhuje následující doporučení.

Rozvoj vedlejší činnosti

Vedlejší činnost vykazovala organizace za celé sledované období pouze v jednom roce. Jako doplňkovou činnost má organizace ve svých stanovách uvedenou Výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Jedná se o hospodářskou činnost, kterou zakladatelské dokumenty připouští jako doplňkový zdroj na krytí nákladů hlavní činnosti. Má často znaky podnikání a u veřejně prospěšných poplatníků se předpokládá, že nepřevyšuje hlavní činnost. Organizace by mohla využít vedlejší činnosti k rozšiřování činnosti hlavní a tím i naplňování poslání organizace. Ne každý prodej či služba musí být nutně vedlejší činností organizace, například pronájem zdravotních pomůcek je považován za hlavní činnost, jelikož jím organizace naplňuje své poslání. Dle autorky se jako vhodná vedlejší činnost jeví reklama a sponzoring.

Vedlejší činnost může a nemusí být podnikáním. Může se jednat o jinou vedlejší činnost, kam patří právě i sponzoring. Jedná se o poskytnutí propagační služby sponzorovi. V případě sponzoringu nezisková organizace v rámci smlouvy slíbí za poskytnutí peněz protiplnění a nejedná se tedy o dar. Hospic může jako protiplnění nabídnout například veřejné poděkování, umístění loga na webových stránkách, umístění loga či reklamy na pořádaných akcích nebo propagaci ve formě PR článku. Další spolupráce může být navržena ze strany sponzora. Organizace zaměstnává fundraisera a je vhodné, aby právě on provedl výběr vhodného sponzora.

Firemní dárcovství

Z plánovaných rozpočtů organizace je patrna skutečnost, že dary od firem jsou každoročně plánované ve stejné výši za stanovené období. Zároveň tvoří nejmenší část ze všech plánovaných příjmů. Autorka vidí potenciál právě ve firemním dárcovství a spolupráci s firmami v souvislosti s rostoucí popularitou společenské odpovědnosti firem.

Jak investoři, tak už i spotřebitelé začínají vyžadovat společenský přesah firem. Pro firmy může firemní dárcovství znamenat konkurenční výhodu, v blízké budoucnosti ale může být nutností.

Možností firemního dárcovství je hned několik. Může se jednat o finanční dar, ale také formu partnerství, zaměstnaneckou finanční sbírku či hmotný dar. Stále populárnější je také firemní dobrovolnictví.

Autorka navrhuje navázání delší spolupráce s firemními dárci. Oslovování firem může zajistit nová partnerství. Zajímavá forma dlouhodobé spolupráce a pomoci je dobrovolnictví zaměstnanců. Může se jednat o jednorázové akce či celoroční program aktivit. Tato spolupráce je výhodná jak pro neziskovou organizaci, tak pro vybranou společnost. Neziskové organizaci může šetřit osobní náklady, čas a mimo jiné také upevňuje vztahy s komunitou. Zaměstnanci se dobrovolnictvím učí soft skills a dobrovolnictví lze z pohledu firmy považovat za jistou formu vzdělávání a teambuildingu. Spolupráce je možná například na charitativních sportovních akcích, či jiných benefičních akcích pořádaných hospicem. Dle autorky se jedná o užitečnou podobu firemního dárcovství.

Další méně využívanou formou firemního dárcovství, která přichází v úvahu, je zaměstnanecká finanční sbírka. V tomto případě by vedení vybrané organizace vyhlásilo sbírku mezi zaměstnanci a provedlo matching daru, to znamená, že vybraný dar znásobí o jisté procento ze svého zisku.

Samozřejmostí musí být také udržování vztahu s pravidelnými i novými firemními dárci. Podstatné je pevné pouto založené na osobním vztahu, dále pak ukázat dárcům, jak organizace pracuje a jak budou peníze dárců použity.

Řízení peněžních toků

Plánování a řízení rozpočtů je u neziskových organizací již rozšířené. Analyzovaná organizace vytváří roční rozpočty, aby zajistila alespoň nulový hospodářský výsledek, tedy zabránila ztrátě. Řízení finančních toků ale není věnována dostatečná pozornost.

Autorka navrhuje, aby organizace vytvářela měsíční či alespoň čtvrtletní plány cash flow. Tyto plány je také nutné monitorovat a kontrolovat. Neziskové organizace může díky těmto plánům využít finančních přebytků.

Krátkodobé plánování finančních toků pomůže řídit likviditu organizace. Řízení peněžních toků je tedy možné organizaci doporučit vzhledem k výsledkům ukazatelů likvidity, které v minulých letech výrazně převyšovaly doporučené hodnoty. Řízení cashflow pomůže snížit ukazatele likvidity a tím i zajistit efektivnější využití.

Autorka je toho názoru, že řízení peněžních toků pomůže organizaci lépe využívat peněžní prostředky, což pomůže naplnování jejího poslání.

Marketing na internetu

Propagace organizace může být stejně důležitá jako její finanční řízení a k získávání finančních zdrojů je nutná. V nefinanční analýze byla organizace vyhodnocena jako transparentní, což zvyšuje její celkovou úspěšnost. Organizace využívá v rámci svého komunikačního mixu i sociální sítě a autorka navrhuje zahrnout další formu komunikace, konkrétně internetové reklamy.

Možností internetové reklamy je hned několik. Autorka zvolila formu PPC reklamy. Důvodem výběru jsou granty nabízené neziskovým organizacím společnostmi Google a Seznam. Program Google Ad Grants nabízí vybraným charitativním organizacím bezplatnou inzerci ve službě Google Ads. Organizace by tak získala možnost dát vědět relevantnímu publiku o svojí činnosti, a to zdarma. Od roku 2023 je podobný grant možné získat i od společnosti Seznam. O účast v ročním programu se mohla ucházet jakákoliv nevládní nezisková organizace či spolek. Organizace, které grant získají jsou vybrány odbornou porotou. Do pomoci se v tomto případě zapojily i reklamní agentury, které neziskovým organizacím pomohou se správou reklamních kampaní.

Organizace žádající o Google grant musí dle Kobzové (n.d.) splňovat následující podmínky:

- musí se jednat o charitativní organizaci dle definice českých právních norem;
- musí provozovat funkční webové stránky;
- musí přijmout prohlášení o nediskriminaci a použít dar na účel uvedený v přihlášce.

Organizace splňující tyto podmínky se mohou hlásit skrze přihlášku na stránkách společnosti Google. Po přijetí se organizace stává účastníkem programu a musí dle Kobzové (n.d.) dodržovat následující podmínky:

- je nutné, aby reklamy odkazovaly na doménu uvedenou v přihlášce;

- je povinné se do účtu přihlásit alespoň jednou za měsíc a jednou za 90 dní provést změnu;
- reklama nesmí sloužit komerčnímu účelu;
- reklama nesmí odkazovat na jiné weby ani na stránky, které slouží jako odkazy na tyto weby;
- míra prokliku musí být udržována na minimální hranici 5 %.

Autorka vnímá internetovou reklamu jako další možnost zviditelnění organizace a zvýšení dosahu. To může přinést nové podporovatele a s nimi i více finančních i jiných zdrojů. Za významnou výhodu také považuje velmi nízké až nulové finanční náklady na tuto reklamu, a to v případě využití zmiňovaných grantů. Možným nákladem by mohl být případný pracovník starající se o internetové reklamní kampaně na částečný úvazek.

Závěr

Většina neziskových organizací vznikla jako skupina nadšenců, kteří chtějí usilovat o vyšší dobro. Faktem ale zůstává, že už ze své podstaty se neziskové organizace potýkají s mnohými problémy. Některé z těchto problémů mohou zahrnovat nedostatek finančních prostředků na pokrytí nákladů na provoz. Zároveň neziskové organizace musí pracovat na udržení své důvěryhodnosti a transparentnosti, aby získaly podporu od veřejnosti a dárců.

Diplomová práce byla zaměřena na finanční aspekty vybrané neziskové organizace. Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických východisek a na základě analýzy finančního zdraví vybrané neziskové organizace navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace organizace.

Pro praktickou část byla vybrána nezisková organizace Hospic Sv. Jiří o.p.s. v Chebu. Provedena byla analýza absolutních i poměrových ukazatelů. Některé ukazatele byly upraveny, aby odpovídaly použití pro neziskové organizace. I tak ukazatel produktivity práce nedosahuje uspokojivých hodnot, a to z důvodu vysokých osobních nákladů typických ve zdravotnictví. I přesto byla organizace dle vybraných ukazatelů celkově vyhodnocena jako finančně zdravá.

Výstupem praktické části práce je tedy finanční analýza této organizace a následná doporučení, která mají zlepšit stávající stav organizace. Mezi tato opatření patří doporučení týkající se rozvoje vedlejší činnosti, firemního dárcovství a řízení peněžních toků. V neposlední řadě bylo přidáno také doplňkové doporučení týkající se marketingu na internetu.

Tato práce by měla být přínosná především pro organizaci Hospic Sv. Jiří o.p.s., se kterou se autorka spojila právě proto, aby podpořila činnost této organizace, kterou považuje za důležitou součást zdravotnické péče. Také by ale tato práce měla sloužit i jiným neziskovým organizacím či dalším subjektům, které se zajímají o problematiku finančních aspektů neziskových organizací.

Seznam použitých zdrojů

- Anheier, H. K. (2023). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. VeRBuM.
- Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Gaudeamus.
- Bachmann, P. (2012). *Transparentnost organizací občanské společnosti*. Gaudeamus.
- Benson, K. (2022). *What Are the Most Popular Types of Crowdfunding Sources for Startups?* TechFunnel. <https://www.techfunnel.com/fintech/types-of-crowdfunding/>
- Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Grada.
- Centrum andragogiky (n.d.). *Co je to produktivita práce?* <http://www.centrumandragogiky.cz/co-je-to-produktivita-prace/>
- Centrum pro výzkum neziskového sektoru (2016). *Infografika*. <https://mapaneziskovek.cz/infografika/>
- CFI (2022). *Equity Crowdfunding*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/equity-crowdfunding/>
- Čížinská, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Grada.
- Dolanská, J. (2019). *Nemocní si v Chebu půjčí francouzské hole za dvě koruny, vozík za deset*. iDnes. https://www.idnes.cz/karlovy-vary/zpravy/hospic-svateho-jiri-cheb-pujcovna-kompenzacni-pomucky.A191031_511181_vary-zpravy_ba
- Dolanská, J. (2022). *Chebští Hospic Sv. Jiří díky daru pořídí lineární dávkovač léků*. iDnes. https://www.idnes.cz/karlovy-vary/zpravy/cheb-hospic-sv-jiri-dar-davkovac-leku.A221216_697873_vary-zpravy_prz
- Donio (2020). *Hospic Sv. Jiří poskytuje zdravotní, psychickou a sociální podporu umírajícím*. <https://www.donio.cz/ZijemeUmiranim>
- EconomicPoint (n.d.). *Company Resources*. <https://economicpoint.com/company-resources>
- Eger, L., 1961, & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu* (3. přepracované a rozšířené vydání ed.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Ensor, K. (2022). *Types of Donors Every Nonprofit must Know*. Donorbox. <https://donorbox.org/nonprofit-blog/types-of-donors#1>
- Euroskop (n.d.). *Komunitární programy*. <https://euroskop.cz/ja-a-eu/fondy/prehled-fondu/o-komunitarnich-programech/>
- Euroskop (n.d.). *Strukturální fondy*. <https://euroskop.cz/ja-a-eu/fondy/prehled-fondu/strukturalni-fondy/>
- Feber, J. (2017). *Dobročinnost a princip humanismu*. *Philosophica Critica*. 3(1), 3-17. http://philosophicacritica.ukf.sk/uploads/1/3/9/8/13980582/philosophica_critica_3-1_feber.pdf
- Flowlu (2022). *The Most Important Elements of Short-Term Financial Management*. <https://www.flowlu.com/blog/finances/short-term-financial-management/>

- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
- Gregor, J. (2023). *Darovat lze i po smrti: V Česku roste zájem o odkazování dědictví na dobročinné účely*. Svět neziskovek. <https://svetneziskovek.cz/fundraising/darovat-lze-i-po-smrti-v-cesku-roste-zajem-o-odkazovani-dedictvi-na-dobrocinne-ucely>
- Hall, P. D. (2013). Philanthropy, the nonprofit sector & the democratic dilemma. *Daedalus*, 142(2), 139-158.
- Havlíček, D. (2008). *Dvě miliardy, které tiše pomáhají*. <https://www.respekt.cz/fokus/dve-miliardy-ktere-tise-pomahaji>
- Hayes A. (2022). *Return on Sales: What ROS Is and the Formula To Calculate It*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>
- Hayes, A. (2022). *Cash Flow: What It Is, How It Works, and How To Analyze It*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow.asp>
- Hommerová, D., Brunclíková, K., Dvořáková, T., Hejduková, P., Hladká, M., Hirt, T., Hyánek, V., Konečný, P., Kopecká, M., Krechovská, M., Šlehoferová, T., Tluchoř, J., & Vojtíšek, P. (2020). *Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Hospic Sv. Jiří (2018). *Výroční zpráva 2017*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53609299&subjektId=736233&spis=508666>
- Hospic Sv. Jiří (2019). *Výroční zpráva 2018*. <https://www.hospiccheb.cz/file.php?nid=20437&oid=9178173>
- Hospic Sv. Jiří (2020). *Výroční zpráva 2019*. <https://www.hospiccheb.cz/file.php?nid=20437&oid=9178171>
- Hospic Sv. Jiří (2021). *Výroční zpráva 2020*. <https://www.hospiccheb.cz/file.php?nid=20437&oid=9178169>
- Hospic Sv. Jiří (2022). *Nadace Agrofert podpořila částkou 250 000 Kč činnost Hospice Sv. Jiří*. <https://www.hospiccheb.cz/aktuality/nadace-agrofert-podporila-castkou-250-000-kc-cinnost-hospice-sv-jiri>
- Hospic Sv. Jiří (2022). *Výroční zpráva 2021*. <https://www.hospiccheb.cz/file.php?nid=20437&oid=9178168>
- Hospic Sv. Jiří (2023). *Rozpočet organizace na období 2018-2023*. Interní dokument organizace Hospic Sv. Jiří o.p.s., se sídlem v Chebu.
- Hospic Sv. Jiří (n.d.) *Dětská a perinatální paliativní péče*. <https://www.hospiccheb.cz/aktuality/detska-a-perinatalni-paliativni-pece>
- Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Poslání a cíle*. <https://www.hospiccheb.cz/poslani-a-cile>
- Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Projekty*. <https://www.hospiccheb.cz/projekty>
- Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Služby pro dospělé*. <https://www.hospiccheb.cz/sluzby-pro-dospele>
- Hospic Sv. Jiří (n.d.). *TESCO Vy rozhodujete, my pomáháme*. <https://www.hospiccheb.cz/aktuality/tesco-vy-rozhodujete-my-pomahame>
- Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Úvod*. <https://www.hospiccheb.cz/>

- Hyánek, V. (2011). *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Jasanský, J. (1997). *Obecně prospěšné společnosti: nástin právních, organizačních a ekonomických otázek ; Jaroslav Jasanský...[et al]*. Montanex.
- Jurečková, A. (2023). *DATA: V krizi štědrost nezná hranic, ukazují statistiky Darujme.cz. Rok 2022 byl pro darovací portál opět rekordní*. Svět neziskovek. <https://svetneziskovek.cz/fundraising/data-v-krizi-stedrost-nezna-hranic-ukazuji-statistiky-darujme-cz-rok-2022-byl-pro-darovaci-portal-opet-rekordni>
- Kalouda, F. (2015). *Finanční analýza a řízení podniku*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. C.H. Beck.
- Kobzová, H. (2017). *Google Ad Grants: info pro neziskové organizace*. <https://hanakobzova.cz/google-ad-grants-info-pro-neziskove-organizace/>
- Komerční banka (n.d.). *Cash flow v praxi aneb kolik potřebujete peněz na chod firmy*. <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/kb-radce-pro-podnikatele/financovani/cash-flow-v-praxi>
- Komerční banka (n.d.). *Likvidita*. <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-l/likvidita>
- Komerční banka (n.d.). *ROE*. <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-r/roe>
- Kozel, R., 1974, Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* (1. vyd. ed.). Grada.
- Kozlerová, A. (2020). *Ekonomická bilance lůžkové hospicové péče*. [Diplomová práce, České vysoké učení technické v Praze]. Digitální knihovna ČVUT. <http://hdl.handle.net/10467/91632>
- Kraftová, I. (2001). Model KAMF pro hodnocení kvality municipální firmy. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, (6), 59.
- Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. C.H. Beck.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing.
- Kučerová, P. (2022). *Nestátní neziskové společnosti: vklady a specifika účtování*. dReport. <https://www.dreport.cz/blog/nestatni-neziskove-spolecnosti-vklady-a-specifika-uctovani/>
- Lánský, T. (2023). *Třicet dnů nestačí. Hospice řeší s pojišťovnami důstojné dožití*. iDnes. https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/hospic-cesko-pomoc-pece.A230324_184539_domaci_bur
- Město Cheb (2020). *Den pro hospic v Papírně*. <https://www.cheb.cz/den-pro-hospic-v-papirne/d-981658>
- Ministerstvo financí (2015). *Financování nestátních neziskových organizací*. <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>

- Molek, J. (2009). *Marketing sociálních služeb*. VÚPSV, vvi.
- Molek, J. (2011). *Řízení organizací sociálních služeb*. VÚPSV, vvi.
- Nadace OSF (2022). *Inovace v oblasti digitálních technologií směrem k uživatelům služeb*. <https://osf.cz/projekty/inovace-v-oblasti-digitalnich-technologii-smerem-k-uzivatelum-sluzeb/>
- Národní síť místních akčních skupin (n.d.). *Co jsou MAS*. <https://www.nsmascr.cz/ospolku/co-jsou-mas/>
- Novotný, J. (2006). *Ekonomika a řízení neziskových organizací: (zejména nevládních organizací)*. Oeconomica.
- Novotný, J., & Lukeš, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Oeconomica.
- Pařízková, I., Tomášková, E., Bartes, R., & Buzková, R. (2018). *Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací*. Masarykova univerzita.
- Payton, R. L., & Moody, M. P. (2008). *Understanding philanthropy: Its meaning and mission*. Indiana University Press.
- Pejcal, J., & Dostál, J. (2017). Nongovernmental nonprofit organisations in social services: Theories versus the real situation in the czech republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 24(40), 177-187.
- Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky* (3., aktualizované vydání). Grada Publishing.
- Pestoff, V. A. (1995). Reforming Social Services in Central and East Europe: Meso-Level Institutional Change After the Fall of Communism. *American Behavioral Scientist*, 38(5), 788–808. <https://doi.org/10.1177/0002764295038005007>
- Pirochtová, J. (2022). *Rozpočet jako alfa a omega finanční strategie neziskového sektoru*. Money. <https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/rozpocet-jako-alfa-a-omega-financi-strategie-neziskoveho-sektoru/>
- Plamínek, J. (1996). *Řízení neziskových organizací: první rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Lotos.
- Pospíšil, M., Neumayr, M., Škarabelová, S., Malý, I., Meyer, M., & Schneider, U. (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Společnost pro studium neziskového sektoru.
- Probasco, J. (2022). *Crowdfunding is an increasingly popular source of borrowing for small businesses looking to grow*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/personal-finance/debt-crowdfunding>
- Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (2018). *Firemní dárcovství v České republice – Vývoj, současný stav a překážky rozvoje jeho jednotlivých forem*. https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/filantropie_finalni_zprava_pro_web.pdf
- Rektořík, J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení* (3., aktualiz. vyd). Ekopress.

- Richards, L. (n.d.). *What Types of Information Resources Does a Business Usually Need?* Chron. <https://smallbusiness.chron.com/types-information-resources-business-needs-4586.html>
- Rock pro Hospic (2022). *O festivalu*. <https://www.rockprohospic.cz/#about>
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5. aktualizované vydání). Grada Publishing.
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Grada
- Salamon, L. M. (2004). *The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.
- Salming Tour de Hospic (2022). *Salming Tour de Hospic*. <https://salmingtourdehospic.webnode.cz/>
- Sande, M. (2016). Self Financing of Non-Profit Organizations. *Journal of Managerial Finance*, 1 (2), 32, 49.
- Steigenberger, N. (2017). Why supporters contribute to reward-based crowdfunding. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(2), 336-353. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2016-0117>
- Stejskal, J., Kuvíková, H., & Mařátková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Strecková, Y., & Malý, I. (1998). *Veřejná ekonomie pro školu a praxi*. Computer Press.
- Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada.
- Šámalová, K., & Vojtíšek, P. (2021). *Sociální správa: organizace a řízení sociálních systémů*. Grada.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Grada.
- Šiška, L. (2005). Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku. *Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky*. <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-14.pdf>
- Špička, J., Boukal, P., & Vávrová, H. (2016). Diskuse k hodnocení úspěšnosti nestátních neziskových organizací. *Ekonomika a management*, 2, 1-14.
- Tachovská farnost (n.d.). *Hospic Tachov*. <https://www.tachovskafarnost.eu/hospic-tachov/>
- Tomasetti, B. (2023). *Return On Revenue (ROR)*. Carbon Collective. <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/return-on-revenue>
- Tröster, M. (2022). *Hospice bojují o přežití. Nebude zřejmě ani na odměny pro zaměstnance*. Tábořský deník. https://taborsky.denik.cz/zpravy_region/hospice-bojuji-o-preziti-nebude-zrejme-ani-na-odmeny-pro-zamestnance-20220527.html
- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Grada.
- Vláda České republiky (2016). *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016*. https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2016_material_pro_web.pdf

Vláda České republiky (2022). *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2023*. <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rmno/aktuality/hlavni-oblasti-statni-dotacni-politiky-vuci-nestatnim-neziskovym-organizacim-na-podporu-verejne-prospesnych-cinnosti-pro-rok-2023-197441/>

Vochozka, M. (2021). *Finance podniku: komplexní pojetí*. Grada Publishing.

Vojtíšek, P. (2018). *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Karolinum.

Vokál Kratochvílová, K. (2016). *První český crowdfundingový portál pro neziskovky: Jak se mu daří? Svět neziskovek*. <https://svetneziskovek.cz/fundraising/prvni-cesky-crowdfundingovy-portal-pro-neziskovky-jak-se-mu-dari-1>

Všetičková, A. (2022). *Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni]. Digitální knihovna Západočeské univerzity v Plzni. <http://hdl.handle.net/11025/47985>

Wealth magazín (2023). *Jak na firemní filantropii?* <https://wmag.cz/jak-na-firemni-filantropii/>

Weikart, L. A., Chen, G. G., & Sermier, E. (2012). *Budgeting and financial management for nonprofit organizations*. CQ Press.

Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmu (2014). *Zákony pro lidi.cz*. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zietlow, J., Hankin, J. A., Seidner, A., & O'Brien, T. (2018). *Financial management for nonprofit organizations: Policies and practices*. John Wiley & Sons.

Živé Chebsko (2020). *Hospic Sv. Jiří chystá poskytování perinatální a dětské paliativní péče*. <https://zivechebsko.cz/2020/03/30/hospic-sv-jiri-chysta-poskytovani-perinatalni-a-detske-paliativni-peci/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi obecně prospěšnou společností a ústavem.....	13
Tabulka 2: Příklad zdrojového rozpočtu	20
Tabulka 3: Příklad programového rozpočtu.....	21
Tabulka 4: Model KAMF.....	40
Tabulka 5: Model KAMF*.....	41
Tabulka 6: Meziroční změna aktiv.....	59
Tabulka 7: Meziroční změna výkazu zisku a ztráty.....	61
Tabulka 8: Procentuální skladba aktiv.....	61
Tabulka 9: Procentuální skladba pasiv.....	62
Tabulka 10: Procentuální skladba položek výkazu zisku a ztráty.....	63
Tabulka 11: Ukazatele likvidity.....	64
Tabulka 12: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů.....	65
Tabulka 13: Vybrané ukazatele aktivity v letech 2017-2021.....	66
Tabulka 14: Ukazatele rentability v %.....	67
Tabulka 15: Variátor celkových nákladů v letech.....	68
Tabulka 16: Vybrané ukazatele rentability doplňkové činnosti.....	68
Tabulka 17: Míra finanční stability organizace v %.....	69
Tabulka 18: Průměrný počet zaměstnanců v letech.....	70
Tabulka 19: Produktivita práce v letech.....	70
Tabulka 20: Hodnoty ukazatelů modelu KAMF v %.....	71
Tabulka 21: Stupnice hodnocení modelu KAMF.....	71
Tabulka 22: Znaky zkoumané obsahovou analýzou s hodnocením Hospice Sv. Jiří.....	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Třísektorové národní hospodářství.....	10
Obrázek 2: Pestoffův trojúhelník.....	11
Obrázek 3: Dotace z veřejných rozpočtů v roce 2016	26
Obrázek 4: Podíl objemu dotací poskytnutých NNO z rozpočtů krajů a hl. m Prahy	27
Obrázek 5: Členění poměrových ukazatelů dle hlediska zaměření	33
Obrázek 6: Logo organizace Hospic Sv. Jiří	42
Obrázek 7: Počet pacientů v jednotlivých obcích v roce 2021	46
Obrázek 8: Struktura výdajů v procentech	48
Obrázek 9: Struktura finančních zdrojů.....	50
Obrázek 10: Vývoj příjmů z rozpočtů v letech 2018-2022	56
Obrázek 11: Vývoj vybraných složek výdajů z rozpočtů	57
Obrázek 12: Vývoj osobních výdajů	58
Obrázek 13: Vývoj pasiv v čase	60
Obrázek 14: Vývoj ukazatelů likvidity	64
Obrázek 15: Vývoj vybraných ukazatelů rentability	67

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty z hlavní a vedlejší činnosti organizace Hospic Sv. Jiří o.p.s. z let 2017-2021

Příloha B: Rozvaha Hospic Sv. Jiří o.p.s. z let 2017-2021

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty z hlavní a vedlejší činnosti organizace Hospic Sv. Jiří o.p.s. z let 2017-2021

Položka	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	1 582,18	1 951,55	2 220,46	2 491,54	3 077,52
A.I.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladových dodávek	1 088,22	1 163,42	1 298,03	1 575,61	1 577,89
A.I.2.	Prodané zboží	0	33,13	0	0	0
A.I.3.	Opravy a udržování	26,92	127,03	86,37	77,71	76,84
A.I.4.	Náklady na cestovné	10,69	3,64	11,12	5,93	3,56
A.I.5.	Náklady na reprezentaci	6,47	16,57	12,64	1,73	19,92
A.I.6.	Ostatní služby	449,88	607,76	812,3	830,56	1 399,31
A.II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	0	1,25	0	0	0
A.II.1.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	1,25	0	0	0
A.III.	Osobní náklady	4 115,40	4 587,00	5 025,50	8 996,96	11 391,40
A.III.10.	Mzdové náklady	3 411,92	3 830,22	4 086,77	6 899,70	8 651,30
A.III.11.	Zákonné sociální pojištění	698,93	747,05	857,38	1 939,62	2 568,92
A.III.13.	Zákonné sociální náklady	4,55	9,23	79,35	24,1	171,18
A.III.14.	Ostatní sociální náklady	0	0,5	2	133,54	0
A.IV.	Daně a poplatky	3,16	3,47	4,25	11,01	11,92
A.IV.15.	Daně a poplatky	3,16	3,47	4,25	11,01	11,92
A.V.	Ostatní náklady	46,32	54,93	25,38	15,88	35,33
A.V.16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	0	0	0	0	5
A.V.18.	Nákladové úroky	0	0	0,02	0	0
A.V.19.	Kursově ztráty	0	11,91	2,14	0	0,07
A.V.20.	Dary	23,1	8,05	0,5	2	0
A.V.21.	Manka a škody	17,97	34,97	0,083	12,87	29,02
A.V.22.	Jiné ostatní náklady	5,25	0	21,9	1,01	1,24
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba, a použití rezerv a opravných položek	29,7	75,48	91,23	162,44	58,13
A.VI.23.	Odpisy dlouhodobého majetku	29,7	75,48	91,23	42,29	58,13
A.VI.24.	Prodaný dlouhodobý majetek	0	0	0	120,15	
A.VII.	Poskytnuté příspěvky	15,43	24,22	24,27	11,47	18,22
A.VII.28.	Poskytné členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	15,43	24,22	24,27	11,47	18,22
A.VIII.	Daň z příjmů	0	0	0	1,9	2,28
	Náklady celkem	5 792,19	6 697,90	7 391,09	11 691,20	14 594,80
B.I.	Provozní dotace	1 255,61	1 637,13	1 862,67	4 408,13	3 315,98
B.I.1.	Provozní dotace	1 255,61	1 637,13	1 862,67	4 408,13	3 315,98
B.II.	Přijaté příspěvky	4 096,49	4 208,72	4 804,93	4 441,64	8 132,97
B.II.3.	Přijaté příspěvky (dary)	4 096,49	4 208,72	4 804,93	4 441,64	8 132,97
B.III.	Tržby za vlastní výkony a zboží	410,94	641,61	625,75	2 283,43	3 119,11
B.IV.	Ostatní výnosy	31,61	208,75	99,28	471,79	37,43
B.IV.7.	Výnosové úroky	0,01	0,01	0,01	0,01	0
B.IV.8.	Kurzové zisky	0	0	0,00	0,02	0
B.IV.9.	Zúčtování fondů	0	66,7	0,00	223,01	33,64
B.IV.10.	Jiné ostatní výnosy	31,6	142,04	99,27	248,75	3,79
B.V.	Tržby z prodeje majetku	0	1	0,00	94,89	0
B.V.11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	1	0,00	94,89	0
	Výnosy celkem	5 794,65	6 697,21	7 392,63	11 699,88	14 605,49
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	2,46	-0,69	1,54	10,58	12,97
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	2,46	-0,69	1,54	8,68	10,69

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s., 2017–2021

Příloha B: Rozvaha Hospic Sv. Jiří o.p.s. z let 2017-2021

	A K T I V A	2017	2018	2019	2020	2021
A.	Dlouhodobý majetek celkem	240,3	304,82	263,65	101,21	689,53
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	270	410	460,05	190,05	836,49
A.II.4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	270	410	460,05	190,05	334,04
A.II.9.	Nedokončený hmotný majetek	0	0	0	0	502,45
A.IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-29,7	-105,18	-196,4	-88,84	-146,96
A.IV.7.	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	-29,7	-105,18	-196,4	-88,84	-146,96
B.	Krátkodobý majetek celkem	2 842,63	2 843,67	5 524,65	5 542,41	4 775,27
B.II.	Pohledávky celkem	55,3	52,6	92,42	358,43	407,94
B.II.1.	Odběratelé	17,4	27,9	69,68	13,5	352,34
B.II.4.	Poskytnuté provozní zálohy	11,15	24,7	22,74	149,86	55,6
B.II.5.	Ostatní pohledávky	26,75	0	0	0,07	0
B.II.18.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	195	0
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	2 758,17	2 771,84	5380,52	5 159,50	4 338,26
B.III.1.	Peněžní prostředky v pokladně	329,17	260,83	323	175,6	131,6
B.III.2.	Ceniny	0	0	29,9	27,1	41,5
B.III.3.	Peněžní prostředky na účtech	2 429,00	2 511,01	5 027,62	4 956,80	4 165,16
B.IV.	Jiná aktiva celkem	29,16	19,23	51,71	24,48	29,07
B.IV.1.	Náklady příštích období	29,16	19,23	51,71	24,48	29,07
	AKTIVA CELKEM	3 082,93	3 148,49	5 788,30	5 643,62	5 464,80

	P A S I V A	2017	2018	2019	2020	2021
A.	Vlastní zdroje celkem	251,83	2 727,22	2 909,12	2 753,88	2 855,71
A.I.	Jmění celkem	240,3	2 716,38	2 896,74	2 732,83	2 844,99
A.I.1.	Vlastní jmění	240,3	253,6	229,58	69,01	200,41
A.I.2.	Fondy	0	2 462,78	2 667,16	2 663,82	2 644,58
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	11,53	10,84	12,38	21,05	10,72
A.II.1.	Účet výsledku hospodaření	2,46	-0,69	1,54	8,68	10,72
A.II.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	x	x	x	x	x
A.III.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	9,07	11,53	10,84	12,37	0
B.	Cizí zdroje celkem	2 831,10	421,27	2 879,18	2 889,74	2 609,08
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	0,00	0	0,00	60	0,00
B.II.6.	Dohadné účty pasivní	0,00	0	0,00	60	0,00
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	408,32	421,27	597,08	842,34	941,25
B.III.1.	Dodavatelé	58,24	27,86	126,77	25,67	59,64
B.III.4.	Ostatní závazky	0,00	0	0,00	3,31	3,32
B.III.5.	Zaměstnanci	210,25	271,35	301,27	464,98	1,97
B.III.6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	-0,45	0	0,00	0	0
B.III.7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	87,09	100,36	113,29	248,63	290,18
B.III.8.	Daň z příjmu	0	0	0,00	1,9	4,18
B.III.9.	Ostatní přímé daně	53,19	21,7	55,75	97,85	78,91
B.III.17.	Jiné závazky	0	0	0,00	0	503,05
B.IV.	Jiná pasiva celkem	2 422,78	0	2 282,10	1 987,40	1 667,83
B.IV.2.	Výnosy příštích období	2 422,78	0	2 282,10	1 987,40	1 667,83
	PASIVA CELKEM	3 082,93	3 148,49	5 788,30	5 643,62	5 464,79

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Hospic Sv. Jiří o.p.s., 2017–2021

Abstrakt

Randová, H. (2022). *Finanční aspekty konkrétní neziskové organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: neziskové organizace, finanční řízení, finanční zdraví, fundraising

Cílem diplomové práce je na základě analýzy finančního zdraví vybrané neziskové organizace navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace organizace. První část práce je tvořena teoretickými východisky, která se týkají problematiky neziskových organizací a jejich finančního řízení. V praktické části práce je představena organizace Hospic Sv. Jiří o.p.s. a její činnost. Následně je představena skladba finančních zdrojů organizace a jejich výdajů. Na základě finančních výkazů je provedena horizontální a vertikální analýza. Dále je provedena analýza poměrových ukazatelů a zhodnoceno finanční zdraví organizace. Závěrečná část práce je věnována doporučením a možným zlepšením současného stavu organizace.

Abstract

Randová, H. (2022). *Financial aspects of a specific non-profit organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: non-profit organization, financial management, financial health, fundraising

The aim of the diploma thesis is to propose measures to improve the current financial situation of the selected non-profit organization based on the financial analysis. The first part of the thesis consists of theoretical terms about non-profit organizations and their financial management. In the practical part of this thesis the organization Hospic Sv. Jiří, its mission and goals are introduced. Subsequently, the composition of the financial resources of the organization and its expenses are presented. A horizontal and vertical financial analysis is performed based on financial statements. Furthermore, an analysis of ratio indicators is carried out and the financial health of the organization is evaluated. The final part of the work is devoted to recommendations and possible improvements to the current state of the organization.