

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

**Ekonomika a zdroje financování vybrané nestátní
neziskové organizace**

Eva Hunalová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Eva Hunalová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Ekonomika a zdroje financování vybrané nestátní neziskové organizace

Název anglicky

Economics and sources of financing of chosen non-governmental non-profit organization

Cíle práce

Cílem práce je vyhodnocení současného stavu finančního zdraví a zdrojů financování vybrané nestátní neziskové organizace za roky 2017-2021. Na základě vyhodnocení budou stanoveny návrhy a doporučení pro stabilizaci a rozvoj této organizace.

Metodika

1. teoretická východiska – problematika nestátních neziskových organizací a finanční analýza
2. metodika – stanovení vzorců, využitých pro finanční analýzu
3. charakteristika vybrané nestátní neziskové organizace
4. výpočty ukazatelů finanční analýzy a analýza zdrojů financování neziskové organizace
5. závěry, návrhy, doporučení

Teoretická část bude čerpat z českých i zahraničních zdrojů, z knih a z odborných časopisů. Praktická část bude zpracována v programu Excel, data budou uspořádána do přehledných tabulek a grafů, včetně odpovídajících komentářů. Budou aplikovány vzorce finanční analýzy pro období 2017–2021.

Doporučený rozsah práce

30-50 stran textu

Klíčová slova

nestátní nezisková organizace, ekonomika, finanční analýza, zdroje financování, náklady, výnosy

Doporučené zdroje informací

- ANHEIER, Helmut K. a SALAMON, Lester M. 1997. Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis. 1. vydání. Manchester: Manchester University Press. 526 s. ISBN 0-7190-4901-6
- BOUKAL, Petr a kol. 2013. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2
- PELIKÁNOVÁ, Anna. 2016. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 320 s. ISBN 978-80-247-5699-8
- RŮČKOVÁ, Petra. 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. 2012. Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. 2017. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Helena Řezbová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 15. 6. 2022

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Ekonomika a zdroje financování vybrané nestátní neziskové organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Heleně Řezbové, Ph. D. za její vedení, vhled do problematiky, cenné rady a trpělivost při psaní této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Janě Pavlasové a Mgr. Karolíně Zvonařové z organizace FOKUS Vysočina, z. ú. za jejich ochotu, spolupráci a také za poskytnutí důležitých podkladů a rozšiřujících informací potřebných k vypracování této práce. Poděkování také patří mým blízkým, kteří mě podporovali v průběhu psaní bakalářské práce.

Ekonomika a zdroje financování vybrané nestátní neziskové organizace

Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je ekonomická situace a zdroje financování vybrané nestátní neziskové organizace FOKUS Vysočina, z. ú. zkoumané v letech 2017-2021. Práce je rozdělena na dvě hlavní části – část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a je základem pro uchopení problematiky neziskového sektoru. Nejprve jsou definovány neziskové organizace, jejich druhy a právní formy, ve kterých mohou fungovat. Poté jsou představeny způsoby financování neziskových organizací, především metody a zásady fundraisingu. Vybraná organizace má několik dobrovolnických center, a proto se jedna kapitola věnuje tématu dobrovolnictví. Teoretická část rovněž zahrnuje finanční analýzu a jednotlivé finanční ukazatele používané ke zhodnocení ekonomické situace. Praktická část poté navazuje na teorii a aplikuje ji na danou organizaci. Nejdříve je uvedena základní charakteristika vybrané organizace, jejích středisek a činností. Následně je pozornost věnována zdrojům financování skrze analýzu struktury výnosů a nákladů. Dále se práce zabývá výpočty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, které jsou porovnány s doporučenými hodnotami vycházejícími z odborné literatury. Finanční situace organizace FOKUS Vysočina, z. ú. je rovněž zhodnocena pomocí Kalkulačky finančního zdraví (FIKANE). V závěru jsou shrnuty základní výstupy této bakalářské práce. Součástí závěru jsou také návrhy a doporučení pro vybranou neziskovou organizaci.

Klíčová slova: dobrovolnictví, ekonomika, finanční analýza, finanční ukazatele, náklady, nestátní neziskové organizace, výnosy, zdroje financování.

Economics and sources of financing of chosen non-governmental non-profit organization

Abstract

The topic of this bachelor thesis is the economic situation and the sources of financing of the chosen non-governmental non-profit organization FOKUS Vysočina, z. ú., which was analysed in between the years 2017 and 2021. The thesis is divided into two main parts – theoretical and practical. Theoretical part is based on literature sources, and it makes the foundation for the understanding of the problematics of the non-profit sector. Firstly, there is the definition of non-profit organizations, their types and the legal forms in which they can exist. After that, the sources of financing of non-profit organizations are introduced, especially the methods and the principles of fundraising. The chosen organization has several volunteer centres. Therefore, one chapter is dedicated to volunteering. Theoretical part also describes financial analysis and specific financial indicators that are used for evaluating the economic situation. Practical part is based on the theoretical concepts and applies them on the chosen organization. At first, there is basic characteristic of the chosen organization, its centres and activities. Then, the attention is focused on the sources of financing through analysing the structure of revenues and costs. Further, there are calculations of the financial indicators, which are compared with recommended values from the literature sources. The financial situation of the organization FOKUS Vysočina, z. ú. is also rated by The Calculator of financial health (FIKANE). The final chapter contains a summary of the main results of this bachelor thesis. Finally, the suggestions and recommendations for the chosen non-profit organization are proposed.

Keywords: volunteering, economics, financial analysis, financial indicators, costs, non-governmental non-profit organizations, revenues, sources of financing.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska.....	14
3.1 Neziskový sektor	14
3.2 Vize, poslání, cíle.....	18
3.3 Financování nestátních neziskových organizací	19
3.4 Public relations	23
3.5 Dobrovolnictví.....	25
3.6 Finanční analýza	27
3.6.1 Rozvaha.....	28
3.6.2 Výkaz zisku a ztráty	29
3.6.3 Metody finanční analýzy	30
3.6.4 FIKANE – Kalkulačka finančního zdraví.....	32
3.6.5 Finanční ukazatele	33
4 Vlastní práce.....	40
4.1 Charakteristika neziskové organizace FOKUS Vysočina, z. ú.....	40
4.1.1 Orgány a zaměstnanci organizace FOKUS Vysočina, z. ú.	41
4.1.2 Střediska a služby organizace FOKUS Vysočina, z. ú.....	42
4.2 Financování organizace FOKUS Vysočina, z. ú.	43
4.3 Výnosy a náklady v letech 2017–2021.....	47
4.3.1 Analýza celkových výnosů a nákladů v letech 2017–2021	47
4.3.2 Výnosy a náklady za rok 2017	50
4.3.3 Výnosy a náklady za rok 2021	52
4.4 Finanční analýza	55
4.4.1 Ukazatele autarkie.....	55
4.4.2 Ukazatele aktivity	58
4.4.3 Ukazatele likvidity	63
4.4.4 Ukazatele zadluženosti	67
4.4.5 Dobrovolnictví.....	69
4.5 FIKANE – výsledky.....	73
5 Závěry a doporučení.....	76
6 Seznam použitých zdrojů	80
6.1 Literatura	80

6.2	Internetové zdroje	81
7	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	87
7.1	Seznam obrázků.....	87
7.2	Seznam tabulek.....	87
7.3	Seznam grafů.....	87
7.4	Seznam použitých zkratk	88
Přílohy		89

1 Úvod

Národní hospodářství České republiky lze rozdělit na ziskový a neziskový sektor, ve kterých figuruje nespočet různě zaměřených firem. Neziskový sektor lze poté dále dělit na soukromoprávní či veřejnoprávní subjekty podle toho, kým jsou zřízeny. Společným rysem všech neziskových organizací je však to, že jejich hlavním cílem není maximalizovat zisk, nýbrž plnit jasně definované poslání (účel jejich existence). Neziskové organizace často poskytují služby v oblastech jako je zdravotnictví, školství, kultura, sociální péče, životní prostředí a další. Neziskové organizace zajišťují služby, které by se ziskovým subjektům nevyplatily poskytovat, a tak by ve společnosti bez neziskového sektoru tyto služby zcela chyběly.

Neziskové organizace se ovšem pohybují v ekonomickém prostředí, a tak jsou pro ně finance velmi důležité, jelikož bez nich by své služby nemohly nabízet. Neziskové organizace jsou financovány především z veřejných rozpočtů – čerpají dotace, zapojují se do projektů apod. Využívají ověřené metody fundraisingu, aby si zajistily dostatek financí pro plnění svého poslání a cílů. Některé neziskové organizace si zřizují vedlejší (hospodářskou) činnost, pomocí které získávají vlastní finanční prostředky v podobě tržeb. Tyto prostředky mohou použít pouze na plnění poslání neboli hlavní činnosti. Zabývání se ekonomikou neziskových organizací je tedy důležité, neboť bez dostatečných finančních prostředků by organizace nemohly poskytovat své služby společnosti.

Finanční situaci organizace lze hodnotit pomocí finanční analýzy, jejímž nástrojem je několik finančních ukazatelů. Zdrojem vstupních dat pro počítání ukazatelů jsou pak účetní závěrky dané organizace. Je vhodné sledovat ukazatele v určité časové řadě, aby byl lépe vidět jejich vývoj. Díky tomuto komplexnímu zhodnocení finančního stavu lze následně přicházet s návrhy a doporučeními pro zlepšení či další rozvoj v problematických oblastech.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je pomocí finanční analýzy vyhodnotit současný stav finančního zdraví a zdrojů financování vybrané nestátní neziskové organizace FOKUS Vysočina, z. ú. v období let 2017-2021, a následně na základě výstupů z této analýzy představit návrhy a doporučení pro stabilizaci či další rozvoj organizace.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretická část (teoretická východiska) a praktická část (vlastní práce).

První část práce shrnuje teoretické uchopení neziskového sektoru a neziskových organizací jako takových. Pro seznámení s teoretickými východisky byla využita metoda studia dokumentů, tedy provedení literární rešerše z odborných knih. V teoretické části práce je definován neziskový sektor a nestátní neziskové organizace, u nichž jsou rovněž uvedeny formy, ve kterých dnes mohou fungovat, a také různé způsoby dělení těchto organizací. Větší pozornost je věnována financování, konkrétně fundraisingu a jeho metodám, jež neziskové organizace využívají. Dále bylo nastíněno téma dobrovolnictví vzhledem k dobrovolnickým centrům, které zřizuje zkoumaná organizace. Podstatná část teoretické části bakalářské práce se zabývá finanční analýzou, účetními výkazy, které jsou podkladem pro tuto analýzu, a jednotlivými finančními ukazateli jako nástroji finanční analýzy. U těchto ukazatelů jsou stanoveny doporučené hodnoty dle jednotlivých autorů (Dluhošová a kol, 2010; Kalouda, 2017; Kraftová, 2002; Otrusínová, Kubíčková, 2011; Růčková, 2021 a dalších).

Vlastní práce (praktická část) začíná představením zkoumané organizace FOKUS Vysočina, z. ú. Základní charakteristika přibližuje historii, poslání, střediska organizace a jejich činnosti. Dále se práce věnuje zdrojům financování a analýze výnosů a nákladů především v krajních letech sledovaného období (2017, 2021). Praktická část rovněž přináší informace z finanční analýzy pomocí výpočtů základních ukazatelů – autarkie, aktivita, likvidita, zadluženost. Výsledné hodnoty jsou zobrazeny pomocí tabulek a grafů doplněných komentáři s ohledem na doporučené hodnoty jednotlivých autorů uvedených v teoretické části. Je zde také nastíněno využití dobrovolníků. Je uveden vývoj počtu dobrovolníků a výpočty vzorců hodnotící dobrovolnickou práci. Doplnující informace ohledně fungování organizace byly poskytnuty jejími zaměstnanci (na pozicích projektová manažerka,

ekonomka). Poslední část vlastní práce tvoří výstupy z Kalkulačky finančního zdraví neziskové organizace (FIKANE). V závěru jsou shrnuty výsledky finanční analýzy hodnotící finanční zdraví organizace. Zároveň jsou uvedeny návrhy a doporučení pro další rozvoj vybrané organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

V rámci finanční analýzy byly použity vzorce uvedené v tabulce níže. Vstupní data byla čerpána z účetních výkazů organizace – rozvah a výkazů zisků a ztrát – za období 2017 až 2021. Tabulky a grafy, jež vizuálně doplňují výstupy finančních ukazatelů, byly zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. Letáčky, které jsou připojeny k návrhům a doporučením pro danou organizaci, byly vypracovány pomocí aplikace Canva.

Tab. 1 Seznam použitých vzorců ve finanční analýze

č.	Název ukazatele	Vzorec	Doporučené hodnoty (intervaly doporuč. hodnot)
1.	Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	$\frac{VH_{Doplňková\ činnost}}{VH_{Hlavní\ činnost}} \times 100$	> 100 %
2.	Autarkie (dle výnosů a nákladů)	$\frac{Výnosy_{Hlavní\ činnost}}{Náklady_{Hlavní\ činnost}} \times 100$	≥ 100 %
3.	Doba obratu aktiv	$\frac{Celková\ aktiva}{Výnosy\ (tržby)} \times 360$	
4.	Doba obratu krátkodobých pohledávek*	$\frac{Krátkodobé\ pohledávky}{Výnosy\ (tržby)} \times 360$	
5.	Doba obratu krátkodobých závazků*	$\frac{Krátkodobé\ závazky}{Výnosy\ (tržby)} \times 360$	
6.	Okamžitá likvidita (LI)	$\frac{Peněžní\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$	(0,2 - 1,1)
7.	Pohotová likvidita (LII)	$\frac{Pen.\ prostřed. + Krát. pohl. + ost. aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$	(1 - 1,5)
8.	Běžná likvidita (LIII)	$\frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$	(1,5 - 2,5)
9.	Čistý pracovní kapitál	$Oběžná\ aktiva - Krátkodobé\ závazky$	> 0
10.	Celková zadluženost	$\frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva}$	
11.	Koeficient samofinancování	$\frac{Vlastní\ kapitál}{Celková\ aktiva}$	
12.	Úrokové krytí	$\frac{VH\ před\ zdaněním + Náklad.\ úroky}{Náklad.\ úroky}$	
13.	Úrokové zatížení**	$\frac{Nákl.\ úroky}{VH\ před\ zdaněním + Nákl.\ úroky} \times 100$	
14.	Dotační rentabilita	$\frac{Hodnota\ dobrovolnické\ práce}{Dotace\ poskytnuté\ organizaci}$	
15.	Rentabilita dobrovolnické práce v organizaci	$\frac{Hodnota\ dobrovolnické\ práce}{Náklady\ na\ dobrovolníky}$	
16.	Rentabilita pracovní síly	$\frac{Hodnota\ placené + dobrovolnické\ práce}{Náklady\ na\ pracovníky + dobrovolníky}$	

Pozn: *ukazatel a jeho vzorec je obecně definován pro pohledávky a závazky celkem, v případě této konkrétní analýzy byly však využity krátkodobé pohledávky a krátkodobé závazky; **ukazatel úrokového zatížení je počítán v procentech (vzorec je násoben 100) z důvodu lepší interpretace výsledků.

3 Teoretická východiska

3.1 Neziskový sektor

Národní hospodářství České republiky lze rozdělit na ziskový a neziskový sektor (dále jen *NS*). Neziskovost ovšem neznamená, že by organizace nemohla podnikat. Zisk z podnikání však musí být použit na chod organizace nebo například na zlepšení poskytovaných služeb (Pelikánová, 2016).

Neziskové organizace (dále jen *NO*) mohou poskytovat své služby v různých oblastech, jako je zdravotnictví, sociální péče, školství, kultura, životní prostředí, informatika, doprava a další (Pelikánová, 2016, s. 16-17).

V České republice existuje neziskový sektor v prostoru mezi státem a trhem. Autoři Anheier a Salamon (1997) na příkladu několika zemí ukázali, že prostor mezi státem a podnikateli může mít různá pojmenování i pojetí, co do něj spadá. Zahraniční autoři tím tedy ukázali složitost definování tohoto prostoru, a poté přiblížili několik základních pojetí, která obsahují prvky sdílené více zeměmi. Autoři uvedli, že v zemích je definice neziskového sektoru často zakotvená v právním systému (tj. *právní definice NS*). V České republice je právní úprava neziskového sektoru rozdělena do několika zákonů (viz str. 17). *Ekonomická* (nebo také finanční) *definice* se zaměřuje na zdroje příjmů organizací v neziskovém sektoru. Neziskové organizace jsou od ostatních odlišné tím, že získávají většinu svých zdrojů od soukromých subjektů nebo z veřejných rozpočtů, nikoli však z prodeje statků a služeb. *Funkční definice* zdůrazňuje funkci neziskového sektoru, tedy poskytování veřejných služeb ve veřejném zájmu. Také uvádí principy vzájemnosti a solidarity, které by tento sektor měl dodržovat. *Strukturálně-operační definice* se zaměřuje na definování z hlediska struktury a fungování. Neziskový sektor je dle této definice soubor subjektů, které mají 5 základních znaků. Neziskové organizace jsou – organizované (institucionalizace), soukromé (oddělené od státu), neziskové (zisk používají na chod, nikoli na odměňování ředitelů, manažerů atd.), samosprávné a dobrovolné (pouze možnost, nikoli povinnost členství či spolupráce s organizací) (Anheier a Salamon, 1997).

Vláda české republiky zřizuje různé pracovní a poradní orgány, které se specializují na určitou oblast zájmu. V dané problematice poté radí vládě a pomáhají jí vydávat rozhodnutí či podávat návrhy. Mezi tyto poradní orgány se řadí i „Rada vlády pro nestátní neziskové organizace“ (Vláda, 2022), jež pomáhá vládě právě v oblasti organizací neziskového

soukromého sektoru¹. „Rada vlády pro nestátní neziskové organizace“ definuje neziskový sektor jako sektor, který se neorientuje na zisk a nachází se v prostoru mezi státem a trhem. Rada vlády tedy navazuje na *strukturálně-operační definici*, se kterou přišli již zmínění Anheier a Salamon (1997). Znaků vymezujících nestátní neziskové organizace tedy odpovídají znakům, jež určili tito autoři (viz výše).

Neziskový sektor lze rozdělit na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností. Do neziskového veřejného sektoru se řadí příspěvkové organizace (zřizované státními orgány či územními samosprávnými celky), organizační složky státu a organizační složky územních samosprávných celků (tj. obcí a krajů). Tato práce se však zaměřuje na organizaci spadající do neziskového soukromého sektoru, tedy nestátní neziskovou organizaci. Tento druh organizací je zakládán nikoli veřejnými, ale soukromými subjekty. Přestože do této kategorie řadíme soukromé organizace, i u nich existuje možnost čerpání financí z veřejných rozpočtů (Boukal, 2009).

Nestátní neziskové organizace (dále jen *NNO*) jsou zřizovány soukromými subjekty, jak již bylo zmíněno výše. Pelikánová (2016) uvádí několik základních znaků a funkcí těchto organizací. Mezi typické znaky nestátních neziskových organizací řadí snahu o užitek jednotlivců i celé společnosti, dobrovolnost, využívání zisku pouze na chod organizace a plnění hlavní činnosti, samostatnost (tj. organizace nejsou zřizovány či kontrolovány státem) nebo vlastní finanční prostředky. Rysy, kterými Pelikánová (2016) definuje NNO ve většině opět korespondují se znaky nadefinovanými Anheirem a Salamonem (1997) (viz výše). Nestátní neziskové organizace mohou čerpat peníze například v podobě dotací z veřejných rozpočtů nebo ve formě darů od fyzických i právnických osob, ale základem je jejich soukromé vlastnictví. Pelikánová (2016) dále zmiňuje, že tyto organizace působí v oblastech, po kterých je poptávka, ale stát je není schopný zabezpečit. Tyto organizace mají také určité funkce, které zastávají. Mezi tyto funkce lze zařadit funkci ekonomickou (nabízí služby), sociální, politickou, informační a v neposlední řadě i kontrolní (kontrolují dodržování demokratických principů ve veřejném sektoru) (Pelikánová, 2016).

Nestátní neziskové organizace lze rozdělit na veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné. Veřejně prospěšné organizace se soustředí na uspokojení potřeb osob mimo danou

¹ Rada vlády pro nestátní neziskové organizace byla původně zřízena jako Rada pro nadace v roce 1992, ale v roce 1998 byla přeměněna do její dnešní podoby s názvem Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Tento poradní orgán je součástí Úřadu vlády, který zajišťuje jeho činnost. Rada je složena z několika členů, z nichž někteří jsou experti zaměřující se na konkrétní oblasti neziskového sektoru. Rada se například vyjadřuje k právním předpisům týkajících se činnosti NNO, spolupracuje s ministerstvy při zveřejňování informací o NNO, řeší dotační politiku z veřejných rozpočtů pro podporu NNO atd. (Vláda, 2012).

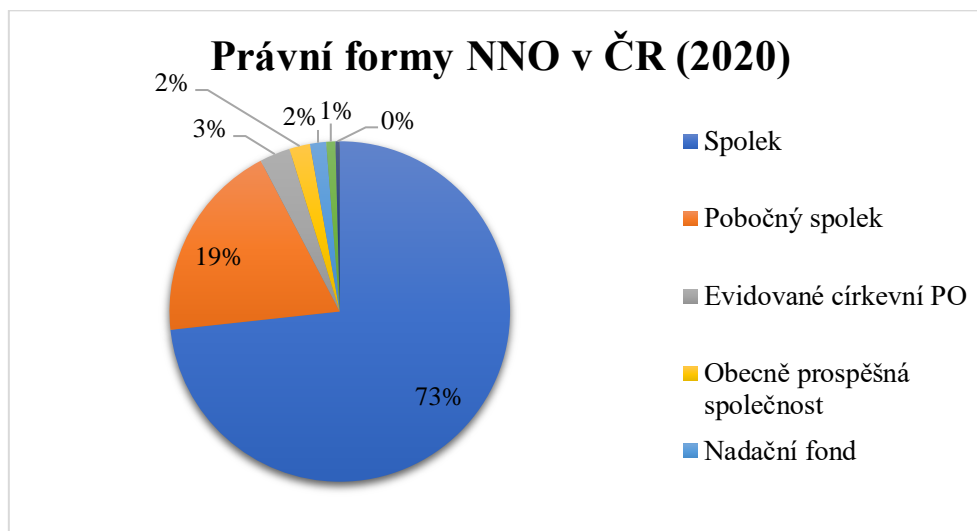
organizaci. Naopak vzájemně prospěšné organizace věnují pozornost především potřebám lidí uvnitř organizace (Boukal, 2009).

V roce 2014 nastala změna v úpravě **právních forem** nestátních neziskových organizací. Pelikánová (2016) uvádí, že od roku 2014 mohou tedy v České republice fungovat NNO v těchto právních formách:

- a) Obecně prospěšná společnost (zkratka o. p. s.)
- b) Nadace
- c) Nadační fond
- d) Spolek – resp. zapsaný spolek (zkratka z. s.)
- e) Ústav – resp. zapsaný ústav (zkratka z. ú.)
- f) Sociální družstvo
- g) Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby
- h) Politické strany a hnutí
- i) a další.

Všechny tyto organizace musí být registrovány ve veřejných rejstřících u soudů. Výjimkou jsou církevní právnické osoby a náboženské společnosti, které jsou registrované pod Ministerstvem kultury ČR, nebo politické strany a hnutí podléhající registraci u Ministerstva vnitra ČR (Pelikánová, 2016). Český statistický úřad vede registr ekonomických subjektů (neboli RES), ve kterém shromažďuje informace o ekonomických subjektech na českém území. V registru lze nalézt firmy různých právních forem vykonávající různé činnosti (CZSO, 2022c). Následující graf (Graf 1) a tabulka (Tab. 2) zobrazují počty nestátních neziskových organizací v ČR dle právních forem (Mapa neziskovek, 2020).

Graf 1 Právní formy NNO v ČR



Zdroj: Mapa neziskovek (2020), vlastní zpracování

Pozn.: Data pro vytvoření grafu byla čerpána z RES k roku 2020 (Mapa neziskovek, 2020).

Tab. 2 Počty právních forem NNO v ČR

Právní forma	Počet
Spolek	101 461
Pobočný spolek	26 359
Evidované církevní PO	4 016
Obecně prospěšná společnost	2 738
Nadační fond	2 111
Ústav	1 210
Nadace	562

Zdroj: Mapa neziskovek (2020), vlastní zpracování

Právní změny v neziskovém sektoru souvisí s novým občanským zákoníkem (dále jen *NOZ*), který je účinný od 1. 1. 2014. Pelikánová (2016) popsala, že pro neziskové organizace změna znamenala především to, že přestaly platit zákony pro jednotlivé právní formy neziskových organizací a právní subjekty musí být od roku 2014 podřízeny novému občanskému zákoníku. V první (obecné) části *NOZ* jsou stanoveny 3 druhy právních forem, ve kterých dnes neziskové organizace fungují – korporace, fundace a ústavy. Korporací je dle zákona právnická osoba založena skupinou osob. Mezi korporace se řadí spolky (resp. pobočné spolky). Podstata fundací je tvořena majetkem, který lze použít jen k vytyčenému účelu. Mezi fundace se řadí nadace a nadační fondy. Poslední možností je založení ústavu. Ústav má jak majetek, tak i osobní složku, tj. zaměstnance (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Účinností NOZ byla zrušena občanská sdružení, která se buď rovnou přeměnila na spolky, nebo si mohla vybrat jinou právní formu – ústav či sociální družstvo. Nadace a nadační fondy se před rokem 2014 řídily samostatným zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Jejich právní forma se v lednu 2014 nezměnila, musely se však začít řídit novým občanským zákoníkem. Obecně prospěšné společnosti existují od roku 2014 nadále, nemohou však být zakládány nové, a proto byl zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech k datu účinnosti NOZ zrušen. Obecně prospěšné společnosti, které stále fungují, se však dál řídí svým zákonem. Sociální družstva, na která se mohla přeměnit bývalá občanská sdružení, se neřídí novým občanským zákoníkem, ale zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Církev, církevní právnické osoby a náboženské společnosti se rovněž řídí jiným právním předpisem, než je nový občanský zákoník, a to zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech (Pelikánová, 2016).

3.2 Vize, poslání, cíle

Vize

Vize určuje záměr, pro který byla organizace založena. Vize je obecná a směřuje především do budoucnosti (Šedivý a Medlíková, 2017).

Poslání

Předmětem hlavní činnosti neziskových organizací je náplň poslání. S posláním by měli být zaměstnanci organizace srozuměni a mělo by být jasně srozumitelné i pro širokou veřejnost. Definice poslání je tedy velmi důležitým krokem při zakládání neziskové organizace a měla by být provedena pečlivě. Nutnost správně určeného poslání bude naznačena v průběhu textu, neboť z poslání vyplývají další činnosti nestátních neziskových organizací (fundraising, PR atd.). K definování poslání je důležité přistupovat kreativně a je ideální, pokud se na tom podílí více lidí. Správné poslání má být jednoduché, stručné, srozumitelné, motivační, má odlišovat organizaci od ostatních a má vyjadřovat, co organizace dělá, pro koho to dělá a kde to dělá. Na základě poslání si poté neziskové organizace volí právní formu, která pro ně bude z hlediska plnění poslání nejvhodnější. Poslání dále předesílá hodnoty, které organizace uznává. Vyplývá z něj rovněž nějaká potřeba, kterou chce organizace uspokojovat, a tedy její přínos pro společnost. Poslání by mělo být motivační, aby přilákalo do organizace zaměstnance, dobrovolníky a případně i osoby, které budou chtít neziskovou organizaci nějak podpořit v její činnosti. Z tohoto

tvrzení tedy vyplývá, že poslání je důležitým faktorem pro fundraising (Šedivý a Medlíková, 2017).

Cíle

Na základě vize, poslání či hodnot organizace sestavuje konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout. Pro správné stanovení cílů se doporučuje aplikovat metodu SMART. Každé z písmen představuje jeden z atributů pro stanovení cíle organizace (Šedivý a Medlíková, 2017):

- a) S = Specifické – cíle musí být konkrétní a jasně definované.
- b) M = Měřitelné – při stanovování cílů je důležité rovněž vytyčit parametry, na jejichž základě se určí, zda byly cíle naplněny.
- c) A = Akceptovatelné – s cíli by měli být srozuměni zaměstnanci organizace, neboť jejich práce se odvíjí od snahy organizace cíle naplnit.
- d) R = Reálné – stanovení dosažitelných cílů v daném časovém horizontu a možnostech zaměstnanců.
- e) T = Termínované – určení termínu, do kterého by měly být cíle splněny.

3.3 Financování nestátních neziskových organizací

Nejdůležitější podmínkou stability neziskové organizace z hlediska finančních zdrojů je *vícezdrojové financování*. Každá organizace by měla klást důraz nejen na to, aby čerpala finance z více zdrojů, ale také na jejich poměrové zastoupení. Neměla by být závislá z velké části na jednom či dvou zdrojích, neboť pokud by o tyto zdroje z nějakého důvodu přišla, bylo by ohroženo její fungování. Neziskové organizace by se tedy měly snažit o široké portfolio zdrojů a rozkládat tak míru rizika, která je spojena se závislostí pouze na jednom významném zdroji. Z hlediska financování je pro NNO důležitý fundraising, který představuje ono získávání různých prostředků pro organizaci (Šedivý a Medlíková, 2017).

Mít více zdrojů financí je jen jeden z principů financování NNO. Mezi další principy se řadí samofinancování, fundraising, neziskovost a daňové úlevy (Pelikánová, 2016). Nestátní neziskové organizace jsou *samofinancované* z prodeje vlastních výrobků, výkonu služeb, pronájmu svých prostor apod. Důležitým faktorem samofinancování je možnost využití vlastních prostředků dle své vůle, nikoli dle vůle těch, kteří finance poskytli. Účelem *fundraisingu* je získávání zdrojů (finance, znalosti, zkušenosti, věcné dary apod.) od dárců, se kterými organizace budují nejlépe dobré a dlouhodobé vztahy. Fundraisingu se podrobněji práce věnuje později. *Neziskovost* financování vychází ze samé podstaty organizací v

neziskového sektoru. Tyto organizace nesmí použít finance, které získaly na činnost, pro odměňování managementu či členů vedení. Zisk z vlastní vedlejší (hospodářské) činnosti mohou využít jen pro plnění poslání (tj. hlavní činnost). *Daňové úlevy* se vztahují jak na organizace, tak i na jejich poskytovatele darů. Pro dárce představují dary nezdanitelné či odčitatelné položky (tj. mohou je do určité výše uplatnit pro snížení daňové povinnosti). Nestátní neziskové organizace jsou od některých druhů daní zcela osvobozené a zároveň mají možnost uplatnit snížení základu daně z příjmu (Pelikánová, 2016).

Fundraising

Spolupráce lidí k uspokojení nějaké veřejné potřeby má dlouhou tradici. Tato sdružení na svou činnost vždy potřebovala nějaké prostředky, které měly různou podobu. Podstata fundraisingu je tedy známá už mnoho let, avšak termín „fundraising“ se objevil až ve 40. letech v USA při snaze dát nějaký řád a systém onomu získávání prostředků k plnění poslání. Fundraising je v evropských státech pojímán trochu odlišně než v USA. V Evropě se do fundraisingu řadí mimo jiné i získávání finančních prostředků z veřejných rozpočtů, avšak v USA se tyto aktivity za fundraising nepovažují (Boukal a kol., 2013). Boukal (2009, s. 102) definuje fundraising jako „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou organizaci na obecně prospěšnou činnost, kterou vyvíjí*“. K obecné definici fundraisingu lze ještě doplnit, že také zahrnuje vztahy organizace s jejími podporovateli. Tito podporovatelé dobrovolně přispívají na její činnosti, a tak je důležité s nimi budovat dobré vztahy (Worth, 2016). Fundraising je důležitou složkou strategického plánování, neboť je jeho úkolem zajistit zdroje v určité výši a struktuře. Podporovatelům by měly být nabídnuty různé možnosti, jak organizaci pomoci, jelikož by neměli být omezeni jen na poskytnutí financí (Boukal a kol., 2013).

V organizacích by se v personální struktuře vždy měl objevit někdo, kdo se bude zabývat fundraisingem. Tato osoba se nazývá „fundraiser“. Fundraiser hledá lidi, kteří by byli ochotní podpořit danou organizaci, a proto je důležité, aby byl ztotožněný s posláním organizace, kterou reprezentuje. Pozici fundraisera může zastávat profesionál (samostatná pracovní pozice), ale i některý zaměstnanec, který má zároveň na starosti jinou oblast (Šedivý a Medlíková, 2017). V těchto případech by se jednalo o *interního fundraisera*, tedy zaměstnance dané NNO. V menších nestátních neziskových organizacích je časté, že nemají speciálně vyčleněnou pozici pro fundraisera, a tak prostředky pro organizaci shání nejčastěji ředitel či členové správní rady. Ve správní radě by měli být známí lidé, kteří se účastní různých společenských akcí, díky nimž získávají cenné kontakty (potencionální

podporovatele) pro svou organizaci. Případně může prostředky pro organizaci shánět projektový manažer anebo další zaměstnanci. Existuje však také možnost najmout si specialistu, který pro organizaci bude získávat finanční prostředky a další zdroje, a přitom to nebude její zaměstnanec – *externí fundraiser* (Boukal a kol., 2013).

V České republice převládá spíše interní fundraising. Najímání externích specialistů využívají hlavně menší neziskové organizace, které si nemohou dovolit (kvůli mzdovým omezením apod.) zřídit samostatnou pozici fundraisera. Díky externě zajištěnému fundraisingu se zaměstnanci i vedoucí pracovníci mohou soustředit pouze na svůj obor a shánění zdrojů nechávají v rukou odborníků. Nevýhodu externího fundraisingu však představuje odstup a možnost nedostatečného ztotožnění specialisty s posláním nebo účelem konkrétní nestátní neziskové organizace (Boukal a kol., 2013).

Profesionální fundraiser by se měl snažit udržovat dobré vztahy s dárci, aby zajistil dlouhodobou spolupráci a podporu organizace. Práce fundraisera je velmi časově i psychicky náročná. Časová náročnost se odvíjí od udržování kontaktu s dárci a snahou navazovat nové kontakty s potencionálními dárci (na společenských akcích, osobních schůzkách apod.). Práce fundraisera je i psychicky náročná, neboť často musí čelit zklamání (dárce začne spolupracovat s jinou organizací, státní aparát nepřidělí jejich organizaci dotaci atd.). Schopnosti a dovednosti fundraisera se odvíjí od toho, na jaký okruh dárců se zaměřuje. Jiné schopnosti by měl mít fundraiser, který zpracovává projekty a píše žádosti o granty (analytické myšlení, dodržování termínů, pečlivost), jiné ten, který jedná především s individuálními dárci či firmami (komunikativnost, empatie, umění argumentace), a ještě odlišné ten, který působí současně v oblasti fundraisingu a marketingu (umění prodeje či vyjednávání, prezentace produktu) (Šedivý a Medlíková, 2017). Nejdůležitější schopností fundraisera tedy je umět správně rozpoznat, jaké faktory motivují různé dárci, aby dali organizaci finanční prostředky (Worth, 2016). Fundraiser by měl sestavovat fundraisingový plán na základě nákladů, které organizace očekává v dalším roce. Podle nákladů by se měl sestavit tzv. zdrojový rozpočet, tedy seznam zdrojů, kterými se předpokládané náklady uhradí. Je důležité ke všem zdrojům určit vhodné metody, pomocí kterých organizace (resp. fundraiser) prostředky získá (Šedivý a Medlíková, 2017).

Šedivý a Medlíková (2017) uvádí, že zdroje neziskových organizací plynou ze 3 oblastí – finance; zázemí, služby a materiál; lidé. Rovněž představili šest možností, odkud mohou NO získat finanční zdroje. Jedná se o veřejné zdroje (dotace od státu, kraje či obce), individuální dárcovství, firemní dárcovství, nadace a nadační fondy, další instituce (jiné NO,

zahraniční organizace) a příjmy z vlastní činnosti a výkonů (Šedivý a Medlíková, 2012; Šedivý a Medlíková, 2017).

Existují různé **metody fundraisingu**, které by měl fundraiser umět nakombinovat každému podporovateli na míru. Šedivý s Medlíková (2017) zmiňují tyto metody, které se v organizacích využívají:

- a) osobní setkání
- b) telefonické oslovení dárce
- c) dárcovské SMS (DMS)
- d) direct mail
- e) veřejná sbírka
- f) benefiční akce
- g) granty, dotace
- h) sdílený marketing
- i) členské příspěvky (u spolků)
- j) závěť.

Fundraisingové zásady

Boukal a kol. (2013) uvádí několik zásad, které by podle něj měli být dodržovány, aby dosahoval fundraising úspěchu. První je *zásada komplexnosti*. Autor tím zdůrazňuje, že fundraising v sobě pojímá širokou paletu procesů, která začíná souzněním fundraisera s posláním organizace, aby dokázal přesvědčit potencionální dárce, aby ji podpořili a dlouhodobě s ní spolupracovali. Další je *zásada začlenění*. U této zásady autor definuje různé druhy fundraisingu, podle konkrétních potřeb a plánů organizace. „Fundraising pro přežití“ uplatňuje nezisková organizace, která se ocitla v krizi, má deficitní rozpočet a její snahou je pouze dostat se z krize. „Fundraising k rozšíření a rozvoji“ se zaměřuje na shánění finančních prostředků pro rozšíření služeb organizace v souladu s jejím posláním. Poslání organizace je vždy to, co by mělo zastřešovat všechny fundraisingové aktivity. „Fundraising k omezení závislosti na podporovatelích“ je snahou rozšířit portfolio příznivců nestátní neziskové organizace, kteří by přispěli na náklady, aby měla organizace více zdrojů financí. „Fundraising k budování podpory“ představuje hlavní cíl všech fundraisingových aktivit. Jedná se o navazování a udržování dlouhodobých vztahů s podporovateli (především u individuálního dárcovství), kteří zajistí nestátní neziskové organizaci stabilitu zdrojů. Posledním druhem fundraisingu, který Boukal a kol. (2013) uvádí je „fundraising

k vytvoření udržitelné nestátní neziskové organizace“. K udržitelnosti přispívá již zmiňovaná stabilní síť podporovatelů. Organizace by však měly sledovat i strukturu přijatých darů (tj. od koho dary plynou, v jaké výši a jaký je jejich podíl na celku).

Jako třetí zásadu Boukal a kol. (2013) uvádí *nutnost aktivního přístupu* při shánění prostředků. Fundraiseri musí sami aktivně hledat potencionální podporovatele. Fundraiseri musí dobře prezentovat poslání své organizace, komunikovat s lidmi a žádat o podporu, kterou NNO potřebuje. Ve fundraisingu funguje rovněž *zásada strategičnosti*. Shánění zdrojů financování je důležitou částí strategického plánování nestátní neziskové organizace. Již od vzniku organizace by se ve strategickém plánu mělo objevit na jaké zdroje prostředků se budou zaměřovat (veřejné dotace, individuální dárci, sponzoring apod.). Další zásadou je *seznamování veřejnosti s důvodem vzniku NNO, s jejím posláním a jejími aktivitami*. Fundraising vždy vychází z pravdivých informací. Fundraiseri musí dodržovat *zásadu pravdivosti a transparentnosti* a zároveň vyhovět přáním svých příznivců. Nesmí zdržovat důležité informace před potencionálním i stálými podporovateli, neboť by takovýmto chováním mohli významně ublížit neziskové organizaci, kterou navenek reprezentují. Důležitým faktorem *otevřenosti* je zveřejňování výročních zpráv o aktivitách v uplynulém roce, která podporovatelům ukáže, zda organizace využila prostředky na činnosti, na kterou je potřebovala. Podstatnou zásadou ve fundraisingu je *optimismus*. Fundraiseri ve své práci musí čelit mnoha odmítnutím, proto musí tuto pozici vykonávat ten, kdo umí přijmout odmítnutí, poučit se z něj a mít stále pozitivní mysl. Nezbytnou součástí fundraisingu je také *poděkování*. Fundraiser musí vyjádřit vděčnosti jak za větší, tak i za menší dary (ke všem by měl přistupovat stejně). Poslední zásadou je dle Boukala a kol. (2013) *dosažení výsledku z poskytnutých prostředků*.

Boukal (2009, s. 111) shrnul fundraising jako „... *pestrý soubor metod systematického opatřování prostředků pro NNO a zároveň do jisté míry psychologickou hru. Vždy to musí být hra poctivá a pomáhající naplnit poslání dané neziskové organizace. Lze konstatovat, že bez promyšleného fundraisingu není možné zajisti dlouhodobé fungování NNO.*“

3.4 Public relations

Public relations neboli vnější komunikace úzce souvisí s komunikací uvnitř organizace. Pro nestátní neziskové organizace je důležitý jednotný způsob vnitřní komunikace, aby se informace předávaly v pořádku všem, kteří je mají dostat. V organizacích se mohou využívat tyto formy vnitřní komunikace – porada, diskuse, rozhovor, e-mailová komunikace, oběžník,

dotazník, nástěnka, společné vzdělávací akce, pravidelné hodnocení a další (Boukal, 2009, s. 127). Komunikace uvnitř organizace (informovanost zaměstnanců) je zásadní pro její správný chod a je jednou z podmínek komunikace vnější.

Public relations (dále jen *PR*) lze česky nazývat jako vztahy s veřejností. Určitá forma komunikace firem s veřejností existovala dávno v minulosti, avšak název *PR* se rozšířil až koncem 19. století a poté ve 20. století. Průmyslová revoluce měla velký vliv na rozvoj vztahů s veřejností, jelikož vznikaly výrobní závody, které musely shánět zaměstnance, komunikovat s medií, politiky apod. Dle Halady (2015, s. 80) „*jako PR označujeme soustavnou a cílenou práci s veřejností (či lépe s veřejnostmi), jejímž účelem je prosazování komunikačních cílů a vytváření dialogu mezi institucí a zainteresovanými osobami*“. K oblastem public relations patří komunikace s medií, vládními představiteli, investory, pořádání akcí, strategická či krizová komunikace a další (Halada, 2015, s. 80-81).

Šedivý s Medlíkovou (2012, s. 30) zjednodušili definici *PR* takto: „*Cokoliv uděláte pro to, aby o vás (o vaší organizaci) mluvili dobře jiní, patří do public relations.*“ Rovněž uvádí, že cílem vztahů s veřejností je budování silné značky, dobrého jména a image (pozitivní vnímání obrazu organizace). Tyto 3 aspekty (a tedy i celé *PR*) vychází z vize, poslání a vlastních hodnot organizace. Šedivý a Medlíková (2012, s. 44) v souvislosti s *PR* upozorňují, že „*značka organizace, její dobré jméno a image se budují dlouho, poškodit se ale dají velice rychle.*“ Autoři uvádí několik nástrojů, které neziskové organizace v rámci public relations využívají (2012, s. 31-43):

- a) komunikační strategie
- b) firemní organizační kultura
- c) webové stránky a sociální sítě
- d) publicita a vztahy s médií
- e) pořádání akcí
- f) tištěné materiály
- g) přímá komunikace s významnými subjekty.

Boukal (2009) v kapitole, kterou věnoval vztahům s veřejností, zmiňuje mezi nástroji vnější komunikace rovněž spolupráci s médií (novináři), pořádání akcí či tiskových konferencí. Důležitou součástí *PR* je však podle autora i sledování a zhodnocení výsledků, které tyto veřejné aktivity přinesly. Nestátní neziskové organizace tedy sledují, jak jsou skrze média prezentována, neboť jim tato publicita může pomoci rozšířit povědomí o svém poslání, a tak získat potencionální podporovatele. Zde je vidět souvislost poslání, *PR* a

fundraisingu. „Dnes nestačí „jen“ být veřejně prospěšný, nezbytné je o tom informovat prostřednictvím médií“ (Boukal, 2009, s. 161). Publicita v médiích však může mít samozřejmě i opačný efekt, pokud je organizace prezentována v negativním smyslu.

3.5 Dobrovolnictví

Dobrovolníkem je člověk, který poskytuje svůj čas, zkušenosti a znalosti ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu. Pro dobrovolníky je důležitá vnitřní motivace, která je vede k pomoci druhým či k organizacím, jež tuto pomoc nabízejí. Dobrovolníci jsou poptáváni mnoha neziskovými organizacemi, jsou potřeba i na různých kulturních, sportovních, vzdělávacích či společenských akcích (Boukal, 2009). Dle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, je dobrovolníkem osoba starší 15 let, pokud jde o práci v ČR, nebo starší 18 let, pokud se jedná o dobrovolnickou práci v zahraničí.

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, definuje vysílající a přijímající organizaci. Vysílající organizace hledá, eviduje a posílá dobrovolníky do organizací, které poptávají jejich pomoc. Takové organizace musí pro tuto činnost obdržet akreditaci od Ministerstva vnitra. V České republice existují dobrovolnická centra, která zastávají funkci vysílajících organizací. Dobrovolnická centra jsou zřizována většími neziskovými organizacemi a zastřešují poté práci dobrovolníků na větším území (region, kraj atd.). Důležitou pozicí v těchto centrech je koordinátor dobrovolníků, který hledá dobrovolníky a organizace, které je poptávají, hodnotí dobrovolníky, zajišťuje kontakt mezi přijímajícími organizacemi a dobrovolníkem, vede potřebnou administrativu apod. (Dobrovolník, 2022a; Dobrovolník, 2022b).

Dle Boukala (2009) lze dobrovolnictví rozdělit na vzájemně a veřejně prospěšné. Vzájemně prospěšné dobrovolnictví se týká organizací, v nichž dobrovolnickou službu vykonávají jejich členové. Tato činnost je vykonávána ve prospěch vlastní organizace a plnění jejich vytyčených cílů. Druhý typ dobrovolnictví je veřejně prospěšné, které lze definovat jako dobrovolnou pomoc druhým či společnosti. Tento druh dobrovolnictví využívají právě NNO poptávající dobrovolníky, kteří jim pomohou v plnění jejich poslání. Dobrovolná práce lze rovněž rozdělit na krátkodobou (například jednorázové kulturní či sportovní akce) nebo dlouhodobou (pravidelná spolupráce s vybranou organizací) (Boukal, 2009).

Výše bylo uvedeno, že princip dobrovolnictví spočívá v tom, že za odvedenou práci není dobrovolník finančně odměněn. Hodnota dobrovolnické práce tedy není součástí HDP daného státu. Český statistický úřad je však pověřen vedením „Satelitního účtu neziskových institucí“, v němž je uveden například odhad hodnoty dobrovolnické práce. Tento účet tak slouží k detailnějšímu zachycení hodnot a informací, které jsou významné pro neziskový sektor, avšak nejsou obsaženy v národních účtech (CZSO, 2022d). Satelitní účet neziskových institucí je vydáván každý rok, údaje v něm se však vztahují k období před 2 roky od roku zveřejnění (CZSO, 2022a). Český statistický úřad využívá dle metodiky ESA 2010 mediánovou hodnotu mezd v ČR, kterou násobí počtem odpracovaných hodin dobrovolníky, aby určil hodnotu dobrovolnické práce (CZSO, 2022e).

Hodnocením práce dobrovolníků se také zabýval *projekt SAFE*, který zorganizovala v roce 2013 Česká rada dětí a mládeže společně s asociací Zelený kruh v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem projektu byla větší přehlednost neziskového sektoru v oblasti dobrovolnictví a představení nových metodik k ohodnocení práce dobrovolníků (CRDM, 2022). Neziskové organizace totiž hojně využívají dobrovolnickou práci, jejíž hodnota se ale nikde neuvádí. V projektu byly představeny 4 způsoby ocenění práce dobrovolníků, z nichž bylo vybráno *ocenění na základě odpracovaných hodin a typu práce*. Tento způsob vyplývá z metodiky ILO (Mezinárodní organizace práce), kterou Česká rada dětí a mládeže testovala sbíráním dat o dobrovolnících a jejich odpracovaných hodinách po dobu jednoho roku. Byl sledován počet odpracovaných hodin a typ práce, kterou vykonávali (činnosti byly rozřazeny do devíti tříd). Kvalifikace dobrovolníků přitom nehrála v hodnocení jejich práce roli. Pro ohodnocení dobrovolníků *projekt SAFE* využíval rovněž medián mezd v ČR, který zpracovává Český statistický úřad. Výstupem projektu bylo ocenění odpracovaných hodin, tj. hodinová „mzda“ dobrovolníka, pomocí které lze poté ohodnotit celkovou práci, kterou vykonávají dobrovolníci v neziskových organizacích, ale která se neobjevuje v běžných statistikách, neboť za ní nenáleží odměna. Projekt určil průměrnou hodinovou „mzdu“ dobrovolníků na 143,76 Kč (zkoumáno v letech 2014 a 2015), přičemž byl k výpočtu použit medián mezd v ČR, který činil 133 Kč (hodnota z roku 2013 zveřejněna Českým statistickým úřadem) (Hynek, Sedláček, 2015). Ocenění dobrovolnické práce by dnes bylo jednoznačně vyšší. Medián mezd v ČR v roce 2019 byl dle Českého statistického úřadu 174,12 Kč/hod (CZSO, 2021), v následujícím roce 2020 již činil 182,01 Kč/hod, a tak lze předpokládat, že se tato hodnota postupně zvyšovala i následující roky (CZSO, 2022e).

Výstupem *projektu SAFE* byly rovněž vzorce, jež vychází z výpočtů rentability. Namísto zisku je však do čitatele dosazována například hodnota dobrovolnické práce. Zisk, jak bylo již několikrát uvedeno, není hlavním posláním neziskových organizací. V rámci projektu byl použit vzorec *dotační rentability*, jež v čitateli obsahuje právě hodnotu práce odvedené dobrovolníky a do jmenovatele dosazuje dotace, popř. další prostředky na nemzdové náklady. Hodnota dobrovolnické práce ve vzorci nahrazuje zisk, který je vstupní hodnotou klasických výpočtů rentability (Brejchová, Sedláček, 2015).

$$\text{Dotační rentabilita} = \frac{\text{Hodnota dobrovol. práce v organizaci}}{\text{Dotace poskytnuté organizaci}} \quad (1)$$

Dále byl sestrojen vzorec *rentability dobrovolnické práce v organizaci*. S tímto výpočtem mohou NNO pracovat, pokud jsou schopny určit náklady, které jsou spojeny s dobrovolníky. Mezi tyto náklady jsou řazeny pracovní pomůcky, proplacení cesty, stravy, náklady spojené s administrativní činností týkající se dobrovolníků apod. (Brejchová, Sedláček, 2015).

$$\text{Rentabilita dobrovol. práce v organizaci} = \frac{\text{Hodnota dobrovol. práce}}{\text{Náklady na dobrovolníky}} \quad (2)$$

V neposlední řadě projekt sestrojil vzorec *rentability pracovní síly*, pomocí kterého lze srovnávat výnosnost organizace s jinou, jež dobrovolníky nemusí využívat. Ve vzorci se v čitateli objevuje hodnota odvedené práce zaměstnanci, které odpovídá mzda a odvody, a hodnota dobrovolnické práce stanovená dle určité metodiky (popsány výše). Do jmenovatele vstupují náklady na zaměstnance (mzda, školení a další) a na dobrovolníky (popsány výše) (Brejchová, Sedláček, 2015).

$$\text{Rentabilita prac. síly} = \frac{\text{Hodnota placené práce} + \text{dobrovol. práce}}{\text{Náklady na pracovníky} + \text{dobrovolníky}} \quad (3)$$

3.6 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení a plánování v ziskových i neziskových organizacích. Analýza hodnotí finanční chování organizace v uplynulých letech a následně slouží jako podklad pro krátkodobé i dlouhodobé rozhodování v oblasti financí v budoucích obdobích. Hlavním úkolem finanční analýzy je tedy rozbor současného stavu a tvorba návrhů pro další rozvoj (Dluhošová a kol., 2010). Dle Růčkové (2021) finanční analýza slouží ke zhodnocení minulé a současné situace v organizaci a zároveň může pomoci při predikci jejího budoucího stavu. Zpracování finanční analýzy je podstatné

nejen pro vedoucí pracovníky organizace, ale i pro investory, obchodní partnery, státní aparát, banky nebo zaměstnance organizace (Knápková, 2017). Metoda finanční analýzy má dlouhou tradici, avšak název se ustanovil až ve 20. století. V zemích s tržní ekonomikou se tato analýza velmi často používá jako zdroj hodnocení ekonomické pozice organizací. Cílem každé organizace je určitá stabilita nebo udržitelnost, která je podmíněna ziskovostí organizace a její schopností splácet své závazky (Růčková, 2021).

Nástroji finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Každý ukazatel hodnotí určitou oblast v organizaci a z těchto dílčích výsledků poté finanční analýza přináší celkový pohled na ekonomickou situaci organizace. Jako podkladová data pro výpočty ukazatelů slouží informace v účetních výkazech, které musí organizace zveřejňovat, a tak je mohou využít pro analýzu finanční situace dané organizace nejen její zaměstnanci (Růčková, 2021).

Finanční hodnocení vychází z účetních výkazů, a je tedy propojeno s účetnictvím. Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, musí účetní jednotky vést účetní záznamy tak, aby poskytovaly poctivý obraz své finanční situace. Ze zákona rovněž vyplývá, že účetnictví musí být vedeno správně, úplně, průkazně, srozumitelně, přehledně a tak, aby se zajistila trvalost daných záznamů. Dluhošová a kol. (2010) i Růčková (2021) rozdělují účetní výkazy na finanční a vnitropodnikové. Mezi finanční účetní výkazy se řadí rozvaha či výkaz zisku a ztráty, které jsou součástí účetní závěrky organizací, jež vedou podvojně účetnictví. Tyto výkazy jsou tzv. „externí“, neboť jsou povinně zveřejňovány, a jsou tak přístupné i lidem mimo organizaci. Obsah či vzhled výkazů je standardizovaný a nelze se od něj odchýlit. Dluhošová a kol. (2010, s. 72) uvádí, že finanční účetní výkazy: „*Podávají přehled o stavu majetku a zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a konečně o pohybu peněžních toků (výkaz Cash flow).*“ Vnitropodnikové účetní výkazy nemají jednotnou formu pro všechny organizace. Jsou to vnitřní dokumenty, a proto k nim nemá přístup veřejnost. Tyto výkazy jsou detailnější a sestavují se častěji než finanční účetní výkazy, proto mohou být více relevantní a přesnější pro zpracování finanční analýzy (Dluhošová a kol., 2010; Růčková, 2021).

3.6.1 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance je rozdělena na dvě strany. Na straně aktiv je zobrazen stav majetku k určitému datu a strana pasiv zachycuje zdroje, kterými je majetek financován. Základním znakem rozvahy je, že se strana aktiv rovná straně pasiv. Tato rovnováha se označuje jako bilanční rovnice $\sum \text{AKTIVA} = \sum \text{PASIVA}$ (Dluhošová a kol., 2010).

Aktiva se dělí na dlouhodobý a krátkodobý majetek. *Dlouhodobý majetek* má dobu použitelnosti delší než 1 rok a postupem času je opotřebováván (míra opotřebení se v účetnictví vyjadřuje pomocí odpisů). Lze ho dále dělit na hmotný, nehmotný či finanční. Pro rozlišení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku jsou určeny cenové intervaly, ve kterých (resp. nad které) se hodnota položek musí pohybovat. Dlouhodobý finanční majetek představuje majetek, u něhož je splatnost delší než 1 rok a řadí se do něj například dluhopisy, termínované vklady apod. Finanční majetek nepodléhá opotřebení, a proto se u něj neuvádí hodnota odpisů. *Krátkodobý majetek* má dobu použitelnosti menší než 1 rok. Pro tento druh majetku se někdy používá pojem oběžná aktiva, neboť mění formu, ve které se v organizaci vyskytuje. Do krátkodobého majetku patří zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Pohledávky lze rozlišit na dlouhodobé a krátkodobé podle doby jejich splatnosti (delší či kratší než 1 rok) (Knápková, 2017). Krátkodobý finanční majetek zahrnuje aktiva s velkou likvidností (neboli schopností přeměnit se na hotovost), kterými jsou i peněžní prostředky v pokladně (hotovost), na účtech nebo ceniny. Součástí aktiv jsou i položky s účty časového rozlišení (náklady a příjmy příštích období), které se vážou k jinému období, než ve kterém vznikají (Dluhošová a kol., 2010).

Pasiva jsou v rozvaze rozdělena na vlastní a cizí zdroje. V poslední položce jsou opět zahrnuty účty časového rozlišení (tentokrát výdaje a výnosy příštích období). Mezi *vlastní zdroje* je řazen základní kapitál, fondy či výsledek hospodaření. Základní kapitál je vytvářen při vzniku organizace (různé právní formy musí tvořit základní kapitál v různé výši). Výsledek hospodaření odpovídá rozdílu výnosů a nákladů a je závěrečným výstupem Výkazu zisku a ztráty, odkud se přenáší na rozvahovou stranu pasiv. Položka „Výsledek hospodaření“ tedy zajišťuje provázanost Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty (Knápková, 2017). *Cizí zdroje* představují především rezervy a závazky. Rezervy tvoří část peněz, která bude použita na budoucí očekávané opravy majetku. Závazky se dělí na krátkodobé a dlouhodobé podle doby splatnosti (delší či menší než 1 rok) a představují dluhy organizace vůči jejím věřitelům (Dluhošová a kol., 2010).

3.6.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty obsahuje výnosové a nákladové položky a výsledek hospodaření. *Výnosy* lze definovat jako částky z činností, které podnik uskutečnil, u nichž není důležitý moment zaplacení, ale okamžik provedení výkonu (činnosti). Naopak *náklady* představují vynaložené peníze na vytvoření výnosů. Ani u nákladů nerozhoduje, kdy skutečně byly

uhrazeny, ale to, kdy vznikají. *Výsledek hospodaření* je výstupem Výkazu zisku a ztráty a počítá se jako rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů. V případě, že vyjde kladný výsledek hospodaření, hovoří se o zisku. V opačném případě se jedná o ztrátu, kterou se bude muset organizace snažit v dalších letech uhradit (Knápková, 2017).

Jelikož výnosy a náklady jsou navázány na výkon činnosti, nikoli na tok peněz, sestavuje se v organizacích také výkaz „cash flow“. V tomto výkazu jsou zachyceny přírůstky (příjmy) a úbytky (výdaje) neboli tok peněz (Růčková, 2021). Díky zaznamenání těchto operací (příjem či výdej peněz) lze z přehledu peněžních toků vyčíst skutečný stav peněz (v hotovosti a na účtech), kterými organizace v daném okamžiku disponuje (Dluhošová a kol., 2010). Výkaz *cash flow* tedy popisuje finanční situaci organizace reálněji než výsledek hospodaření. Dle Růčkové (2021) je proto v analýzách nutné nebrat organizaci vykazující kladný výsledek hospodaření (zisk) rovnou za finančně zdravou. Autorka (Růčková, 2021) uvádí, že je potřeba rovněž přihlídnout k přehledu peněžních toků a zjistit, zda má organizace dostatek prostředků na běžný chod.

3.6.3 Metody finanční analýzy

V ekonomii se rozlišují dva druhy analýzy, které hodnotí různé procesy v oblasti ekonomiky organizací – fundamentální a technická analýza. Fundamentální analýza vychází ze souvislostí ekonomických a mikroekonomických procesů a pracuje spíše s kvalitativními daty. Technická analýza je založena na kvantitativní práci s daty (i jejich vyhodnocení) a opírá se o matematické a statistické metody. Finanční analýza dle Růčkové (2021) patří spíše mezi technické analýzy, jelikož využívá matematické postupy a následně přináší interpretaci výsledných hodnot, jež slouží ke zjištění silných a slabých stránek ekonomické (finanční) situace v organizaci (Kalouda, 2017; Růčková, 2021).

Kalouda (2017, s. 60) rozděluje metody finanční analýzy do tří skupin:

- 1) průřezové metody
- 2) elementární metody
- 3) vyšší metody.

Mezi **průřezové metody** Kalouda (2017) řadí technickou a fundamentální finanční analýzu (rozdíly v přístupech popsány výše), horizontální a vertikální analýzu a dále finanční analýzu externí a interní. *Horizontální analýza* („po řádcích“) sleduje vývoj ukazatele v určitém časovém období, na jehož základě se stanovuje prognóza vývoje v budoucnu. Dostatečně dlouhá časová řada je podmínkou pro správně provedenou analýzu. *Vertikální*

analýza („po sloupcích) zkoumá strukturu ukazatelů, tedy procentní zastoupení položek v celkové struktuře. Tento druh analýzy se využívá například pro porovnání velikosti jednotlivých aktivních a pasivních položek ve struktuře aktiv a pasiv mezi různými účetními obdobími (Kalouda, 2017; Růčková 2021).

Jako **elementární metody** uvádí Kalouda (2017) analýzu absolutních ukazatelů, poměrovou analýzu a soustavy ukazatelů. Nástrojem *poměrové analýzy* jsou poměrové ukazatele – rentabilita, aktivita, likvidita, zadluženost a finanční trh. Tyto ukazatele jsou přiblíženy níže (viz Finanční ukazatele). *Analýza soustav ukazatelů* se využívá k naznačení vazeb mezi ukazateli. Soustavy jsou sestavovány jako hierarchické modely (ve tvaru pyramidy). Ukazatel na vrcholu je postupně rozkládán na dílčí ukazatele, aby byla vidět jejich provázanost, kterou je nutné brát v potaz pro kvalitní analýzu organizace (Kalouda, 2017; Růčková, 2021).

Růčková (2021) kategorizuje **elementární metody** dle finančních ukazatelů, se kterými finanční analýza pracuje:

- a) analýza stavových ukazatelů – horizontální a vertikální analýza
- b) analýza rozdílových a tokových ukazatelů – analýza fondů a cash flow
- c) přímá analýza intenzivních ukazatelů – poměrová analýza
- d) analýza soustav ukazatelů – Du Pontův rozklad, pyramidové rozklady.

Stavové ukazatele využívají hodnoty z rozvahy a jsou zachyceny k určitému okamžiku. Naopak tokové ukazatele pracují s daty z výkazu zisku a ztráty a vztahují se k nějaké časové ose. Podstatou rozdílových ukazatelů je výpočet – rozdíl mezi položkou aktiv a položkou pasiv. Poměrové ukazatele se využívají nejčastěji a jejich principem je podíl dvou hodnot. Dnes je více využíváno členění na extenzivní a intenzivní ukazatele. Extenzivní ukazatele udávají kvantitu (objem) položky, naopak intenzivní ukazatele udávají míru využití zdrojů (Růčková, 2021).

Do kategorie **vyšších metod** Kalouda (2017) zařadil bankrotní modely, bonitní modely a matematicko-statistické a nestatistické metody. *Bankrotní modely* predikují bankrot či další fungování podniku v budoucnu. *Bonitní modely* přidělují bodové ohodnocení jednotlivým oblastem v organizaci a určují pouze to, zda je organizace dobrá či špatná. Bankrotní i bonitní modely využívá například „Kalkulačka finančního zdraví neziskových organizací“, která pomocí údajů z účetních výkazů přiděluje organizacím tzv. ratingy, jež hodnotí různé ekonomické oblasti organizace. Škála ratingů pak vypovídá, zda je organizace v dané oblasti finančně zdravá nebo zranitelná (FIKANE, 2020). Dle Růčkové (2021) jsou vyšší metody

náročnější z hlediska znalostí matematické statistiky či ekonomických souvislostí a také na vybavení (software). Elementární metody jsou tedy v běžné praxi firem mnohem využívanější.

Z předchozího textu je zřejmé, že existuje široké spektrum metod, které jsou určeny k hodnocení finančního zdraví organizací, a proto je důležité klást důraz na výběr té nevhodnější. Měl by se sledovat účel, pro který je finanční analýza zpracovávána, a zároveň spolehlivost a nákladovost jednotlivých metod (Růčková, 2021).

3.6.4 FIKANE – Kalkulačka finančního zdraví

Kalkulačka finančního zdraví pro nestátní neziskové organizace byla vytvořena Centrem pro výzkum neziskového sektoru při Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně (FIKANE, 2020) v rámci projektu „Model finančního zdraví neziskových organizací a predikce jejich finanční zranitelnosti“ financovaným Technologickou agenturou ČR (CVNS, 2023; MUNI, 2020). *Kalkulačka* má za cíl zhodnotit finanční situaci neziskových organizací na základě ukazatelů finanční analýzy (autarkie, rentabilita, likvidita, zadluženost, produktivita a další), které jsou doplněny parametry relevantními při hodnocení nestátních neziskových organizací (ostatní nefinanční ukazatele jako například existence vedlejší činnosti). Do kalkulačky se zadávají údaje z rozvah a výkazů zisku a ztráty za období posledních tří let – někdy rozděleny pro hlavní, vedlejší činnost a činnost celkem (FIKANE, 2019b). Při analýze jsou využívány bonitní (hodnotí aktuální situaci) a bankrotní modely (přináší výhled do budoucna). Pro lepší vypovídající schopnost bylo hodnocení neziskových organizací rozděleno do dvou skupin podle typu organizace – servisní (veřejně prospěšné) a členské (vzájemně prospěšné) (FIKANE, 2020).

V případě servisních organizací *Kalkulačka finančního zdraví* pracuje se 7 modely, na jejichž základě je organizace označena za finančně zdravou či nezdravou. Tyto modely hodnotí pokles hodnoty vlastních zdrojů, koncentraci výnosů, příjem veřejných dotací, dlouhodobější hodnotu rentability aktiv, ukazatel běžné likvidity, zadluženost organizace nebo výsledek hospodaření pro vedlejší činnost (FIKANE, 2019b). Pro hodnocení členských organizací je využíváno 5 modelů sledujících pokles hodnoty vlastních zdrojů, meziroční pokles výnosů, dlouhodobější hodnotu rentability aktiv, dlouhodobější hodnotu celkových aktiv a proměnlivost počtu členů organizace (FIKANE, 2019a).

Výsledky přináší hodnocení aktuální situace (dle bonitních modelů) a jednorocní výhled do budoucna (dle bankrotních modelů). Výsledky jsou zobrazovány v podobě ratingů, pro které byla stanovena škála od A (nejlepší) do F (nejhorší). Ratingy A a B znamenají nízkou pravděpodobnost finanční zranitelnosti organizace, tedy předpokládají, že je organizace zdravá. Ratingy D, E a F postupně indikují vyšší pravděpodobnost nastoupení finančních problémů, tedy považují organizaci za zranitelnou (nezdravou). Zbývající rating C je neutrálním ohodnocením, které se přiděluje organizacím nespádajícím ani do jedné z předchozích kategorií. Výsledné hodnocení je rozděleno na dva druhy – aktuální a budoucí situace. *Kalkulačka* poskytuje dílčí ohodnocení ratingy z hlediska jednotlivých modelů (dle typu organizace 7 nebo 5 modelů), a poté přináší celkové hodnocení organizace jako vážený průměr dílčích přidělených ratingů (FIKANE, 2019a; FIKANE, 2019b).

Autoři, jež *Kalkulačku finančního zdraví* sestavili, upozorňují na její informativní funkci. Výsledek nelze brát jako zcela přesný, neboť každá organizace má svá specifika, a tak není možné, aby byly všechny posuzovány jedním obecným způsobem. Výsledky z ní by se tedy měly brát na zřetel, avšak mělo by se k nim přistupovat kriticky (FIKANE, 2020).

3.6.5 Finanční ukazatele

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří ziskovost vloženého kapitálu. Zisk není předmětem hlavní činnosti neziskových organizací (tou je náplň poslání), avšak tyto organizace si často zřizují vedlejší činnost, která už by zisk přinášet měla (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Existuje několik druhů ukazatelů rentability, které vyplývají z typu kapitálu, jehož ziskovost má výpočet přinést. Základní druhy jsou rentabilita aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE), tržeb (ROS) a nákladů (ROC) (Dluhošová a kol., 2010; Růčková, 2021). O ukazatelích rentability lze obecně říci, že je žádoucí vyšší hodnota než 1, aby byl generován nějaký zisk, kvůli kterému se tento ukazatel využívá.

Rentabilita aktiv neboli celkového vloženého kapitálu (ROA – Return on Assets) pomáhá zjistit celkovou výnosnost organizace. Ukazuje, zda byla dostatečně efektivně využita aktiva organizace. Někteří autoři uvádí v čitateli výsledek hospodaření před zdaněním, který je navýšený o nákladové úroky. Použití výsledku hospodaření před zdaněním umožňuje zohlednit při výpočtu různé úrokové zatížení, kterému odlišné organizace podléhají (Růčková, 2021). Někteří uvádí v čitateli výsledek hospodaření po zdanění (Kalouda, 2017).

$$ROA = \frac{\text{Výsledek hospodař. před zdaněním} + \text{Náklad. úroky}}{\text{Aktiva}} \quad (4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu či vlastních zdrojů (*ROE – Return on Equity*) udává, kolik korun zisku generuje 1 Kč vlastních zdrojů. Ukazatel tedy počítá ziskovost vložených zdrojů vlastníky organizace, a tak udává, zda jsou tyto zdroje dostatečně zhodnocovány. Nárůst tohoto ukazatele je ovlivněn mimo jiné dosažením většího zisku organizace, poklesem úrokové míry cizích zdrojů nebo růstem podílu cizích zdrojů na celkových zdrojích organizace (Dluhošová a kol., 2010).

$$ROE = \frac{\text{Výsledek hospodař. po zdanění}}{\text{Vlastní zdroje}} \quad (5)$$

Rentabilita tržeb (*ROS – Return on Sales*) kvantifikuje množství zisku, které vyprodukuje 1 Kč tržeb. Tento ukazatel lze porovnávat s ostatními organizacemi pro srovnání cen výrobků a služeb a výší jejich nákladů. Do čitatele nejčastěji vstupuje výsledek hospodaření po zdanění a do jmenovatele celkové tržby (Dluhošová a kol., 2010). Růčková (2021) dodává, že do jmenovatele lze dosazovat i dílčí položky tržeb podle účelu analýzy.

$$ROS = \frac{\text{Výsledek hospodař. po zdanění}}{\text{Tržby celkem}} \quad (6)$$

Rentabilita nákladů (*ROC – Return on Costs*) sleduje kolik korun zisku přinese 1 Kč vynaložených nákladů. Vyšší hodnoty ROC ukazují ziskovost nákladů, tedy i jejich efektivní využití. Tento ukazatel je pro organizace velmi důležitý, aby věděly, zda vkládají své prostředky tam, kde se jim to vyplatí (Dluhošová a kol., 2010; Růčková 2021)

$$ROC = \frac{\text{Výsledek hospodař. po zdanění}}{\text{Náklady celkem}} \quad (7)$$

Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Tento ukazatel je definován především pro subjekty veřejné sekтору (tj. je využíván především pro analýzu municipálních firem). Ukazatel vyjadřuje v procentech míru pokrytí ztráty, jež firma vykazuje v činnosti hlavní, ziskem z doplňkové (vedlejší, hospodářské)

činnosti. Ukazatel je tedy využíván k analýze toho, zda doplňková činnosti splňuje svůj účel, tj. generuje zisk, který se využije na pokrytí nákladů při plnění hlavní činnosti. Ukazatel lze použít pouze u organizací, jež nějakou vedlejší činnost provozují a zároveň mají záporný hospodářský výsledek – ztrátu. Výsledek ukazatele by měl být větší než doporučená hodnota, tj. větší než 100 % (Otrusinová, Kubičková, 2011).

$$\text{Míra pokrytí ztráty} = \frac{\text{Výsledek hospodař. Doplňková činnost}}{\text{Výsledek hospodař. Hlavní činnost}} \times 100 \quad (8)$$

Ukazatele autarkie²

Ukazatel autarkie vyjadřuje míru soběstačnosti, a proto často nahrazuje ukazatele rentability při analýzách neziskových organizací. Autarkii lze měřit na bázi příjmů a výdajů nebo na bázi výnosů a nákladů. V případě výnosů a nákladů se *autarkie hlavní činnosti* počítá jako poměr celkové hodnoty výnosů a nákladů hlavní činnosti. Optimální hodnota ukazatele by měla být rovna či nad 100 %, aby výnosy dokázaly pokrýt všechny náklady, které na ně organizace vynaložila (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018; Kraftová, 2002).

$$\text{Autarkie}_1 = \frac{\text{Výnosy Hlavní činnost}}{\text{Náklady Hlavní činnost}} \times 100 \quad (9)$$

V případě *celkové autarkie dle příjmů a výdajů* by se jednalo opět o poměr těchto položek a doporučená hodnota by rovněž byla rovna či vyšší než 100 %, aby celkové příjmy dokázaly pokrýt veškeré výdaje (Kraftová, 2002). Pokud však výsledná hodnota obou druhů autarkie vychází výrazně nad 100 %, znamená to, že organizaci zbývá hodně peněz, které nedokáže efektivně investovat (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Kraftová (2002) dodává, že do výpočtu lze dosadit celkové příjmy a výdaje (tj. investiční i neinvestiční) anebo brát v potaz pouze neinvestiční příjmové a výdajové položky, a tak se zaměřit na hodnocení finanční situace běžného provozu.

$$\text{Autarkie}_2 = \frac{\text{Příjmy}}{\text{Výdaje}} \times 100 \quad (10)$$

$$\text{Autarkie}_3 = \frac{\text{Neinvestiční příjmy}}{\text{Neinvestiční výdaje}} \times 100 \quad (11)$$

² Pro odlišení druhů autarkie jsou pro potřeby této práce použita čísla v pozici dolního indexu.

Ukazatele aktivity

Tento druh ukazatelů zobrazuje, v jakých formách aktiv je vázán kapitál organizace. Ukazatele představují především doby obratu jednotlivých složek aktiv ve dnech. Vzorce jsou definované pro různé formy aktiv ve vztahu k výnosům, popřípadě tržbám. Výnosy (resp. tržby) se tedy vyskytují vždy ve jmenovateli, kdežto jednotlivé druhy aktiv, jejichž obratovost se zjišťuje, jsou v čitateli (Dluhošová a kol., 2010; Otrusinová, Kubičková, 2011; Růčková, 2021). Výpočet dob obratu tedy udává dobu, za kterou se nepeněžní forma aktiv přemění na peněžní – formu výnosů, resp. tržeb (Otrusinová, Kubičková, 2011).

Ukazatel *doby obratu aktiv* měří, za kolik dní dojde k obratu aktiv, přičemž je žádoucí, aby byl počet dní co možná nejmenší (Dluhošová a kol., 2010; Otrusinová, Kubičková, 2011).

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Výnosy (tržby)}} \times 360 \quad (12)$$

Doba obratu zásob se počítá jako poměr zásob ku celkovým tržbám a udává dobu vázanosti zásob do jejich spotřeby či prodeje. Žádané je, aby výsledná hodnota byla co možná nejmenší, a tak kapitál organizace nebyl dlouho vázán v málo likvidních zásobách (Vochozka a kol., 2020; Růčková, 2021).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Výnosy (tržby)}} \times 360 \quad (13)$$

Doba obratu pohledávek ukazuje, za kolik dní jsou v průměru organizaci uhrazeny její pohledávky. Je tedy důležité sledovat doby splatnosti jednotlivých faktur a jejich skutečné zaplacení. Nastavení delší doby splatnosti pohledávek může být pro menší organizace rizikové, neboť riskují, že nebudou mít dostatek peněz na běžný provoz, tedy riskují platební neschopnost (Dluhošová a kol., 2010; Otrusinová, Kubičková, 2011; Růčková, 2021).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Výnosy (tržby)}} \times 360 \quad (14)$$

Doba obratu závazků udává, za jak dlouho (ve dnech) organizace splácí své závazky (Dluhošová a kol., 2010). Do výpočtu vstupuje tedy hodnota krátkodobých závazků ku celkovým výnosům, resp. tržbám (Otrusinová, Kubičková, 2011). Ideální situace pro organizaci je taková, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků.

V takovém případě totiž organizace dostane zaplacen (peníze od odběratelů) dříve, než musí sama peníze vydat (platba dodavatelům) (Růčková, 2021).

$$Doba obratu závazků = \frac{Krátkodobé závazky}{Výnosy (tržby)} \times 360 \quad (15)$$

Jednotliví autoři přistupují k výpočtům dob obratu různým způsobem. Dluhošová a kol. (2010), Otrusinová a Kubíčková (2011) či Vochozka a kol. (2020) ve výpočtech používají hodnotu 360 dní, naopak Kalouda (2017) nebo Růčková (2021) počítají s 365 dny. Při finanční analýze je tedy potřeba držet se jednoho přístupu po celou dobu (Otrusinová, Kubíčková, 2011) a až poté případně využít jiné přístupy a obměny výsledků jednotlivých ukazatelů porovnat pro komplexnější a objektivnější přehled o finančním zdraví organizace.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají platební schopnost organizace. Likvidita tedy představuje schopnost organizace splácet včas své závazky (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Existuje však i pojem likvidnost, který lze definovat jako schopnost jednotlivých forem aktiv rychle se přeměnit na hotovost bez ztráty na hodnotě (Růčková, 2021).

Ve finanční analýze jsou používány 3 stupně likvidity – okamžitá (peněžní), pohotová a běžná likvidita (Růčková, 2021). Kalouda (2017, s. 75) uvádí, že výpočet u všech druhů likvidit má v podstatě jednotný princip: „*Srovnává se objem toho, co má podnik platit (jmenovatel ukazatele) s tím, čím to může zaplatit (čítatel výrazu).*“ Jedná se tedy vždy o poměr určitého druhu aktiv (majetek) a pasiv (zdroje krytí majetku).

Okamžitá likvidita má několik dalších názvů – peněžní likvidita, likvidita 1. stupně či cash ratio. Pro výpočet tohoto ukazatele se používají položky s nejvyšší likvidností. Do čitatele se dosazují peněžní prostředky, které představují součet peněz v hotovosti a na účtech. Ve jmenovateli jsou poté krátkodobé závazky. Likvidita 1. stupně je významná především pro krátkodobý pohled na organizaci (Dluhošová a kol., 2010; Kalouda, 2017; Růčková, 2021). Optimální hodnota okamžité likvidity se u autorů různí. Kalouda (2017) doporučuje hodnotu v intervalu 0,2 - 0,4. Růčková (2021) uvádí interval 0,9 – 1,1, avšak dodává, že pro ekonomické prostředí České republiky je interval modifikován. Spodní hranice je posouvána na 0,6 nebo až na hodnotu 0,2 (dle ministerstva průmyslu a obchodu). Nižší hodnoty ukazatele jsou výhodnější pro vlastníky, jelikož pak organizace nemá tolik aktiv uvázaných v málo rentabilním krátkodobém majetku. Naopak vyšší hodnoty jsou

optimální pro dodavatele či věřitele, neboť znamenají, že organizace bude schopna včas dostat svým závazkům (Růčková, 2021).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (16)$$

Pohotová likvidita je v literatuře opět nazývána různě – likvidita 2. stupně, quick ratio anebo acid test ratio. Ukazatel udává schopnost splácet závazky organizace především pomocí krátkodobého finančního majetku (peněžní prostředky apod.) a krátkodobých pohledávek. Někteří autoři do čitatele dosazují pouze hodnotu oběžných aktiv poníženou o hodnotu zásob. Tento způsob výpočtu však není zcela vypovídající, pokud má organizace nulovou položku zásob, neboť by hodnota pohotové likvidity byla rovna likviditě běžné. Optimální hodnota ukazatele likvidity 2. stupně se v tomto případě pohybuje v rozmezí 1 – 1,5 (Dluhošová a kol., 2010; Otrusinová, Kubičková, 2011; Růčková, 2021).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Pen. prostředky} + \text{Krátkod. pohl.} + \text{Ostatní aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (17)$$

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně či current ration udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Dluhošová a kol. (2010) uvádí, že mezi nevýhodami tohoto vzorce je různé využívání metod oceňování zásob či nezohlednění odlišné likvidnosti jednotlivých složek krátkodobého majetku a splatnosti krátkodobých závazků. Tyto nedostatky způsobují problematické porovnání výsledků organizace s dalšími organizacemi podobného typu. Optimum pro běžnou likviditu je v intervalu 1,5 – 2,5 (Dluhošová a kol., 2010; Kalouda, 2017; Růčková, 2021).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (18)$$

S ukazateli likvidity souvisí i *ukazatel čistého pracovního kapitálu* (net working capital). Tento ukazatel se řadí mezi rozdílové ukazatele. Vlastníci organizace jeho hodnotu považují za jakýsi „polštář“, tedy disponibilní prostředky, které by organizaci zbyly z krátkodobého majetku po úhradě krátkodobých závazků. Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla být kladná (Růčková, 2021).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (19)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti neboli *ukazatel věřitelského rizika* zobrazuje podíl věřitelů (tj. cizích zdrojů) na pokrytí celkových aktiv organizace. Vyšší hodnota ukazatele znamená i vyšší riziko pro věřitele. Avšak je důležité si uvědomit, že zadluženost není obecně negativním jevem, neboť nelze předpokládat, že organizace budou všechen majetek hradit pouze z vlastních zdrojů (Dluhošová a kol., 2010; Růčková, 2021).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (20)$$

Dluhošová a kol. (2010) ukazatel celkové zadluženosti rozděluje dále na dlouhodobou a běžnou zadluženost. Dlouhodobá zadluženost je podílem dlouhodobého cizího kapitálu ku celkovým aktivům. Na druhé straně běžná zadluženost je definována jako podíl krátkodobého cizího kapitálu a celkových aktiv (Dluhošová a kol., 2010).

Koeficient samofinancování je ukazatel související s ukazatelem věřitelského rizika, neboť jejich součet by se měl rovnat 1. Hodnota ukazatele udává podíl vlastníků organizace (tj. vlastních zdrojů) na financování celkových aktiv (Otrusínová, Kubičková, 2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (21)$$

Ukazatel úrokového krytí definuje, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. Optimálním výsledkem je hodnota nad 1, aby organizace byla schopna splatit úroky, a přitom jí zůstala část zisku (Dluhošová a kol., 2010; Růčková, 2021).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Výsledek hospodař. před zdaněním} + \text{Náklad. úroky}}{\text{Náklad. úroky}} \quad (22)$$

Ukazatel úrokového zatížení naopak udává, jak velká část ze zisku se použije na zaplacení úroků. Pokud je hodnota ukazatele nižší po delší dobu, organizace by mohla uvažovat o větším využívání cizích zdrojů. Optimální hodnota tohoto ukazatele však závisí také na výnosnosti organizace či velikosti úroků (Dluhošová a kol., 2010).

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{Náklad. úroky}}{\text{Výsledek hospodař. před zdaněním} + \text{Náklad. úroky}} \quad (23)$$

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika neziskové organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. je od roku 2016 zapsaným ústavem, předtím však fungovala jako spolek (v letech 2014-2016). Úplný počátek nestátní neziskové organizace FOKUS Vysočina, z. ú. byl v Želivě v roce 1992 ve formě občanského sdružení. Postupně tam (a později i v dalších městech) začaly vznikat chráněné dílny. Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. se v roce 1992 oddělila od sítě organizací FOKUS po celé České republice a nabyla právní samostatnosti (FOKUS Vysočina, 2022b). Nyní funguje v právní formě zapsaného ústavu a má čtyři střediska – Havlíčkův Brod (sídlo organizace), Chotěboř, Pelhřimov, Hlinsko (Pardubický kraj) (FOKUS Vysočina, 20221). Nezisková organizace FOKUS Vysočina, z. ú. zřizuje rovněž dobrovolnická centra, a to v regionech Humpolec a Světlá nad Sázavou, Havlíčkův Brod a Chotěboř, Hlinsko a také v regionu Pelhřimov (FOKUS Vysočina, 2022a).

Vybraná organizace je veřejně prospěšnou organizací, tedy směřuje své činnosti na pomoc lidem mimo organizaci. Posláním organizace je: *„podporovat lidi s duševním onemocněním, případně jiným handicapem, v posílení jejich samostatnosti a sebedůvěry tak, aby mohli vést plnohodnotný život podle svých představ“* (FOKUS Vysočina, 2020a). Jejich činnosti zahrnují podporu osob s duševním onemocněním, tělesným handicapem, osob v nepříznivé sociální situaci, poskytování sociálních či zdravotních služeb, pomoc při hledání zaměstnání, zakládání chráněných pracovních míst apod. Tato nestátní nezisková organizace má rovněž vedlejší hospodářskou činnost, do které lze zahrnout pronájem nemovitostí/bytů, výrobu, prodej či služby, hostinskou činnost, čištění a praní textilu/oděvů nebo psychologické poradenství a diagnostiku. Zisk z vedlejší činnosti může tato nezisková organizace použít pouze k plnění poslání (hlavní činnost) a pro úhradu nákladů na vlastní správu (FOKUS Vysočina, 2020a). Vedlejší činnost byla vykonávána skrze organizaci Chráněné dílny Fokus Vysočina s. r. o., jež byla založena v roce 2013 jako dceřiná organizace NNO FOKUS Vysočina, z. ú. V roce 2021 došlo ke změně názvu, a proto se z Chráněných dílen Fokus Vysočina s. r. o. stala organizace FOVY s. r. o., náplň a rozsah činností však zůstaly stejné (FOVY, 2017a). Jednatelkou této organizace je Mgr. Anna Šimonová, jež je rovněž ředitelkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú. (Podnikani, 2021). Tento sociální podnik zaměstnává osoby s duševním onemocněním nebo jiným handicapem a umožňuje jim postupné začleňování do běžného života skrze pracovní proces. Podnik

FOVY s. r. o. rovněž poskytuje možnosti náhradního plnění v podobě odběru výrobků či služeb pro další firmy, jež počet zaměstnanců se znevýhodněním³ nesplňují (FOVY, 2017a).

4.1.1 Orgány a zaměstnanci organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Hlavními orgány vybrané nestátní neziskové organizace jsou správní rada (pět členů), dozorčí rada (kontrolní orgán, který má jednoho člena) a ředitel (jmenován/odvoláván správní radou). Nynější ředitelkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú. je Mgr. Anna Šimonová (FOKUS Vysočina, 2020a).

Personální zázemí organizace lze rozdělit na ředitelství a jednotlivá střediska. Na ředitelství pracuje ředitelka organizace, zaměstnanci ekonomického či administrativního úseku a dále odborná garantka služeb, PR pracovníci, fundraiser a vedoucí dobrovolnictví. V jednotlivých střediscích se pak objevují pracovní pozice na základě služeb, které střediska poskytují. V čele každého střediska stojí vedoucí pracovník, který zastřešuje celkovou činnost. Dále se ve střediscích objevují zaměstnanci v pozicích sociálních pracovníků, pracovních konzultantů, peer konzultantů, psychoterapeutů, terénních zdravotních sester, vedoucích chráněných dílen a s ohledem na dobrovolnická centra i koordinátoři dobrovolníků (FOKUS Vysočina, 2022e).

Peer konzultanti jsou lidé, kteří mají osobní zkušenost s nějakým druhem duševního onemocnění. Díky svým životním příběhům napomáhají lidem s podobnými zkušenostmi najít směr k zotavení. Díky vlastním prožitkům se tyto pracovníci lépe vcítí do situace, kterou klienti prochází, a tedy jim i poskytnou lépe mířenou pomoc a ukáží cestu, kterou se vydat pro zlepšení jejich zdravotního stavu. Služby peer konzultantů jsou dnes běžnou součástí zdravotní péče – v České republice konkrétně od roku 2013 (FOKUS Vysočina, 2018). Ve vybrané NNO působí peer konzultanti ve všech čtyřech střediscích. Tito pracovníci prochází výběrovým řízením jako každý jiný uchazeč o pracovní pozici. Peer konzultanti mají zkrácené úvazky (většinou 0,5 úvazku) – rozložení pracovní doby si každý stanovuje individuálně⁴. Pro financování práce peer konzultantů nezisková organizace využila například projekt „*Zapojení peer konzultanta do komunitní péče*“. Tento projekt byl realizován během tří let (1. 1. 2018 – 31. 12. 2020) a sloužil ke zkvalitnění péče o duševně

³ Firmy, které zaměstnávají více než 25 zaměstnanců, by dle českých zákonů měly mít 4 % zaměstnanců se zdravotním postižením. V případě, že tuto podmínku nesplňují, musí firmy platit odvody do státního rozpočtu či mají možnost náhradního plnění. Náhradní plnění má nejčastěji formu odběru výrobků či určité služby od firmy, ve které má více než polovina zaměstnanců nějaké zdravotní postižení (FOVY, 2017b).

⁴ Zdroj: e-mailová komunikace s projektovou manažerkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

nemocné v chotěbořském středisku díky zajištění pracovní pozice peer konzultanta. Projekt byl spolufinancován Evropskou Unií (konkrétně z Evropského sociálního fondu, operační program Zaměstnanost) a částečně i prostředky ze státního rozpočtu. Celková suma dotace činila 780 250 Kč – z toho příspěvek EU byl 663 212,50 Kč; příspěvek ze státního rozpočtu činil 117 037,50 Kč (ESFCR, 2021).

4.1.2 Střediska a služby organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

V **Havlíčkově Brodě** funguje komunitní tým, centrum duševního zdraví, tým podpory v zaměstnání a chráněné bydlení. Vybraná organizace zde má i jedno ze svých dobrovolnických center a zároveň zde organizace FOVY s. r. o. provozuje Rukodělnou dílnu, Lesní četů, Krámků Čistá duše a Bistro Čistá duše (FOKUS Vysočina, 2022e).

V **Chotěboři** jsou poskytovány služby nejen pro duševně nemocné, ale i pro lidi s mentálním či kombinovaným postižením (FOKUS Vysočina, 2022h; FOKUS Vysočina, 2022e). Působí zde opět komunitní tým a je zde zřízeno dobrovolnické centrum či šicí dílna a prádelna (prostřednictvím FOVY s. r. o.). K poskytovaným službám pro lidi s mentálním či kombinovaným postižením se řadí denní stacionář Bludiště, sociálně terapeutická dílna Bludiště a také služba osobní asistence Bludiště (FOKUS Vysočina, 2022i).

V **Hlinsku** byl zřízen komunitní tým a dobrovolnické centrum. Organizace FOVY s.r.o. zde provozuje Cukrárnu Čistá duše (FOKUS Vysočina, 2022e).

Středisko v **Pelhřimově** vzniklo v roce 1993, kdy se do města přesunuly chráněné dílny z obce Želiv, kde vybraná NNO původně vznikla. Středisko získalo od města pronajaté prostory (Vlasákova vila), ve kterých dodnes působí. V Pelhřimově organizace FOKUS Vysočina, z. ú. poskytuje 3 služby, a to komunitní tým, chráněné bydlení a tým podpory v zaměstnávání (FOKUS Vysočina, 2022j).

V následujících odstavcích jsou popsány služby poskytované v pelhřimovském středisku. Tyto 3 druhy služeb se ve většině středisek opakují, a tak budou na příkladu vybraného střediska přiblíženy.

Komunitní tým Pelhřimov nabízí službu sociální rehabilitace, která zahrnuje pomoc klientům v pochopení své nemoci, pomoc při krizových situacích, pomoc v oblasti bydlení, financí, rodinných vztahů nebo spolupráce při jednání s úřady apod. (FOKUS Vysočina, 2022d). Tato služba je klientům poskytována zdarma, neboť je opakovaně spolufinancována Evropskou Unií a Krajem Vysočina z projektů „Podpora vybraných sociálních služeb na území Kraje Vysočina“ – momentálně individuální projekt VII (FOKUS Vysočina, 2022g).

Individuální chráněné bydlení Pelhřimov je služba, která se zaměřuje na pomoc klientům v osamostatňování a získávání životních zkušeností. Klienti získají samostatný vybavený pokoj (služba je poskytována maximálně na dobu tří let, nenahrazuje trvalé bydlení). Klienti si během pobytu osvojují různé návyky, které souvisí s vlastním bydlením. V rámci této služby je klientům zaručena pomoc od asistentky bydlení (individuálně nastavená pomoc dle potřeb a stavu klientů). Organizace vybírá klienty do bytů chráněného bydlení ze seznamu žadatelů („pořadníky“). Vybrané středisko disponuje dvěma pokoji v jedné bytové jednotce (objekt Městského bytového domu – organizace FOKUS Vysočina, z. ú. má tyto byty od města Pelhřimov v pronájmu). Tato služba je zpoplatněna měsíčním nájemným a zároveň je zajištěno stravování v jídelně Nemocnice Pelhřimov, které klienti platí zpětně dle odebraných jídel (FOKUS Vysočina, 2022c). V době zpracování této bakalářské práce je aktuálně určitá energetická krize, jež se promítá do rostoucích cen. V případě chráněného bydlení nezisková organizace zatím ceny nájemného, jehož součástí jsou i poplatky za energie, nezvedá, avšak nepopírá, že existuje určitá pravděpodobnost, že se ceny budou muset v budoucnu zvýšit⁵.

Tým podpory v zaměstnávání Pelhřimov napomáhá svým klientům najít uplatnění na trhu práce. Služba je orientována na lidi s duševním onemocněním, kterým pomáhá při hledání/udržení si pracovní pozice, ve které využijí své znalosti a která odpovídá jejich schopnostem (FOKUS Vysočina, 2022k). Služba je nabízena zdarma, jelikož je opět spolufinancována Evropskou unií a Krajem Vysočina z projektů „Podpora vybraných sociálních služeb na území Kraje Vysočina“ – momentálně individuální projekt VII (FOKUS Vysočina, 2022g).

4.2 Financování organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Nezisková organizace FOKUS Vysočina, z. ú. získává finanční podporu v rámci různých projektů z různých zdrojů. Projekty jsou podporovány dotacemi z ministerstev (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zdravotnictví), krajů (Kraj Vysočina, Pardubický kraj – ten se podílí především na projektech střediska v Hlinsku), měst, ve kterých se nachází jednotlivá střediska vybrané NNO, nebo například z Evropské Unie v rámci Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost. V roce 2021 byly největším poskytovatelem dotací kraje – celková suma činila 34 mil. Kč (FOKUS

⁵ Zdroj: e-mailová komunikace s projektovou manažerkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Vysočina, 2022l). Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. v některých projektech spolupracuje i s nadačními fondy (Nadační fond Avast, Nadační fond pro Pelhřimovsko atd.). Finanční prostředky získává NNO také od sponzorů nebo ve formě darů. Nezisková organizace FOKUS Vysočina, z. ú. jako celek, ale i střediska samostatně, tedy spolupracuje s širokým okruhem institucí, firem či osob. Část finančních prostředků však také plyne z vlastní činnosti organizace (výnosová položka „Tržby za vlastní výkony a za zboží“). Organizace má rovněž řadu nefinančních podporovatelů (FOKUS Vysočina, 2022f; FOKUS Vysočina, 2021). Tito podporovatelé s organizací ve většině případů spolupracují při realizaci určitých vzdělávacích či osvětových akcí (Týdny duševního zdraví, Festival na vlastní duši, přednášky, besedy apod.) V rámci spolupráce jim tito partneři poskytují slevy na pronájem prostor či na občerstvení atd.⁶

Fundraising

V teoretické části této práce byly představeny různé fundraisingové metody. Nejvýznamnější metodou, jež organizace FOKUS Vysočina, z. ú. využívá, je zapojování do různých projektů či žádání o dotace. Dalšími metodami, které organizace aplikuje pro získání finanční podpory, je možnost poskytnutí daru přes online platební bránu díky platformě Darujme.cz (měsíčně nebo jednorázově) (FOKUS Vysočina, 2023a), přispění věcného daru, prodej výrobků či služeb sociálního podniku FOVY s. r. o. nebo nabízí možnost sponzorství (FOKUS Vysočina, 2023b). Organizace rovněž využívá služeb platformy nasidarci.cz, která nabízí řízení vztahů se zákazníky pro neziskové organizace – pokrývá tak některé fundraisingové či PR aktivity (především dary či komunikaci). Služba umožňuje komunikaci s dárci (posílání hromadných „newsletterů“), hodnocení dobrovolníků či vystavování potvrzení o daru atd. (Nasidarci.cz, 2023; FOKUS Vysočina, 2023a).

Je rovněž důležité připomenout, že vybraná organizace FOKUS Vysočina, z. ú. má zaměstnance na pozici fundraisera (zároveň specialista péče o dárcy). V organizaci je tedy interní profesionální fundraiser, který má na starosti většinu fundraisingových aktivit. Je použito slovo „většinu“, neboť není vyloučeno, že se do hledání podporovatelů nemohou zapojit i další zaměstnanci (FOKUS Vysočina, 2022e).

Již bylo několikrát zmíněno, jak je účast v různých projektech pro vybranou organizaci důležitá. Proto byl vybrán jeden z projektů, ze kterého organizace čerpá finanční prostředky pravidelně a který bude blíže představen. Projekt se jmenuje „*Podpora vybraných sociálních*

⁶ Zdroj: e-mailová komunikace s projektovou manažerkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

služeb na území Kraje Vysočina“. Je to projekt od Evropské Unie (konkrétně Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost), na jehož financování se spolu s Evropskou Unií podílí částečně také státní rozpočet ČR. K tomuto projektu je vyhlášena tzv. „Průběžná výzva pro kraje – podpora vybraných sociálních služeb v návaznosti na krajské střednědobé plány rozvoje sociálních služeb“. Žadatelé v rámci této výzvy mohou být tedy pouze kraje. Výzvu vyhláší Ministerstvo práce a sociálních věcí, konkrétně odbor realizace programů ESF – sociální začleňování (ESFCR, 2015). Celková částka z projektu je předána Kraji Vysočina, a ten peníze alokuje jednotlivým žadatelům, tj. neziskovým organizacím, které splňují podmínky nastavené v projektu. Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. žádá v rámci těchto projektů na jednotlivé služby (především na službu sociální rehabilitace), a celkovou částku poté rozdělí do středisek, kde jsou služby poskytovány⁷ (Fond Vysočiny, 2019; ESFCR, 2022). Analyzovaná organizace se do tohoto projektu zapojuje opakovaně a získává tzv. individuální projekty (FOKUS Vysočina, 2022g). Finanční prostředky jsou v rámci projektu poskytovány na delší časové období (minimálně 2 roky), z čehož plyne, že organizace musí celkovou částku vhodně rozdělit mezi průběžné výdaje v období, na které prostředky získá.

Organizace rovněž čerpá dotace na financování provozu dobrovolnických center především od měst, ve kterých jsou tato centra zřízena. Dalšími subjekty, jenž se účastní na financování center koordinující dobrovolníky je Kraj Vysočina, Pardubický kraj či Ministerstvo vnitra⁸, které uděluje akreditaci nutnou pro zřízení a provoz dobrovolnických center.

Podíl fundraisingových aktivit na financování je detailněji popsán v kapitolách věnujících se struktuře výnosů. V grafech (Graf 5 a Graf 7) jsou naznačeny konkrétní podíly dotací a darů v letech 2017 a 2021. V průběhu sledovaného období byl podíl dotací okolo 90 %, podíl darů byl mezi 1-2 %. Celkově lze tedy uvést, že fundraising je hlavním zdrojem financí pro vybranou organizaci.

Přehled poskytovatelů dotací v letech 2017–2021

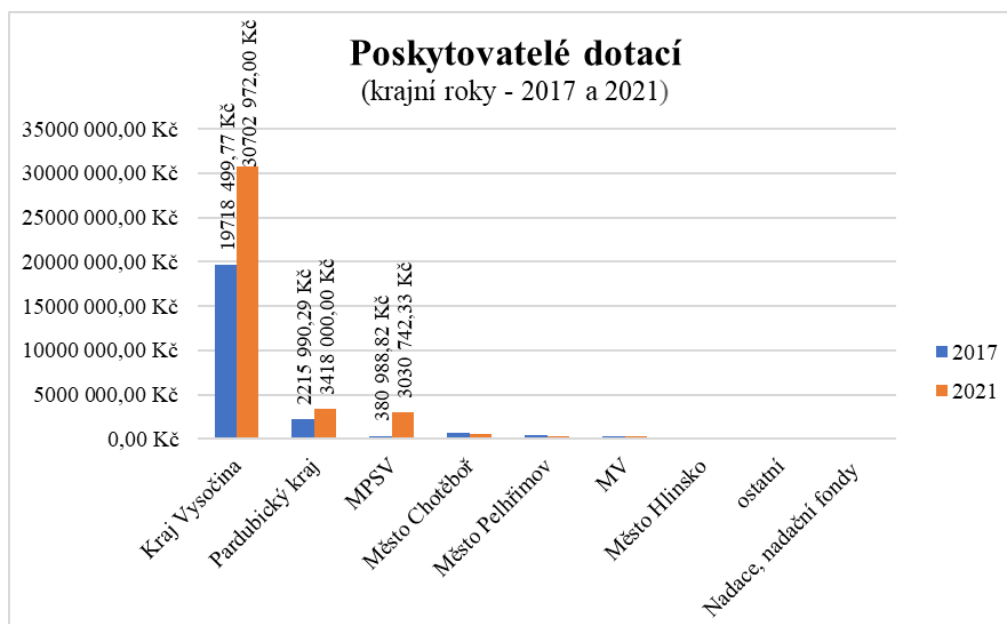
Tato část přináší přehled pravidelných podporovatelů neziskové organizace FOKUS Vysočina, z. ú., jež jí poskytují finanční prostředky ve formě dotací. Jak již bylo uvedeno výše, dotace jsou největší výnosovou položkou vybrané organizace, což vede ke koncentraci

⁷ Zdroj: e-mailová komunikace s projektovou manažerkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

⁸ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

výnosů a závislosti na jednom zdroji. Následující graf (Graf 2) a tabulka (Tab. 3) představují portfolio poskytovatelů dotací vybrané NNO. Je vidět, že organizace získává dotace od různých subjektů, především však z veřejných rozpočtů – dotace od územně samosprávných celků, ústředních orgánů či organizačních složek státu. Nestátními organizacemi, od kterých vybraná NNO získává dotace, jsou nadace a nadační fondy či Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví, z. s. Pod položkou „ostatní“ byly zařazeny subjekty, které poskytly nižší částky dotací (menší i větší obce/města). V příloženém grafu (Graf 2) i tabulce (Tab. 3) jsou zachyceny pouze poskytovatelé s celkovou částkou dotace vyšší než sto tisíc korun. Tabulka je sestupně seřazena dle výše dotací v roce 2021 a následně je uveden podíl, který mají jednotliví poskytovatelé na celkové částce dotací v tomto roce. Z podkladů je zřejmé, že i přes snahu o více zdrojů dotací, je vybraná NNO velmi závislá na finančních prostředcích od krajů, zejména Kraje Vysočina. Tok financí především z jednoho zdroje je velmi rizikový. Nicméně kraje jsou územními samosprávnými celky a jako takové jsou jejich rozpočty kapitolami státního rozpočtu. Finanční zdroje těchto institucí jsou tedy stabilní, a tak lze závislost na tomto zdroji dotací považovat za méně rizikovou, než kdyby byla NNO zcela odkázána na soukromoprávní subjekty či jiné NNO, jež nemusí být tak stabilní jako státní instituce (Justice, 2018; Justice, 2022b).

Graf 2 Přehled poskytovatelů dotací v rocích 2017 a 2021



Zdroj: přílohy k účetním závěrkám 2017, 2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2018; Justice, 2022b)

Pozn.: V grafu jsou uvedeny pouze poskytovatelé, jejichž dotace přesáhla 100 tisíc Kč. Pod položkou „ostatní“ byly zařazeny subjekty, které poskytly menší částky dotací.

Mezi tři největší poskytovatele dotací v roce 2021 lze zařadit Kraj Vysočina, Pardubický kraj a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Částky uvedené v tabulce a grafu nezískává organizace najednou, ale jsou součtem průběžně poskytnutých dotací za daný rok. Vzhledem k dominanci dotací od Kraje Vysočina jsou ostatní poskytnuté částky v grafu velmi málo vidět, proto byly podklady doplněny ještě tabulkou s přesnými částkami. Dotace od krajů a ministerstev směřují do organizace FOKUS Vysočina, z. ú. jako celku, a poté jsou rozděleny dle potřeb do jednotlivých středisek na určité činnosti/služby, jak bylo naznačeno výše při popisu jednoho z projektů⁹.

Tab. 3 Přehled poskytovatelů dotací v letech 2017 a 2021

Poskytovatelé dotací	2017	2021	2021 (%)
celkem	24 234 900,88 Kč	38 931 676,83 Kč	100,00%
Kraj Vysočina	19 718 499,77 Kč	30 702 972,00 Kč	78,86%
Pardubický kraj	2 215 990,29 Kč	3 418 000,00 Kč	8,78%
MPSV	380 988,82 Kč	3 030 742,33 Kč	7,78%
Město Chotěboř	656 910,00 Kč	596 996,00 Kč	1,53%
Město Pelhřimov	478 000,00 Kč	371 500,00 Kč	0,95%
MV	318 000,00 Kč	320 000,00 Kč	0,82%
Město Hlinsko	170 000,00 Kč	145 000,00 Kč	0,37%
ostatní	86 870,00 Kč	137 294,00 Kč	0,35%
lace, nad. fondy		113 000,00 Kč	0,29%

Zdroj: přílohy k účetním závěrkám 2017, 2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2018; Justice, 2022b)

Pozn.: V tabulce jsou uvedeny pouze poskytovatelé, jejichž dotace přesáhla 100 tisíc Kč. Tabulka je sestupně seřazena dle výše dotací v roce 2021, a poté je uveden podíl, který mají jednotliví poskytovatelé na celkové částce dotací v tomto roce. Pod položkou „ostatní“ byly zařazeny subjekty, které poskytly menší částky dotací.

4.3 Výnosy a náklady v letech 2017–2021

4.3.1 Analýza celkových výnosů a nákladů v letech 2017–2021

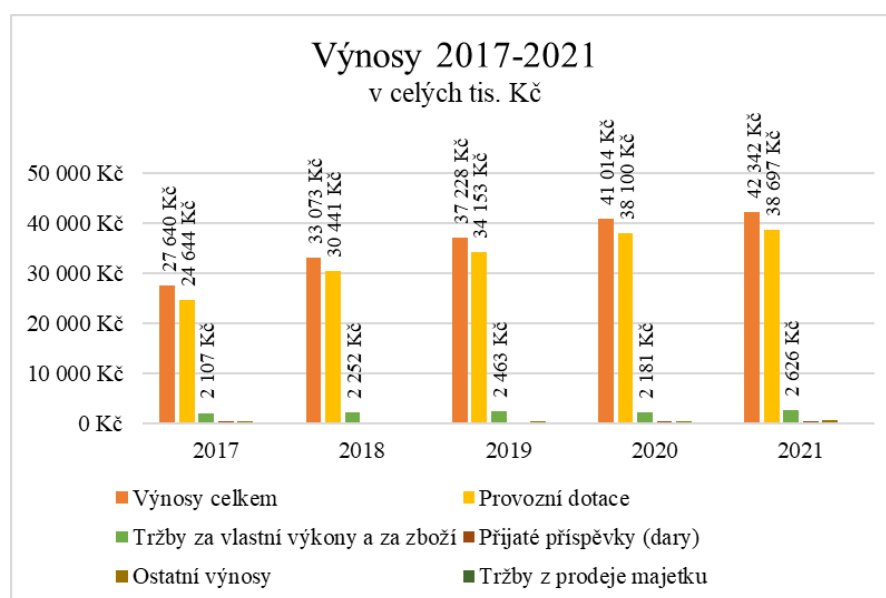
Následující graf (Graf 3) zobrazuje výnosy (celkem za hlavní i hospodářskou činnost – jako tomu bude ve všech grafech této podkapitoly) ve sledovaném období 2017–2021. Z grafu je zřejmé, že dochází k velké koncentraci výnosů jednoho druhu, a to v podobě provozních dotací. Celkové výnosy se v průběhu let postupně zvyšují s tím, jak se zvyšuje suma přijatých dotací jakožto nejvýznamnější výnosové položky. Z toho lze vyvodit, že je

⁹ Zdroj: e-mailová komunikace s projektovou manažerkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

zkoumaná nezisková organizace hodně závislá na tomto druhu finančních prostředků a disponuje především financemi z veřejných rozpočtů (jak již bylo uvedeno výše). Jednostrannost zdrojů financí se pojí s určitým rizikem. Vybraná NNO má široké portfolio poskytovatelů dotací, a tak je vidět snaha o rozložení tohoto rizika. Nicméně nejvýznamnějším poskytovatelem dotací je Kraj Vysočina, jehož podíl na dotacích byl v roce 2021 necelých 79 % (viz Tab. 3), a tak lze konstatovat, že je na tomto zdroji vybraná NNO hodně závislá (Justice, 2022a).

Druhou nejvýznamnější výnosovou položkou jsou „Tržby za vlastní výkony a za zboží“, jejichž výše se v průběhu let stabilně pohybuje nad 2 mil. Kč. Procentuální zastoupení tržeb na výnosech však klesá v důsledku výrazného růstu provozních dotací. Ostatní položky se na celkových výnosech podílí menšími částkami. „Přijaté příspěvky“ v podobě darů jsou nejvyšší v roce 2017 (téměř 500 tisíc Kč), ale v následujícím roce velice klesly na hodnotu 140 tis. Kč. Od roku 2018 poté položka opět roste, ale její podíl na celkových výnosech je vzhledem k částce poskytovaných dotací minimální. Položka „Ostatních výnosů“ je nejvyšší v roce 2021 (zhruba 560 tisíc Kč), kdy ji tvořily například náhrady od pojišťoven a opravné položky¹⁰, avšak její podíl na výnosech je taktéž minimální v důsledku dominance „Provozních dotací“. Položku „Tržby z prodeje majetku“ eviduje organizace ve sledovaném období pouze v roce 2021, kdy se jednalo o částku 55 tisíc Kč, tedy opět velmi malá částka.

Graf 3 Výnosy v letech 2017-2021



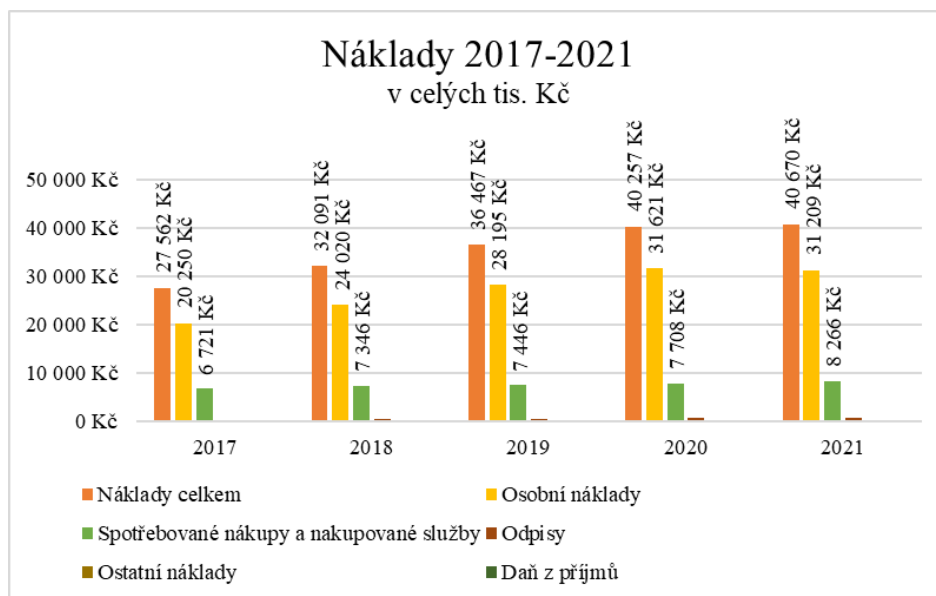
Zdroj: účetní závěrky 2017–2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

¹⁰ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Další graf (Graf 4) nastiňuje hodnoty celkových nákladů v jednotlivých letech zkoumaného období. Nejnákladnějšími položkami byly „Spotřebované nákupy a nakupované služby“ a „Osobní náklady“. V první zmiňované položce je zahrnuta spotřeba materiálu a energie, u které lze očekávat, že bude tvořit velkou část nákladů. S ohledem na krizi na trhu s energiemi v roce 2022 lze předpokládat nárůst této položky v tomto účetním období. Nejvýznamnější položkou nákladů jsou však „Osobní náklady“. Pod těmito náklady jsou zahrnuty například zákonné sociální pojištění a mzdové náklady, na které organizace vynakládá nejvíce prostředků. V každém roce sledovaného období měly mzdové náklady více než 70% podíl na osobních nákladech. Mzdové náklady jsou zcela jednoznačně nejvyšší nákladovou položkou vzhledem k počtu středisek organizace a zaměstnanců v nich. V roce 2018 organizace rozšířila služby o Centrum duševního zdraví v Havlíčkově Brodě a o dobrovolnické centrum pro region Humpolec a Světlá nad Sázavou. Tyto změny měly za následek především růst mzdových nákladů. V roce 2020 rovněž došlo k navýšení počtu úvazků v komunitních týmech v Havlíčkově Brodě a v Pelhřimově, což opět vedlo ke zvýšení nákladů na mzdy¹¹. Z grafu je patrný rostoucí trend osobních nákladů, který má vliv na postupný růst celkových nákladů. Přesto, že rostou i ostatní nákladové položky v průběhu let, jejich procentuální zastoupení klesá v důsledku rychlejšího růstu osobních nákladů. Při komplexním pohledu na náklady během zkoumaného období lze konstatovat, že položka osobních nákladů se zvýšila 1,54krát (z 20,25 mil. Kč na 31,21 mil. Kč), a tak se zvýšily i celkové náklady 1,48krát (z 27,56 mil. Kč na 40,67 mil. Kč). Položka nákladů na spotřebu se zvýšila v roce 2021 na 1,23násobek hodnoty v roce 2017, resp. došlo k navýšení o 1,55 mil. Kč (Justice, 2022a).

¹¹ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Graf 4 Náklady v letech 2017-2021



Zdroj: účetní závěrky 2017–2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

V následujícím textu se bude práce věnovat detailnějšímu složení výnosů a nákladů v krajních letech sledovaného období (tj. roky 2017 a 2021) pro naznačení změn ve složení jednotlivých položek.

4.3.2 Výnosy a náklady za rok 2017

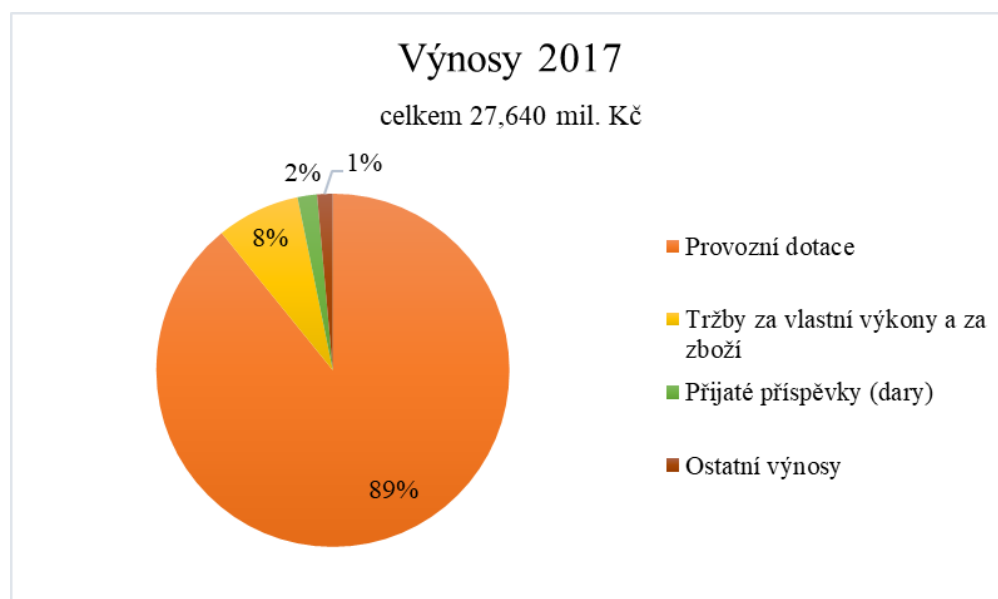
Následující graf (Graf 5) zobrazuje strukturu výnosů vybrané neziskové organizace v roce 2017. Výnosové položky jsou zde uvedeny v celkové hodnotě, přičemž většina z nich plyne z hlavní činnosti. U vedlejší činnosti eviduje NNO výnosy pouze u „Tržeb za vlastní výkony a zboží“, neboť vedlejší činnost byla zřízena právě za účelem podnikání, tedy zisku, který lze následně využít pro pokrytí případné ztráty v hlavní činnosti. Nejvýznamnější položkou, z níž plynou tržby ve vedlejší činnosti, je evidenční systém Highlander, který je on-line databází pro evidenci výkonů v sociálních službách. Vybraná organizace tento systém nabízí dalším a jeho cena se odvíjí od počtu klientů poptávající organizace¹². Nezisková organizace FOKUS Vysočina, z. ú. však eviduje tržby za vlastní výkony a za zboží i v činnosti hlavní. V tomto případě jsou tržby tvořeny například nájmem z chráněného bydlení, případně z dalších sociálních služeb dle stanoveného ceníku¹³.

¹² Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

¹³ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Z grafu je patrné, že největší položkou výnosů jsou „Provozní dotace“ (téměř 90% podíl). Provozní dotace získává organizace FOKUS Vysočina, z. ú. od různých poskytovatelů, přičemž nejvyšší částky plynou od krajů – Kraj Vysočina a Pardubický kraj. Dalšími významnými poskytovateli dotací jsou jednotlivá města, ve kterých má zkoumaná NNO střediska či dobrovolnická centra. Poskytovateli dotací se práce detailněji zabývala výše (viz str. 45). Druhou významnou položkou výnosů jsou „Tržby za vlastní výkony a za zboží“, které organizace eviduje jak ve vedlejší, tak v hlavní činnosti. Přijaté příspěvky (v podobě darů) tvoří v porovnání s celkovými výnosy pouze 2 %, ale i tak je jejich celková suma v roce 2017 necelých 500 tis. Kč. Většina darů je v peněžní formě. Dary organizaci poskytují nadace, firmy, města i jednotlivci. Položka ostatních výnosů přináší každý rok několik set tisíc korun, avšak v porovnání s celkovými výnosy tvoří pouze jedno procento (Justice, 2022a).

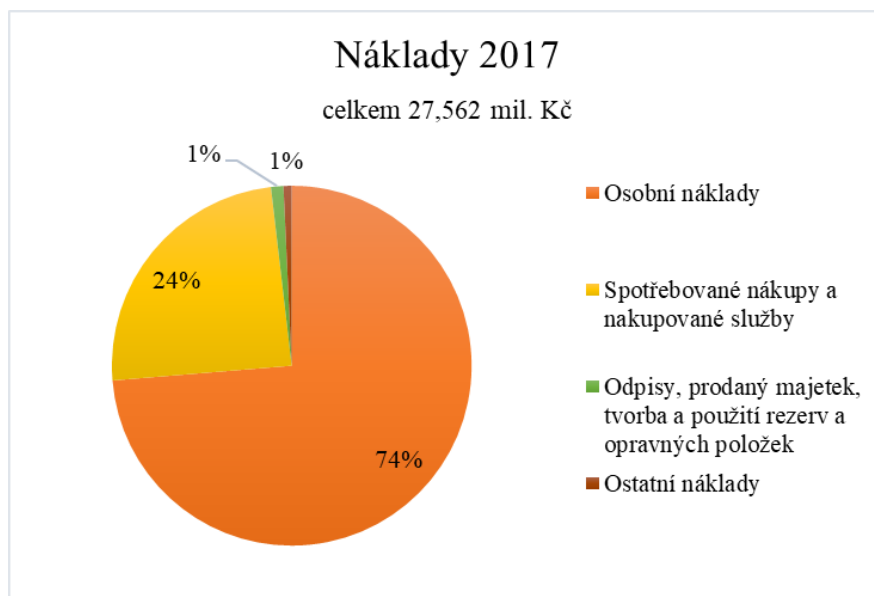
Graf 5 Výnosy v roce 2017



Zdroj: účetní závěrky 2017–2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Strukturu nákladů v roce 2017 zobrazuje níže přiložený graf (Graf 6). Náklady z vedlejší činnosti jsou tvořeny pouze jednou položkou, a to daní z příjmu, ostatní náklady plynou z činnosti hlavní. Největší podíly na nákladech mají „Spotřebované nákupy a nakupované služby“ a „Osobní náklady“. V první uvedené položce je zahrnuta spotřeba materiálu a energií. Největšími položkami osobních nákladů jsou mzdové náklady (tvoří 74,7 % osobních nákladů) a zákonné sociální pojištění (tvoří 25 % osobních nákladů) (Justice, 2022a).

Graf 6 Náklady v roce 2017



Zdroj: účetní závěrky 2017–2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

V příloze účetní závěrky roku 2017 (Justice, 2018) lze nalézt detailnější informace ke mzdovým nákladům. V tomto roce byl průměrný počet zaměstnanců organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 47,89. Mzdové náklady na zaměstnance činily 15 125 504 Kč (Justice, 2018). Z těchto informací lze vypočítat průměrný měsíční příjem jednoho zaměstnance ($15\,125\,504 : 47,89 : 12$), který by po zaokrouhlení na celá čísla vyšel 26 320 Kč. Tento výpočet je však pouze orientační, neboť nebere v potaz různou velikost úvazků jednotlivých pracovníků či náplň jejich práce, na základě, které dostávají mzdu. Například peer konzultanti mají většinou zkrácené úvazky (0,5), a tak se jejich průměrná měsíční mzda bude jednoznačně lišit od zaměstnanců s plnými úvazky¹⁴.

4.3.3 Výnosy a náklady za rok 2021

V detailnějších rozbořech výnosů a nákladů se práce soustředí na krajní roky sledovaného období a na přiblížení proměn v jednotlivých položkách. Proměny v průběhu sledovaného období byly zmíněny výše (viz Analýza celkových výnosů a nákladů v letech 2017–2021).

Procentuální zastoupení výnosových položek za rok 2021 je zobrazeno v následujícím grafu (Graf 7). V první řadě je však důležité povšimnout si nárůstu celkové hodnoty výnosů oproti roku 2017 (zvýšení o téměř 15 mil. Kč). Procentuální zastoupení jednotlivých položek

¹⁴ zdroj: e-mailová komunikace s projektovou manažerkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

výnosů se výrazně neměnilo, avšak je důležité brát v potaz navýšení částek v absolutní hodnotě. K navýšení docházelo v průběhu let především v položce „Provozních dotací“, ostatní položky se tolik nezvyšovaly, a tak se jejich podíly na výnosech trochu zmenšily právě ve prospěch dotací. Nejvýraznější položku tvořily tedy opět „Provozní dotace“, které měly v roce 2021 92% podíl na výnosech (nejvíce přispěl opět Kraj Vysočina – 30,7 mil. Kč). Tržby za vlastní výkony a za zboží měly 6% podíl (oproti roku 2017 se zvýšily o 0,5 mil. Kč, avšak jejich podíl se zmenšil). Přijaté příspěvky v podobě darů tvořily v roce 2021 pouze 1 % výnosů. V tomto roce organizace eviduje i tržby z prodeje majetku, avšak procentuální podíl je, s ohledem na výši celkových výnosů, velmi malý (Justice, 2022a).

Graf 7 Výnosy v roce 2021

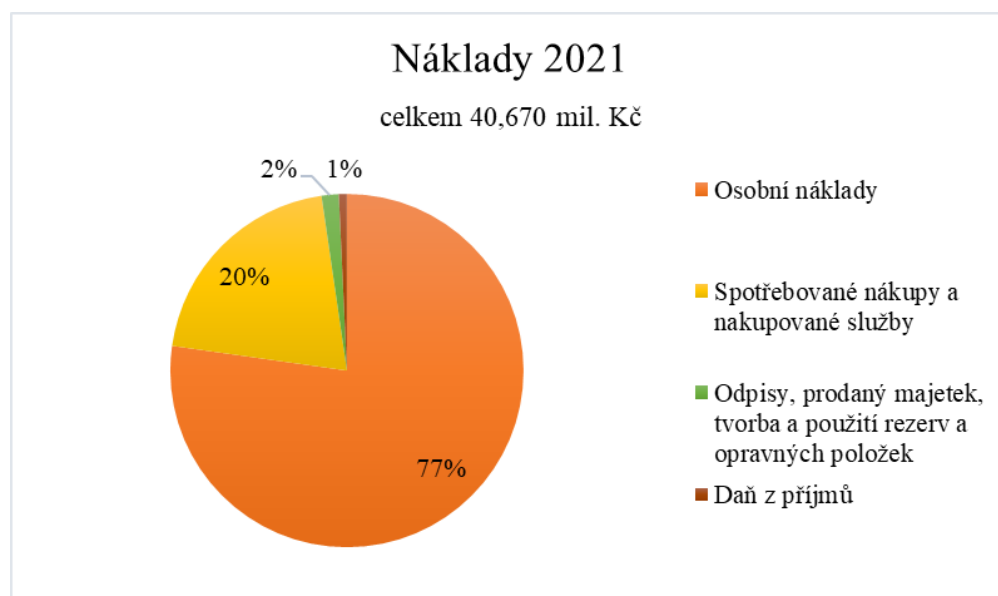


Zdroj: účetní závěrky 2017–2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Rozložení nákladových položek 2021 je naznačeno v grafu níže (Graf 8). Opět je nejdříve nutné zdůraznit navýšení celkové částky nákladů oproti roku 2017 o téměř 13 mil. Kč. Celkové náklady během let postupně rostly hlavně z důvodu zvyšování dvou nejvýznamnějších položek, tedy osobních nákladů a spotřebovaných nákupů a nakupovaných služeb. Při porovnání grafů s výnosy v roce 2017 a 2021 je vidět, že v roce 2021 „Osobní náklady“ zabírají větší část (v roce 2021 to bylo 77 %, v roce 2017 to bylo 74 %), a naopak podíl spotřeby se zmenšil (v roce 2021 to bylo 20 %, v roce 2017 to bylo 24 %). Většinou osobních nákladů jsou opět mzdové náklady (74,8 %) a zákonné sociální pojištění (24,9 %). Nárůst osobních nákladů ve sledovaném období byl způsoben rozšířením

poskytovaných služeb, tedy nárůstem počtu zaměstnanců, jak bylo uvedeno výše. Dvojnásobný nárůst oproti roku 2017 nastal v položce „Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek“ (Justice, 2022a). V letech 2020 a 2021 organizace evidovala rovněž zvýšení nákladů na nákup IT vybavení kvůli opatřením spojených s pandemií Covid-19¹⁵.

Graf 8 Náklady v roce 2021



Zdroj: účetní závěrky 2017–2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

V příloze účetní závěrky roku 2021 (Justice, 2022b) jsou opět rozepsané podrobnější informace k osobním nákladům. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2021 byl 55,47 a celkové mzdové náklady činily 23 333 734 Kč. Výpočtem $(23\,333\,734 : 55,47 : 12)$ lze zjistit průměrný měsíční příjem jednoho zaměstnance, který při zaokrouhlení vychází 35 055 Kč. Výpočet je pouze orientační stejně jako u roku 2017, jelikož není brán v potaz rozdíl v úvazcích jednotlivých pracovníků. Nicméně i tak lze výsledek využít k porovnání mezi lety. Během sledovaného období (2017-2021) se zvýšil průměrný měsíční příjem jednoho zaměstnance o necelých 9 tisíc korun.

Pro dokreslení celkového obrazu lze uvést průměrnou mzdu v roce 2017, která byla 29 504 Kč (CZSO, 2018). V roce 2021 pak byla průměrná mzda 37 839 Kč (CZSO, 2022b). Při komparaci hodnot průměrné mzdy za celou ČR s průměrnou mzdou zaměstnanců organizace FOKUS Vysočina, z. ú., lze vidět, že celorepublikové hodnoty jsou v obou rocích

¹⁵ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

o pár tisíc korun větší. Je však nutné brát v potaz to, že ve výběrovém souboru pro výpočet celorepublikové průměrné mzdy jsou zastoupeny různé druhy pracovních pozic z různých odvětví národního hospodářství. U vybrané NNO se však jedná pouze o zaměstnance v neziskovém sektoru. Hodnoty průměrné mzdy za celou republiku jsou zde uvedeny pouze pro dokreslení situace, nikoli pro srovnatelnost výsledků.

4.4 Finanční analýza

Tato podkapitola představí výsledky finanční analýzy, která byla provedena na základě vybraných finančních ukazatelů a na jejímž základě bude zhodnocena finanční situace vybrané organizace FOKUS Vysočina, z. ú. U ukazatelů budou uvedeny jejich optimální hodnoty, které definují jednotliví autoři (viz kapitola 3.6.5).

4.4.1 Ukazatele autarkie

Ukazatele autarkie jsou pro finanční analýzu neziskové organizace více vypovídající než ukazatele rentability, které jsou zaměřeny především na ziskovost organizace. Vzhledem k neziskové povaze zkoumané organizace budou tedy výpočty těchto ukazatelů z finanční analýzy vypuštěny. U neziskových organizací by se vyplatilo počítat ukazatele rentability pro vedlejší činnost. Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. však ve vedlejší činnosti eviduje pouze „Tržby za vlastní výkony a za zboží“ a „Daň z příjmu“. „Podnikání“ provozuje spíše organizace FOVY, s. r. o., která je samostatnou účetní jednotkou, ale byla vytvořena organizací FOKUS Vysočina, z. ú. Pro výpočty vzorců rentability vybrané organizace by tedy nebyl dostatek údajů. Z uvedených důvodů se bude práce zabývat dalšími ukazateli, které jsou pro neziskové organizace více vypovídající, a to ukazatelem míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti a ukazateli autarkie.

Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Tento druh ukazatele je definován především pro subjekty veřejného sektoru. Své využití má však i pro analýzu nestátních neziskových organizací. Výpočet spočívá v podílu výsledku hospodaření z doplňkové neboli vedlejší činnosti (předpokládaný zisk) ku výsledku hospodaření činnosti hlavní (předpokládaná ztráta). V tabulce (Tab. 4) jsou naznačeny výpočty ukazatele pro danou organizaci a graf (Graf 9) přináší vizuální prezentaci výsledků v průběhu sledovaného období.

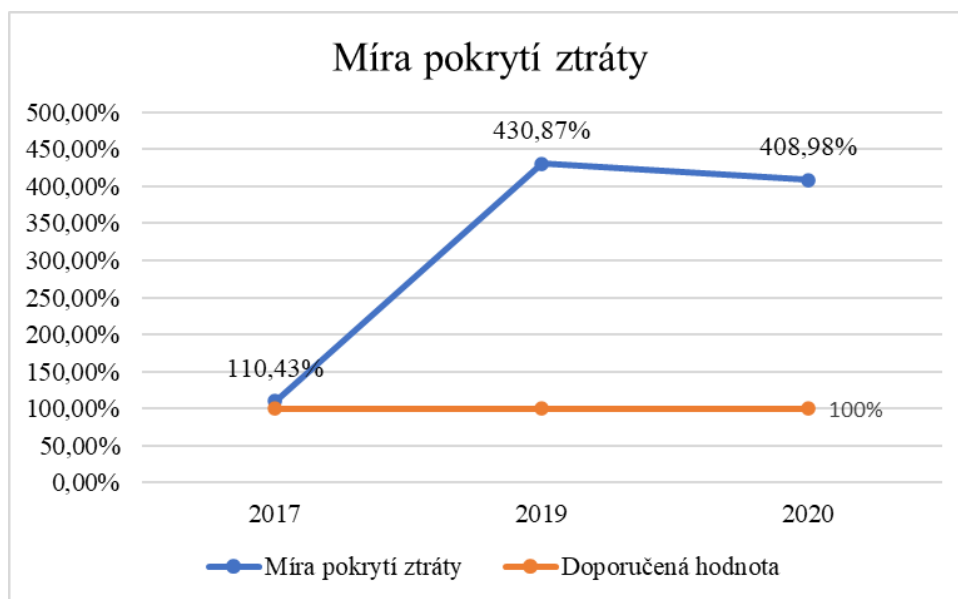
Tab. 4 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
VH (d.č.)	826	845	991	1 002	888
VH (h. č.)	-748	137	-230	-245	784
Míra pokrytí ztráty	110,43%	-	430,87%	408,98%	-
Doporučená hodnota	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn: V tabulce byly použity hodnoty výsledků hospodaření (=VH) po zdanění. Zkratka d. č. znamená doplňkovou činností, zkratka h. č. poté činnost hlavní. V letech 2018 a 2021 byl v hlavní činnosti zisk, proto tam ukazatel nebyl počítán.

Graf 9 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (roky 2017, 2019, 2021)



Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: V grafu nejsou zobrazeny hodnoty let 2018 a 2021, neboť v těchto letech organizace nevidovala ztrátu v hlavní činnosti, a proto tam nebyl ukazatel počítán.

Tabulka výše (Tab. 4) zobrazuje výsledky ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Vzhledem k zisku v hlavní činnosti v letech 2018 a 2021 tento ukazatel nebyl vypočítán pro zmíněné roky, neboť není důvod jeho výpočtu při kladném výsledku hospodaření hlavní činnosti. V ostatních letech je však vidět, že vedlejší činnost

splňuje svůj účel, tedy generuje zisk, který organizace může následně použít na úhradu ztráty z hlavní činnosti. V roce 2017 se ukazatel pohybuje těsně nad doporučenou hodnotou, v letech 2019 a 2020 je však zisk vedlejší činnost oproti ztrátě v hlavní činnosti významný (nad hodnotou 400 %). Celkový výsledek hospodaření za sledované období byl tedy vždy kladný (buď byl kladný už v hlavní činnosti, nebo byla ztráta v hlavní činnosti pokryta ziskem činnosti vedlejší).

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

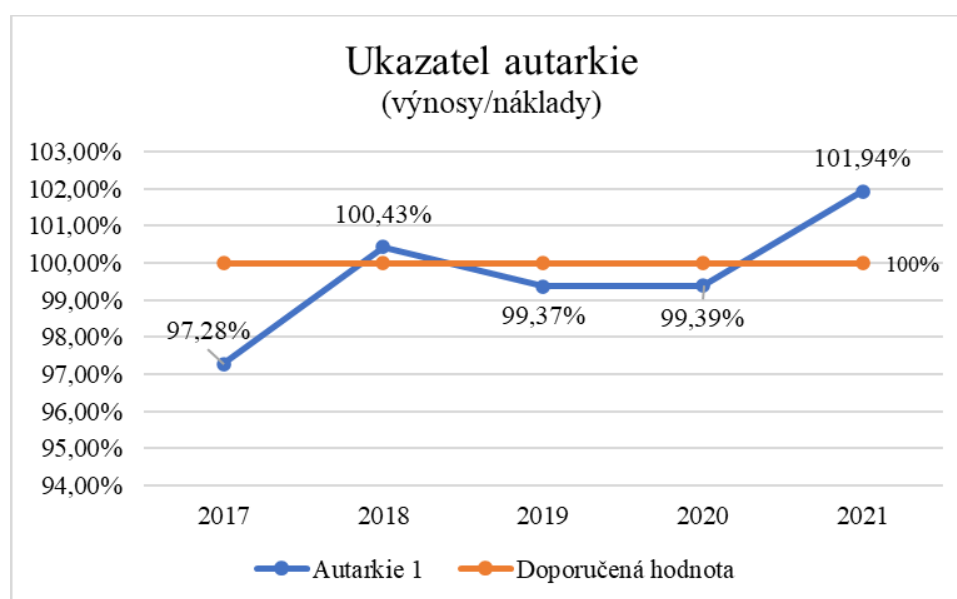
Ukazatele autarkie (neboli finanční soběstačnosti), jak již bylo zmíněno, jsou pro finanční analýzu neziskové organizace více vypovídající než ukazatele rentability. Ukazatel autarkie na základě výnosů a nákladů je poměrovým ukazatelem – do čitatele se dosazují výnosy a do jmenovatele náklady hlavní činnosti. Výsledná hodnota ukazatele by měla být rovna nebo vyšší než 100 %, aby výnosy pokryly náklady organizace (Kraftová, 2002).

Tab. 5 Ukazatel autarkie hlavní činnosti (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy (h.č.)	26 797	32 128	36 175	39 950	41 236
Náklady (h. č.)	27 545	31 991	36 405	40 195	40 452
Autarkie 1	97,28%	100,43%	99,37%	99,39%	101,94%
Doporučená hodnota	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Graf 10 Ukazatel autarkie hlavní činnosti (v letech 2017-2021)



Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Příložená tabulka (Tab. 5) zobrazuje výsledné hodnoty *ukazatele autarkie na bázi výnosů a nákladů v hlavní činnosti*. V letech 2017, 2019 a 2020 se hodnoty ukazatele pohybují pod optimem (100 %), z čehož vyplývá, že v těchto letech výnosy hlavní činnosti nestačily na pokrytí jejích nákladů. Tyto výsledky odpovídají výsledkům v předchozím ukazateli *míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti*. V uvedených letech organizace FOKUS Vysočina, z. ú. evidovala v hlavní činnosti ztrátu, kterou však dokázala pokrýt ze zisku v činnosti vedlejší (viz výše). Na základě ukazatele autarkie hlavní činnosti lze usuzovat, že byla organizace dostatečně finančně soběstačná pouze v letech 2018 a 2021, kdy se hodnota ukazatele pohybovala nad doporučenou hodnotou, jak je vidět v grafu (Graf 10). S přihlédnutím k ukazateli *míry pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti* však lze konstatovat, že je organizace finančně soběstačná po celé sledované období. Zároveň je však důležité dodat, že většinu výnosů organizace generují provozní dotace od jiných subjektů. Organizace je tedy závislá na dotacích od jiných subjektů (viz Graf 3 Výnosy v letech 2017-2021), ale dle zmiňovaných finančních ukazatelů s nimi dokáže efektivně hospodařit.

4.4.2 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatelé udávají doby obratu jednotlivých forem aktiv, které vypovídají o tom, v jakých aktivních položkách jsou vázány prostředky organizace. Výpočet dob obratu tedy udává dobu, za kterou se nepeněžní forma aktiv přemění na peněžní – formu výnosů, resp. tržeb (Otrusinová, Kubíčková, 2011). Ve vzorcích se do čitatele dosazují různé druhy aktiv a do jmenovatele celkové výnosy (popř. tržby – dle různých autorů). Výsledné hodnoty poté vychází v počtu dní potřebných na přeměnu aktiv do peněžní formy. U následujících druhů ukazatelů aktivity budou uvedeny hodnoty jak pro výpočty s výnosy, tak s tržbami, aby byl ukázán rozdíl vhodného užití těchto položek při hodnocení vybrané NNO.

Doba obratu aktiv

Ukazatel doby obratu aktiv udává za kolik dní se obrátí aktiva na peněžní prostředky. Žádoucím stavem je, aby hodnota ukazatele byla co nejmenší. V tabulce (Tab. 6) jsou uvedeny výpočty zvláště s výnosy a tržbami, přičemž je z výsledků jasné, že lepších hodnot bylo dosaženo při užití celkových výnosů. Doba obratu aktiv dle výnosů se v průměru pohybuje okolo 186 dnů, naopak dle tržeb je průměrná doba obratu 2 855 dní. Je zde tedy naznačeno, že je více vypovídající užívání hodnot celkových výnosů pro tento druh výpočtů vzhledem k povaze organizace. Vybraná organizace je řazena mezi neziskové instituce,

proto jejím hlavním cílem tedy není generovat zisk, a tak hodnoty jejích tržeb nedosahují vysokých čísel. Výsledky výpočtů dle tržeb jsou tak málo vypovídající pro tento druh organizací.

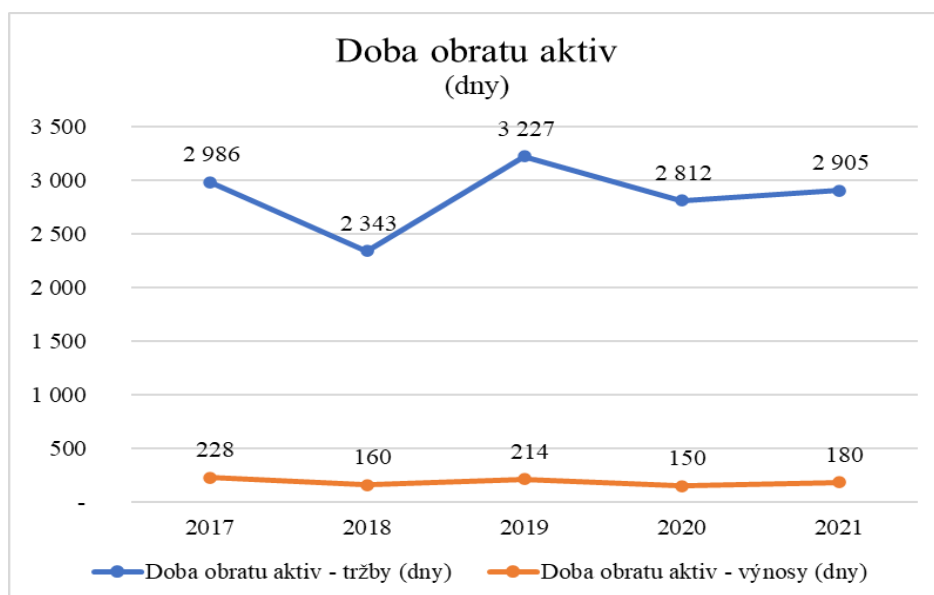
Tab. 6 Ukazatel doby obratu aktiv (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	17 474	14 658	22 080	17 037	21 190
Tržby celkem	2 107	2 252	2 463	2 181	2 626
Výnosy celkem	27 640	33 073	37 228	41 014	42 342
Doba obratu aktiv - tržby (dny)	2 986	2 343	3 227	2 812	2 905
Doba obratu aktiv - výnosy (dny)	228	160	214	150	180

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Ukazatel je počítán ze dvou hledisek – tržby nebo výnosy.

Graf 11 Ukazatel doby obratu aktiv (v letech 2017-2021)



Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Ukazatel je počítán ze dvou hledisek – tržby nebo výnosy.

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Tento ukazatel přináší informace o tom, za kolik dní jsou v průměru organizaci zaplacený její krátkodobé pohledávky. Pro organizaci je lepší, aby úhrada pohledávek netrvala moc dlouho, aby měla své peníze k dispozici na běžný provoz apod. V tabulce (Tab. 7) i grafu (Graf 12) jsou zobrazeny výsledné hodnoty ukazatele opět ze dvou hledisek – výnosy a tržby. Kolísavost hodnot ukazatele je dobře vidět v grafu níže (Graf 12). Vzhledem k velkým

rozdílům mezi výslednými hodnotami obou hledisek je kolísavost hodnot dle výnosů v grafu zkrešlena použitým měřítkem na svislé ose. Nicméně proměnlivost hodnot lze dobře vidět v tabulce.

Kolísavost hodnot ukazatele je ovlivněna výkyvy v položce pohledávek, neboť položka tržeb je v zásadě stabilní a výnosy rostou postupně. Největší podíl na proměnlivosti pohledávek měly hodnoty pohledávek za Krajem Vysočina ve všech letech sledovaného období, kromě roku 2021. V tomto roce organizace neevidovala pohledávku za Krajem Vysočina, a tak byla hodnota celkových krátkodobých pohledávek nižší¹⁶. Při porovnání let 2019 a 2021 lze vidět dva extrémy. V roce 2019 měla organizace vysoké pohledávky (5 836 tis. Kč), a tudíž i dlouho dobu jejich obratu (56 dní, resp. 853 dní). Naopak v roce 2021 byla hodnota pohledávek za celé období nejnižší (625 tis. Kč), a tak byl nejnižší i počet dní, za které byly pohledávky organizaci uhrazeny (5 dní, resp. 86 dní).

Tab. 7 Ukazatel doby obratu krátkodobých pohledávek (v letech 2017-2021)

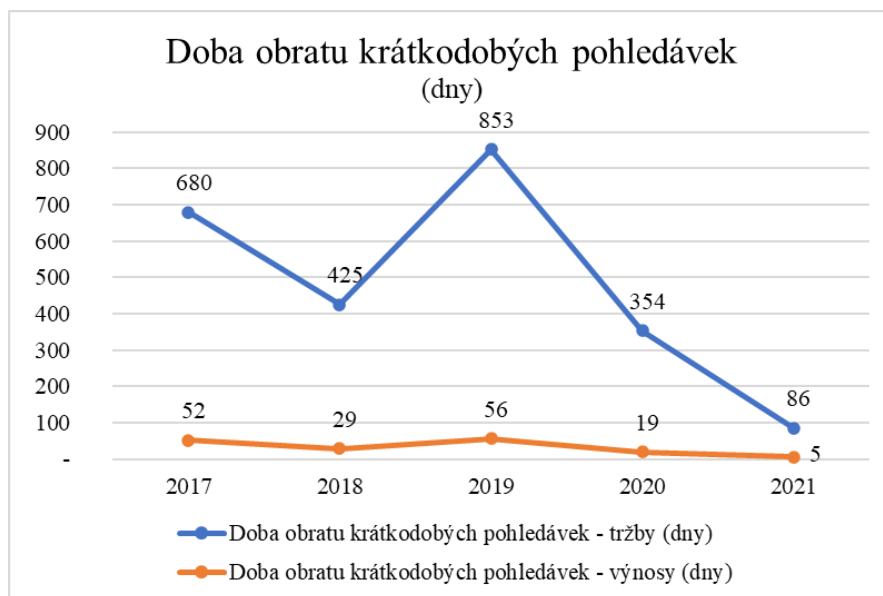
v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Pohledávky (krátkodobé)	3 980	2 661	5 836	2 142	625
Tržby celkem	2 107	2 252	2 463	2 181	2 626
Výnosy celkem	27 640	33 073	37 228	41 014	42 342
Doba obratu krátkodobých pohledávek - tržby (dny)	680	425	853	354	86
Doba obratu krátkodobých pohledávek - výnosy (dny)	52	29	56	19	5

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Ukazatel je počítán ze dvou hledisek – tržby nebo výnosy.

¹⁶ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Graf 12 Ukazatel doby obratu krátkodobých pohledávek (v letech 2017-2021)



Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Ukazatel je počítán ze dvou hledisek – tržby nebo výnosy.

Doba obratu krátkodobých závazků

Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků udává počet dnů, za který organizace splatí své závazky vůči věřitelům. Tento ukazatel je sledován v souvislosti s ukazatelem doby obratu pohledávek, který by měl být v ideálním případě nižší. Pokud bude doba obratu pohledávek nižší, pak dostane organizace zapláceno dříve, než bude muset sama platit, a tak může peníze z uhrazených pohledávek využít ke splacení svých závazků.

Z tabulky (Tab. 8) a grafu (Graf 13) je opět patrná velká proměnlivost výsledných hodnot, která vyplývá z výkyvů hodnot krátkodobých závazků, neboť v položkách tržeb nejsou tak významné změny. Větší závazky organizaci pravidelně vznikají za zaměstnanci, avšak výkyvy celkových krátkodobých závazků jsou způsobeny proměnlivostí v položce přijatých záloh (v roce 2017 a 2019 to byly přijaté zálohy od Kraje Vysočina¹⁷). Kolísavost výsledných hodnot počítaných z celkových výnosů je v grafu opět trochu zkreslena vzhledem k velkým rozdílům oproti hodnotám počítaných dle tržeb. Průměrná doba obratu závazků dle tržeb trvá 868 dní, avšak doba obratu dle výnosů je v průměru 58 dní.

¹⁷ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Tab. 8 Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Závazky (krátkodobé)	6 978	2 798	9 289	3 098	6 072
Tržby celkem	2 107	2 252	2 463	2 181	2 626
Výnosy celkem	27 640	33 073	37 228	41 014	42 342
Doba obratu krátkodobých závazků - tržby (dny)	1 192	447	1 358	511	832
Doba obratu krátkodobých závazků - výnosy (dny)	91	30	90	27	52

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Ukazatel je počítán ze dvou hledisek – tržby nebo výnosy.

Graf 13 Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků (v letech 2017-2021)



Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Ukazatel je počítán ze dvou hledisek – tržby nebo výnosy.

Souvislost ukazatelů doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků

V předchozím textu bylo naznačeno, že ukazatele doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků je vhodné sledovat ve vzájemné souvislosti. Pro organizaci je důležité, aby pohledávky dostala zaplacené dříve, než sama bude muset splácet své závazky věřitelům. Do následujícího grafu (Graf 14) byly promítnuty křivky dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků počítaných dle výnosů. Hodnoty vypočítané dle celkových výnosů byly do grafu vybrány vzhledem k větší relevantnosti pro tento typ organizace. FOKUS Vysočina, z. ú. je neziskovou organizací, a tak její hlavní náplní není tvořit zisk (resp.

sledovat tržby), ale naopak se více zajímá o celkovou položku výnosů, jež jsou z velké části tvořeny provozními dotacemi, díky kterým organizace může poskytovat své služby.

Z grafu níže (Graf 14) je patrné, že zmíněný požadavek organizace splňuje ve všech letech sledovaného období. Hodnoty doby obratu krátkodobých pohledávek se ve sledovaných letech vyskytují vždy pod hodnotami dob obratu krátkodobých závazků, a tak by organizace měla vždy disponovat penězi dříve, než je musí vydat. Pouze v roce 2018 lze vidět velice těsnou návaznost přijetí peněz z pohledávek a momentu platby závazků. Těsnější souběh dob byl ještě v roce 2020. V dalších letech je ale vidět dostatečná rezerva mezi ukazateli.

Graf 14 Souvislost ukazatelů dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků dle výnosů (v letech 2017-2021)



Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: V grafu jsou použity pouze výsledné hodnoty ukazatelů počítané dle výnosů.

Mezi ukazatele aktivity se řadí také *doba obratu zásob*. Výpočet tohoto ukazatele byl však znemožněn vzhledem k nulovým hodnotám v položce „Zásoby“ v celém zkoumaném období.

4.4.3 Ukazatele likvidity

Pro finanční analýzu byly použity 3 typy ukazatele likvidity, které se řadí mezi poměrové finanční ukazatele. Vstupní hodnoty (uvedeny v celých tis. Kč) a výsledky jednotlivých typů likvidity jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 9) a následně v grafu (Graf 15). Doporučené

hodnoty jednotlivých autorů jsou uváděny v intervalech, ale pro snazší vizuální zobrazení je v grafu zohledněna pouze spodní hranice těchto intervalů.

Tab. 9 Ukazatelé likvidity

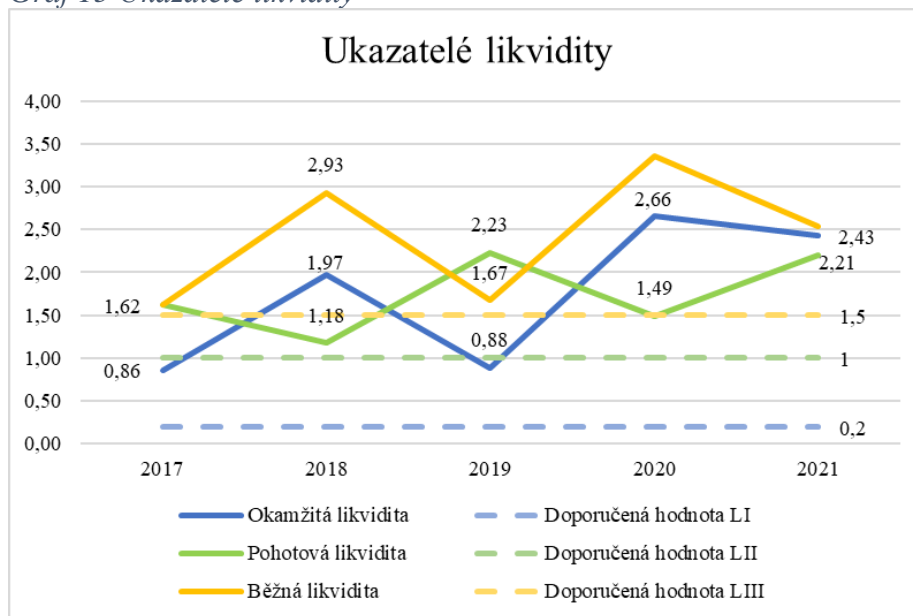
v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	0,86	1,97	0,88	2,66	2,43
Doporučená hodnota LI	(0,2-1,1)	(0,2-1,1)	(0,2-1,1)	(0,2-1,1)	(0,2-1,1)
Peněžní prostředky	6 004	5 517	8 219	8 240	14 735
Krátkodobé závazky	6 978	2 798	9 289	3 098	6 072
Pohotová likvidita	1,62	1,18	2,23	1,49	2,21
Doporučená hodnota LII	(1-1,5)	(1-1,5)	(1-1,5)	(1-1,5)	(1-1,5)
Peněžní prostředky	6 004	5 517	8 219	8 240	14 735
Krátkodobé pohledávky	3 980	2 661	5 836	2 142	625
Ostatní aktiva	1 347	25	1 497	23	30
Krátkodobé závazky	6 978	2 798	9 289	3 098	6 072
Běžná likvidita	1,62	2,93	1,67	3,36	2,53
Doporučená hodnota LIII	(1,5-2,5)	(1,5-2,5)	(1,5-2,5)	(1,5-2,5)	(1,5-2,5)
Oběžná aktiva	11 331	8 203	15 552	10 405	15 390
Krátkodobé závazky	6 978	2 798	9 289	3 098	6 072

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Intervaly doporučených hodnot vychází z autorů Kalouda (2017) a Růčková (2021).

Zkratka LI je pro okamžitou, LII pro pohotovou a LIII pro běžnou likviditu.

Graf 15 Ukazatelé likvidity



Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: Jsou použity spodní hranice intervalů doporučených hodnot, jež vychází z autorů Kalouda (2017) a Růčková (2021).

Výpočet *okamžité likvidity* (v tabulce LI) byl proveden podílem hodnot peněžních prostředků a krátkodobých závazků. Položka peněžních prostředků je součtem částek na účtech a v hotovosti. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 0,2-1,1 (Kalouda, 2017; Růčková, 2021). Dle výsledných hodnot je patrné, že v doporučeném intervalu se vyskytují pouze hodnoty v letech 2017 a 2019, které se přibližují výsledku 0,9. Výsledky v ostatních letech se pohybují výrazně nad doporučenou hranicí (v roce 2021 to bylo 2,43), z čehož vyplývá, že organizace drží velké množství finančních prostředků ve formě oběžných aktiv, a je tedy schopná včas splácet své závazky. Nicméně nižší hodnoty ukazatele jsou žádanější, neboť jsou výsledkem efektivního použití oběžných aktiv. Nižší hodnoty znamenají, že organizace nemá tolik aktiv v málo likvidní formě (hotovost a peníze na účtech), ale využívá je, a tak eviduje krátkodobé závazky. Při detailnějším pohledu na hodnoty vstupující do výpočtu ukazatele si lze všimnout, jak jsou hodnoty položek v průběhu let kolísavé. V roce 2018 se obě vstupní položky pohybují ve svém minimu zkoumaného období. Při porovnání krajních roků lze pozorovat, že peněžní prostředky vzrostly více než dvojnásobně, ale hodnota krátkodobých závazků je v roce 2021 o něco menší než v roce 2017. Výsledná hodnota okamžité likvidity je tudíž v roce 2021 téměř trojnásobkem hodnoty z roku 2017, a to právě díky nárůstu vstupní hodnoty peněžních prostředků.

Pohotová likvidita (v tabulce LII) se počítá jako podíl peněžních prostředků, krátkodobých pohledávek a ostatních aktiv ku krátkodobým závazkům (Otrusínová, Kubíčková, 2011). Doporučené výsledné hodnoty tohoto druhu likvidity se poté pohybují v intervalu 1-1,5 (Dluhošová, 2010; Růčková, 2021). Vzhledem k optimálním hodnotám pro 2. stupeň likvidity se výsledné hodnoty pohybují v optimu pouze v letech 2018 a 2020, v ostatních letech jsou výsledky ukazatele nad doporučenou hranicí intervalu. V letech 2019 a 2021 jsou hodnoty vyšší než 2. V roce 2019 to bylo způsobeno velkým množstvím peněžních prostředků a zároveň krátkodobých pohledávek. V roce 2021 je výsledná hodnota způsobena především velkou koncentrací peněžních prostředků jako důsledku dofinancování některých projektů až v posledním čtvrtletí (tedy období, ke kterému se sestavuje rozvaha (31. 12.), z níž jsou údaje pro výpočty čerpány)¹⁸. Z uvedených skutečností vyplývá, že organizace je dle ukazatele pohotové likvidity schopna dobře splácet své závazky na úkor kumulace majetku v podobě oběžných aktiv.

¹⁸ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Běžná likvidita (v tabulce LIII) se počítá jako podíl celkových oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučený interval výsledků je v rozmezí od 1,5 do 2,5. V optimu jsou opět výsledné hodnoty pouze let 2017 (1,62) a 2019 (1,67). V ostatních letech se ukazatel nachází nad doporučenou hranicí. Vysoké hodnoty opět znamenají vysokou vázanost majetku ve formě oběžných aktiv. V roce 2020 jsou hodnoty nejvyšší (3,36), jelikož množství krátkodobého majetku je výrazně vyšší, než hodnota krátkodobých závazků.

Výsledné hodnoty tří typů likvidit u vybrané organizace lze shrnout tak, že se v průběhu zkoumaného období pohybovaly spíše nad hranicí optimálních hodnot, neboť měla organizace vázaný majetek v oběžných aktivech. Z toho vyplývá, že organizace nedokázala efektivně využít své aktivní prostředky, ale na druhou stranu je schopná včas splácet své krátkodobé závazky.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu

Tento ukazatel souvisí s ukazateli likvidity, ale řadí se mezi rozdílové ukazatele, neboť jeho princip spočívá v odečtení hodnoty krátkodobých závazků od hodnoty oběžných aktiv. Z toho tvrzení je zřejmé, že ukazatel čistého pracovního kapitálu pracuje se stejnými hodnotami jako ukazatel běžné likvidity, avšak tyto vstupní hodnoty jsou odečítány, nikoli dány do poměru. Požadovaný výsledek ukazatele je kladný a představuje tzv. rezervu organizace, která jí zůstane z krátkodobého majetku po zaplacení krátkodobých závazků. Tabulka níže (Tab. 10) naznačuje, že je tento požadavek ve všech letech sledovaného období splněn, a tak má organizace určité množství prostředků, se kterými disponuje po úhradě svých závazků.

V souvislosti s předchozími ukazateli likvidity lze výsledky interpretovat tak, že organizace je schopna včasného zaplacení svých závazků, což plyne z kladných hodnot ukazatele čistého pracovního kapitálu, avšak je to na úkor větší vázanosti majetku v oběžných aktivech, což naznačují hodnoty ukazatelů likvidity, jež se pohybují ve většině případů nad hranicemi doporučených intervalů (viz Tab. 9).

Tab. 10 Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	11 331	8 203	15 552	10 405	15 390
Krátkodobé závazky	6 978	2 798	9 289	3 098	6 072
ČPK	4 353	5 405	6 263	7 307	9 318

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: V tabulce je použita zkratka ČPK pro ukazatel čistého pracovního kapitálu.

4.4.4 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika)

Tento ukazatel vypovídá o podílu, kterým jsou celková aktiva kryta cizími zdroji. Zadluženost není negativním jevem (pokud není v neúnosné míře), neboť organizace nemohou všechno zvládat hradit pouze z vlastních zdrojů. Většinu cizích zdrojů organizace FOKUS Vysočina, z. ú. tvoří krátkodobé závazky převážně ve formě závazků za zaměstnanci, přijatých záloh či závazků ve vztazích ke státnímu rozpočtu. Z tabulky níže (Tab. 11) je patrné, že ukazatel celkové zadluženosti nepřesáhl ani v jednom roce 50 %.

Tab. 11 Ukazatel celkové zadluženosti (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje	7 240	3 038	9 804	3 454	6 257
Aktiva celkem	17 474	14 658	22 080	17 037	21 190
Koeficient celkové zadluženosti	0,4143	0,2073	0,4440	0,2027	0,2953
Ukazatel celkové zadluženosti (v %)	41,43%	20,73%	44,40%	20,27%	29,53%

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel je navázán na ukazatel celkové zadluženosti (věřitelského rizika), jelikož jejich součet se rovná jedné. Koeficient samofinancování udává podíl vlastních zdrojů na pokrytí celkových aktiv. Vlastní zdroje organizace jsou tvořeny jejím jměním a výsledkem hospodaření (resp. nerozděleným ziskem, neuhrazenou ztrátou minulých let). Vzhledem k tomu, že se výsledné hodnoty ukazatele vyskytují ve všech letech sledovaného období nad 50 %, lze usuzovat, že větší část aktiv je kryta vlastními zdroji organizace.

Tab. 12 Koeficient samofinancování (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Vlastní zdroje	10 234	11 620	12 276	13 583	14 933
Aktiva celkem	17 474	14 658	22 080	17 037	21 190
Koeficient samofinancování	0,5857	0,7927	0,5560	0,7973	0,7047
Ukazatel samofinancování (v %)	58,57%	79,27%	55,60%	79,73%	70,47%

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Úrokové krytí a úrokové zatížení

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, jak je organizace schopná splácet nákladové úroky ze zisku (resp. výsledku hospodaření). Aby organizaci po splacení úroků zbyla nějaká část zisku, je doporučeno, aby výsledná hodnota ukazatele byla nad hodnotou 1. Z tabulky níže (Tab. 13) je zřejmé, že v případě organizace FOKUS Vysočina, z. ú. jsou tato doporučení naplňována. Výsledky ukazatele představují kolikanásobně je kryt podíl, který se musí zaplatit cizím subjektům (dle hodnoty úroků). Na příkladu roku 2017 lze ukázat, že část z výsledku hospodaření, jež připadne vlastníkům organizace, je téměř 15krát vyšší než část pro cizí subjekty. V některých letech je hodnota velmi vysoká (roky 2018 – 542násobek, 2021 – 180násobek), což sice znamená, že organizace platí relativně malé částky ve formě úroků, nicméně by možná měla věnovat více pozornosti efektivnímu využívání cizích zdrojů. Ovšem je důležité brát v potaz, že zkoumanou organizací je nezisková organizace, jejichž hlavní pozornost je obrácena na kvalitní poskytování svých služeb, nikoli na podnikatelské záměry, při nichž je efektivní využívání cizích zdrojů důležitou dovedností.

Ukazatel úrokového zatížení představuje velikost části zisku, která se využije na zaplacení nákladových úroků, přičemž jsou žádané nízké výsledné hodnoty. Optimální hodnoty ukazatele záleží na výnosnosti organizace či velikost úroků. Z tabulky níže (Tab. 13) je zjevné, že výsledky tohoto ukazatele vychází opravdu v nízkých hodnotách vzhledem k tomu, že nákladové úroky ve sledovaném období jsou také velmi nízké (oproti výsledku hospodaření). Výsledky ukazatele úrokového zatížení tedy zobrazují procentuální podíl jiných subjektů na výsledku hospodaření – tedy podíl, jež sledovaná organizace zaplatí těmto subjektům z výsledku hospodaření s ohledem na výši úroků. Znovu lze uvést příklad roku 2017, kdy organizace odvedla 7 % výsledku hospodaření ve formě úroků cizím subjektům, v roce 2021 to bylo pouhých 0,56 %. Opět zde lze uplatnit doporučení o zamyšlení se nad lepším využívání cizích zdrojů, avšak je nutné brát v potaz charakter zkoumané organizace.

Tab. 13 Ukazatel úrokového krytí a úrokového zatížení (v letech 2017-2021)

v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
VH před zdaněním	95	1 082	822	819	1 970
Nákladové úroky	7	2	13	20	11
Úrokové krytí	14,5714	542,0000	64,2308	41,9500	180,0909
Úrokové zatížení (v %)	6,86%	0,18%	1,56%	2,38%	0,56%

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Pozn.: V tabulce je pro výpočty ukazatelů využit „Výsledek hospodaření před zdaněním“ (=VH před zdaněním). Ukazatel úrokového zatížení je počítán v procentech pro lepší interpretaci.

4.4.5 Dobrovolnictví

Vybraná organizace FOKUS Vysočina, z. ú. má 4 dobrovolnická centra v regionech Humpolec a Světlá nad Sázavou, Havlíčkův Brod a Chotěboř, Hlinsko, Pelhřimov. Následující graf (Graf 16) přibližuje vývoj počtu dobrovolníků v organizaci ve sledovaném období. Počty dobrovolníků se v průběhu let postupně měnily. Od roku 2009 nejvíce dobrovolníků eviduje dobrovolnické centrum v Pelhřimově (FOKUS Vysočina, 2018). Výroční zpráva z roku 2019 (FOKUS Vysočina, 2020b) rovněž uvádí, že pelhřimovské centrum spolupracovalo v daném roce s nejvíce přijímajícími organizacemi, jež zapojují dobrovolníky do poskytování svých služeb. V roce 2020 však organizace zaznamenala pokles počtu dobrovolníků (z 488 na 377) kvůli vlivu pandemie Covid-19, jež v některých případech vedla k uzavření přijímajících organizací pro ochranu svých klientů. I přes tyto komplikace však dobrovolníci pomáhali dál a hledali nové cesty, jak poskytovat své služby druhým (FOKUS Vysočina, 2021). Navzdory zjevnému poklesu počtu dobrovolníků však dobrovolnická centra zaznamenala zvýšení počtu odpracovaných hodin dobrovolníky, jak naznačuje tabulka níže. Z této tabulky (Tab. 14) lze vyčíst, že v roce 2019 odpracovali dobrovolníci 14 264 hodin, avšak v roce 2020 počet dobrovolnických hodin vzrostl na 18 443.

Graf 16 Vývoj počtu dobrovolníků (v letech 2017-2021)



Zdroj: výroční zprávy 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (FOKUS Vysočina, 2018; FOKUS Vysočina, 2019; FOKUS Vysočina, 2020b; FOKUS Vysočina, 2021; FOKUS Vysočina, 2022l)

Pozn.: V grafu je uveden celkový počet dobrovolníků ve zkoumaných letech, který byl získán ve většině případů součtem počtu dobrovolníků v jednotlivých dobrovolnických centrech. Počet dobrovolníků v roce 2017 byl dopočítán z grafu ve výroční zprávě z roku 2017, tento počet je tedy pouze orientační.

Tab. 14 Základní údaje o dobrovolnicích v organizaci FOKUS Vysočina, z. ú.

Dobrovolnictví	2019	2020	2021
Počet dobrovolníků	488	377	382
Počet odpracovaných hodin dobrovolníky	14 264	18 443	19 043
Odpracované hodiny/1 dobrovolník	29	49	50

Zdroj: výroční zprávy 2019-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (FOKUS Vysočina, 2020b; FOKUS Vysočina, 2021; FOKUS Vysočina 2022l)

Pozn.: V tabulce je uveden celkový počet dobrovolníků ve zkoumaných letech, který byl získán ve většině případů součtem počtu dobrovolníků v jednotlivých dobrovolnických centrech v daných letech.

Každý rok vydává Český statistický úřad „Satelitní účet neziskových institucí“, ve kterém pracuje s mediánem mezd v ČR při výpočtu hodnoty dobrovolnické práce. Hodnota dobrovolnické práce umožňuje ocenit tuto práci, která není nijak finančně odměněna, a tak se nepromítá do HDP státu. Jak je vidět z tabulky (Tab. 15), její hodnota je přesto velice významná – za rok 2020 odvedli dobrovolníci práci oceněnou na 3,36 mil. Kč. Údaje za roky 2019 (CZSO, 2021) a 2020 (CZSO, 2022e) byly využity v následující tabulce pro výpočet

hodnoty práce, kterou vykonali dobrovolníci pod záštitou vybrané organizace FOKUS Vysočina, z. ú. V tabulce lze vidět, že medián mezd v ČR meziročně roste. Při komparaci vybraných let lze rovněž pozorovat nárůst počtu odpracovaných hodin (viz výše). V důsledku to tedy znamená, že i hodnota dobrovolnické práce je prokazatelně vyšší v roce 2020 (3,36 mil. Kč.) než o rok dříve (2,48 mil. Kč.), navzdory tomu, že počet dobrovolníků byl v roce 2020 výrazně nižší proti předešlému roku (viz Tab. 14).

Tab. 15 Hodnota dobrovolnické práce ve vybraných letech (2019, 2020)

	2019	2020
Medián mezd v ČR (v Kč/hod)	174,12	182,01
Počet odpracovaných hodin dobrovolníky	14 264	18 443
Hodnota dobrovolnické práce	2 483 647,68 Kč	3 356 810,43 Kč

Zdroj: výroční zpráva organizace FOKUS Vysočina, z. ú. z roku 2020, popis Satelitního účtu neziskových institucí pro roky 2019 a 2020, vlastní zpracování (FOKUS Vysočina, 2021; CZSO, 2021; CZSO, 2022e)

Pozn.: V tabulce jsou využity údaje ze „Satelitního účtu neziskových institucí“ přinášející údaje pro rok 2019 (CZSO, 2021) a pro rok 2020 (CZSO, 2022e). Hodnota dobrovolnické práce je vypočtena vynásobením hodnoty mediánu mezd v ČR a počtu odpracovaných hodin dobrovolníky.

V rámci projektu SAFE, který zpracovala Česká rada dětí a mládeže, byly sestrojeny 3 druhy vzorců, jež byly uvedeny v teoretické části práce (viz Dobrovolnictví). První ze vzorců sleduje tzv. dotační rentabilitu a do jeho výpočtu vstupuje hodnota dobrovolnické práce (jako forma efektu/zisku) dělena hodnotou dotací, jež byly organizaci poskytnuty pro daný rok. Hodnota dobrovolnické práce je počítána pomocí mediánu mezd v ČR vynásobeným počtem odpracovaných hodin dobrovolníky. V následující tabulce (Tab. 16) jsou zobrazeny hodnoty vstupující do výpočtu daného vzorce a výsledky tohoto ukazatele. Pro aktuálnější pohled na organizaci byly vybrány pouze roky 2019 a 2020, ve kterých je zveřejněn nejnovější medián mezd v ČR dle „Satelitního účtu neziskových institucí“.

Tab. 16 Dotační rentabilita ve vybraných letech (2019, 2020)

v Kč	2019	2020
Hodnota dobrovolnické práce	2 483 647,68 Kč	3 356 810,43 Kč
Dotace	34 153 000,00 Kč	38 100 000,00 Kč
Dotační rentabilita	0,0727	0,0881
Dotační rentabilita (v %)	7,27%	8,81%

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., výroční zpráva organizace FOKUS Vysočina, z. ú. z roku 2020, popis Satelitního účtu neziskových institucí za roky 2019 a 2020, vlastní zpracování (Justice, 2022a; FOKUS Vysočina, 2021; CZSO, 2021; CZSO, 2022e)

Pozn.: Tabulka navazuje na údaje z předchozí tabulky a doplňuje je dalšími vstupními hodnotami (dotace) potřebnými pro výpočet vzorce dotační rentability.

Z tabulky lze vidět, že dotační rentabilita dosahuje nízkých hodnot. Výsledek pro rok 2019 udává, že 1 Kč dotací připadne na 0,0727 Kč hodnoty dobrovolnické práce neboli, že je pomocí 1 Kč dotací vytvořeno 0,0727 Kč (7,27 %) hodnoty práce dobrovolníků. V roce 2020 hodnota ukazatele vzrostla a udává, že na 1 Kč dotací připadne 0,0881 Kč (8,81 %) hodnoty dobrovolnické práce. Výsledky ukazatele představují procenta nákladů, které organizace ušetří díky dobrovolnické práci, za kterou není požadována odměna ve formě mzdy. Dobrovolníci vybrané organizace však nepracují pouze v dané organizaci, ale jsou vysíláni i do dalších, tudíž nelze hodnotu ušetřených nákladů pro organizaci FOKUS Vysočina, z. ú. považovat za zcela přesnou.

Další vzorce, které jsou definovány v rámci projektu SAFE, pro vybranou organizaci nelze spočítat, neboť v nich figuruje hodnota nákladů na dobrovolníky, které však organizace FOKUS Vysočina, z. ú. neviduje. Dobrovolníci mají ve smlouvě možnost o případnou úhradu nákladů požádat, ale ve většině případů se to nestává. Výjimkou z pravidla je občasné proplácení například materiálu do dílen pro určité rukodělné aktivity. Případné náklady na dobrovolníky ještě vznikají, když je pořádán například vánoční večírek. Tyto náklady mají podobu úhrady občerstvení nebo koupě malého dárku pro dobrovolníky jako poděkování za jejich činnost¹⁹. Výpočet třetího vzorce se využívá především pro porovnání organizací, které dobrovolníky využívají a které ne. Tato komparace není předmětem této práce, což je další důvod pro neprovedení výpočtu tohoto ukazatele.

¹⁹ Zdroj: e-mailová komunikace s ekonomkou organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

4.5 FIKANE – výsledky

„Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace“ rozděluje neziskové organizace na servisní a členské. Servisní neboli veřejně prospěšné organizace orientují svoje činnosti na subjekty mimo organizaci, naopak členské neboli vzájemně prospěšné organizace se ve svých činnostech zaměřují na své členy. Organizaci FOKUS Vysočina, z. ú. lze klasifikovat jako servisní (veřejně prospěšnou) organizaci, proto byla Kalkulačkou hodnocena pomocí 7 modelů (viz kapitola 3.6.4). Výsledné hodnocení vybrané organizace bylo poskytnuto ze 2 hledisek – aktuální finanční situace a jednoroční výhled pro následující rok.

Tab. 17 Výsledky z Kalkulačky finančního zdraví

RATING	Aktuální stav	Výhled 1 roku
VH po zdanění ve vedlejší činnosti	A	B
Ukazatel zadluženosti	A	A
Ukazatel běžné likvidity	A	A
Rentabilita aktiv (tříletý vývoj)	A	A
Dvouletá dotační ztrátovost	A	A
Koncentrace výnosů	A	C
Hodnota vlastních zdrojů (tříletý vývoj)	A	A
Celková finanční situace	A	B

Zdroj: Dílčí a agregované výsledky z Kalkulačky finančního zdraví, vlastní zpracování (FIKANE, 2020)

Pozn.: V tabulce jsou ve sloupci výhledu jednoho roku zvýrazněny položky, ve kterých nastaly změny oproti hodnocení aktuálního stavu finančního zdraví organizace.

Aktuální stav finančního zdraví organizace v posledním roce sledovaného období (rok 2021)

Model hodnotící výsledek hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti indikuje finančně zdravou organizaci. Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. ve vedlejší činnosti dosahuje dostatečně vysoký kladný výsledek hospodaření, který zaručuje celkový kladný výsledek hospodaření organizace. Vedlejší činnost tak plní svou funkci (přináší zisk pro úhradu nákladů), a tak je zabezpečeno naplňování poslání (hlavní činnosti) organizace.

Z pohledu na ukazatel zadluženosti vyplývá, že je organizace finančně zdravá. Zadluženost organizace je v takové míře, že je možné včasné splácení závazků i další rozvoj organizace. Dle aktuálního stavu finančního zdraví organizace nehrozí riziko nemožného splácení závazků do budoucna.

Pohled na vývoj rentability aktiv poskytl rovněž hodnocení vypovídající o nízké pravděpodobnosti finanční zranitelnosti organizace. Dle údajů z účetních výkazů byl sledován tříletý vývoj rentability aktiv, kde organizace dosahovala požadovaných kladných výsledků, které zaručují zdravé fungování organizace. U neziskových organizací není hlavním posláním maximalizovat zisk (tedy mít maximálně vysokou rentabilitu), nicméně je kladný výsledek ukazatele rentability pro NNO také důležitý.

Dle ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti organizace dosahovala přijatelných výsledků hospodaření s ohledem na čerpání přidělených dotací, což je důkazem finančního zdraví organizace z tohoto pohledu.

Model zabývající se koncentrací výnosů označil organizaci jako finančně zdravou v aktuální situaci. Organizace v daném roce získávala výnosy z různých výnosových položek. Obecně je kladen důraz na získávání výnosů z různých zdrojů, aby nebyly organizace závislé jen na jednom zdroji a nehrozilo jim riziko, pokud by o tento zdroj přišly.

Posledním hodnotícím modelem je ukazatel poklesu vlastních zdrojů v období 3 let o více než 20 %. Také z tohoto hlediska je zkoumaná organizace označena za finančně zdravou, neboť v daném období nedocházelo k významnému snížení vlastních zdrojů, které by mohlo zvyšovat například zadluženost organizace a nést s sebou riziko finanční zranitelnosti.

Z předešlých informací vyplývá, že organizace ve všech dílčích hodnoceních získala rating A. V celkovém hodnocení aktuální finanční situace obdržela organizace FOKUS Vysočina, z. ú. tedy rovněž rating A, a tak ji lze považovat za finančně zdravou díky dodržování doporučených hodnot zjišťovaných ukazatelů (resp. modelů).

Jednoroční výhled finančního zdraví organizace (predikce roku 2022)

V predikci následujícího roku (2022) získala organizace FOKUS Vysočina, z. ú. celkově rating B. Tento rating stále indikuje velmi zdravou organizaci. Při dodržení stávajícího přístupu má organizace nízkou pravděpodobnost, že bude v nejbližší době finančně zranitelná (neboli organizaci s velkou pravděpodobností nehrozí v blízké budoucnosti finanční problémy). V dílčím hodnocení dosáhly jednotlivé ukazatele (resp. modely) ve většině ratingu A, stejně jako v hodnocení aktuálního stavu pro rok 2021, a tak je doporučením pouze snaha o udržení současného přístupu v těchto oblastech. Výjimkou byl model sledující výsledek hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti, jenž získal rating B. Druhá změna nastala v ukazateli koncentrace výnosů, který obdržel rating C a organizace by mu měla v budoucnu věnovat vyšší pozornost.

Při hodnocení výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti obdržela organizace rating B, který ovšem stále vypovídá o finančně zdravé organizaci ve výhledu 1 roku. V případě dodržení dosavadního přístupu, tedy generování kladného výsledku hospodaření ve vedlejší činnosti, by organizaci nemělo hrozit nějaké riziko. Kladný výsledek hospodaření ve vedlejší činnosti totiž pomáhá pokrývat náklady hlavní činnosti, a tak naplňovat poslání a hlavní cíle organizace.

Problematičtější oblastí se v jednoročním výhledu jeví koncentrace výnosů. Tento ukazatel získal rating C odpovídající spíše finančně zdravé organizaci. Toto hodnocení znamená, že organizaci by v blízké době neměly hrozit problémy, avšak do budoucna by této oblasti měla věnovat větší pozornost a sledovat podíl jednotlivých položek na celkových výnosech. Vysokou koncentraci výnosů v podobě dotací lze vidět při porovnání struktury výnosů z let 2017 (dotace měly 89% podíl – viz Graf 5) a 2021 (dle Graf 7 měly dotace 92% podíl na výnosech, z toho dotace od Kraje Vysočina představovaly téměř 79 % z hodnoty dotací daného roku – viz Tab. 3).

5 Závěry a doporučení

Cílem této bakalářské práce byl návrh doporučení pro stabilizaci nebo další rozvoj na základě provedené analýzy zdrojů financování a finančního zdraví vybrané nestátní neziskové organizace FOKUS Vysočina, z. ú. Organizace byla zkoumána v období let 2017-2021. Posláním organizace je pomoc lidem s duševním onemocněním, případně jiným handicapem. Organizace realizuje svoji činnost prostřednictvím 4 středisek, v nichž nabízí různé druhy služeb, a zároveň zřizuje 4 dobrovolnická centra. Organizace zaměstnává mimo jiné peer konzultanty, kteří skrze své vlastní zkušenosti mohou poskytnout praktické rady dalším lidem potýkajícím se s určitou nemocí. Vedlejší činnost organizace představuje především pronájem prostor, prodej výrobků apod. Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. je společníkem organizace FOVY s. r. o., jejímž jednatelem je ředitelka organizace FOKUS Vysočina, z. ú. Organizace FOVY s. r. o. je sociální podnik pomáhající lidem s duševním onemocněním se začleňováním do běžného života skrze práci.

Při analýze zdrojů organizace FOKUS Vysočina, z. ú. je patrná snaha o vícezdrojové financování. Finanční prostředky plynou od různých poskytovatelů dotací, ale i od sponzorů či individuálních dárců. Část financí organizace rovněž získává z její vlastní činnosti v podobě tržeb – v roce 2021 činily tržby 2,6 mil Kč (6% podíl na výnosech). Výhodou pro oblast financování je pro vybranou organizaci to, že má zaměstnance na pracovní pozici fundraisera.

Při analýze struktury výnosů se jako nejdůležitější jeví položka „Provozní dotace“. Během let rostly celkové výnosy především kvůli růstu dotací. V roce 2017 představovaly dotace 89 % všech výnosů, avšak v roce 2021 to bylo již 92 %. Organizace má široké portfolio poskytovatelů dotací, nicméně dominantní postavení má Kraj Vysočina, od kterého za rok 2021 získala organizace celkem 30,7 mil. Kč, které tvořily téměř 79 % všech dotací. Na základě těchto skutečností lze organizaci doporučit věnovat pozornost poměrnému zastoupení jednotlivých výnosových položek, aby nebyla závislá na jednom zdroji financí – dotacích. Toto doporučení je v souladu s výsledky Kalkulačky finančního zdraví v jednoročním výhledu finanční situace. V rámci tohoto doporučení byl sestaven seznam některých organizací (viz Příloha 1), jež by nezisková organizace FOKUS Vysočina, z. ú. mohla oslovit ohledně dárcovství/sponzoringu, aby navýšila podíl darů na výnosech, a tak se trochu změnilo poměrné zastoupení výnosových položek. Současně by organizace mohla

zvážit využití služeb Grantového diáře od organizace Svět neziskovek, z. ú. pro snazší vyhledávání aktuálních dotačních a grantových výzev (viz Příloha 2).

Největší nákladovou složkou byly v celém sledovaném období „Osobní náklady“, jejichž hodnota se při porovnání let 2017 a 2021 zvýšila z hodnoty 20,25 mil. Kč na 31,21 mil. Kč. Rostoucí trend celkových nákladů (z 27,55 mil Kč v roce 2017 na 40,67 mil. Kč v roce 2021) byl způsoben především růstem osobních nákladů. Tento druh nákladů je tvořen z velké části mzdovými náklady (v roce 2021 74,8 %) a zákonným sociálním pojištěním (v roce 2021 24,9 %). Růst osobních nákladů byl důsledkem rozšíření služeb, s čímž je spojeno zvýšení počtu zaměstnanců, resp. mzdových nákladů. Druhou nejvýznamnější položkou byla spotřeba, jejíž podíl se ve všech letech pohyboval kolem 20 % (okolo 7,5 mil. Kč). Nárůst této položky lze očekávat v dalších letech po sledovaném období s ohledem na současnou krizi na trhu s energiemi. Jelikož organizace v průběhu celého zkoumaného období generovala kladný výsledek hospodaření, lze doporučit pouze snahu o udržení stávajícího stavu.

Na základě finanční analýzy pomocí vybraných finančních ukazatelů lze uvést tyto závěry. Z pohledu ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti organizace v letech 2017, 2019 a 2020 zvládla pokrýt ztrátu ziskem z vedlejší činnosti (v letech 2019 a 2020 dokonce čtyřnásobně). Organizace tedy v důsledku ve všech letech dokázala generovat kladný výsledek hospodaření, tedy zisk (v roce 2021 to bylo 1,67 mil. Kč).

Ukazatel autarkie byl počítán na bázi výnosů a nákladů hlavní činnosti, a tak byl svými výsledky provázaný s předchozím ukazatelem. Doporučená hodnota ukazatele autarkie by měla být rovna či nad hodnotou 100 % (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018; Kraftová, 2002). Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. tento požadavek splňovala pouze v letech 2018 (100,43 %) a 2021 (101,94 %), kdy evidovala v hlavní činnosti zisk. V ostatních letech byl výsledek hospodaření hlavní činnosti záporný, a tak i autarkie vycházela pod hodnotou 100 % (avšak pouze velmi mírně – například v roce 2020 byla autarkie rovna 99,39 %). Celkově však organizace vždy dosahovala zisku (díky pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti), a proto ji lze považovat za finančně soběstačnou.

Dále byla organizace zkoumána dle ukazatelů aktivity – doba obratu aktiv, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. U všech druhů ukazatelů byly vypočítány doby obratu dle tržeb a dle výnosů. Příznivější výsledné hodnoty vycházely z výnosů vzhledem k

charakteru organizace. Hlavním cílem neziskových organizací není zisk, a proto nedosahují vysokých tržeb. Neziskové organizace naopak věnují pozornost výnosům jako takovým, a proto lze doporučit počítání ukazatelů aktivity pomocí hodnot celkových výnosů. V roce 2021 byla doba obratu aktiv (dle výnosů) 180 dnů. Doba obratu krátkodobých pohledávek byla ve stejném roce 5 dní a doba obratu závazků 52 dní. V práci byla zkoumána souvislost dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků, neboť by organizace měla získat peníze ze zaplacených pohledávek dříve, než bude muset sama finance vydat na úhradu závazků. Organizace FOKUS Vysočina, z. ú. ve všech letech tento požadavek splňuje, avšak v letech 2018 (rozdíl 1 dne) a 2020 (rozdíl 8 dnů) je souběh termínů velmi těsný a měla by mu být věnována pozornost.

Doporučené hodnoty pro ukazatele likvidity jsou uváděny pomocí intervalů. Výsledné hodnoty organizace FOKUS Vysočina, z. ú. se u všech tří typů likvidity nacházely uvnitř intervalů, případně nad horní hranicí. V roce 2021 byly výsledné hodnoty okamžité likvidity (2,43), pohotovostní likvidity (2,21) i běžné likvidity (2,53) nad horními hranicemi doporučených intervalů, avšak u posledního druhu likvidity byla hodnota pouze mírně nad doporučeným intervalem, který je v rozmezí hodnot 1,5-2,5 (Růčková, 2021). Hodnoty nad horní hranicí intervalů znamenají kumulaci majetku v podobě oběžných aktiv. Větší množství oběžných aktiv (hlavně peněžních prostředků) dává organizaci jistotu, že splatí včas závazky, avšak ukazuje na neefektivní využití aktiv. Kumulace peněžních prostředků ovšem vyplývá z vyplácení některých dotací až ke konci roku, ke kterému se sestavují účetní výkazy.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu doplňuje předchozí informace o množství oběžných aktiv v organizaci. Po splacení krátkodobých závazků, organizace FOKUS Vysočina, z. ú. stále disponovala během sledovaného období dostatkem prostředků, proto byly výsledné hodnoty ukazatele vždy kladné a vycházely ve vysokých částkách – například v roce 2021 to bylo 9,32 mil. Kč.

Posledním hlediskem finanční analýzy byly ukazatele zadluženosti. Výsledné hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování dávají dohromady hodnotu rovnou 1. Dle výsledných hodnot lze usuzovat, že organizace FOKUS Vysočina, z. ú. využívá více vlastních zdrojů než cizích, neboť ukazatel samofinancování byl ve všech letech vyšší než 50 % (v letech 2018 a 2020 byl roven téměř 80 %). Dle ukazatele úrokového krytí, který vypovídá o rozdělení výsledku hospodaření mezi vlastníky organizace a cizí subjekty, byla v roce 2021 odměna pro vlastníky 180krát větší než odměna pro jiné subjekty v podobě

úroků. Ukazatel úrokového zatížení představující podíl úroků na výsledku hospodaření byl nejvyšší v roce 2017, kdy organizace odvedla v podobě úroků téměř 7 % z výsledku hospodaření. Nižší hodnoty ukazatele v následujících letech (v roce 2021 to bylo 0,56 %) jsou poté dány především vyššími hodnotami výsledku hospodaření (v roce 2021 se rovnal 1,97 mil. Kč). Organizaci lze doporučit snahu o efektivnější využívání a promyšlenou práci s cizími zdroji při zachování soběstačnosti, jež je pro neziskovou organizaci důležitá.

Kapitola dobrovolnictví je v práci zahrnuta, neboť organizace FOKUS Vysočina, z. ú. zřizuje 4 dobrovolnická centra. Nejvyšší počet dobrovolníků organizace pravidelně eviduje v pelhřimovském dobrovolnickém centru. V roce 2020, kdy začala pandemie Covid-19, se v organizaci snížil počet dobrovolníků (ze 488 na 377), avšak současně velice vzrostl počet odpracovaných hodin dobrovolníky (z 14 264 hod na 18 443 hod) nabízejících svou pomoc i přes různá vnější omezení. Hodnota dobrovolnické práce v roce 2020 odpovídala 3,36 mil. Kč. Na základě této hodnoty byla vypočítána dotační rentabilita, jež byla rovna 0,0881 (tedy 8,81 %) což je velmi malý podíl na hodnotě celkových dotací, avšak nikoli nevýznamný. Na základě informací o dobrovolnictví ve zkoumané organizaci lze jako doporučení uvést například snahu získat více přijímajících organizací nebo nalákat více dobrovolníků – především do dobrovolnických center mimo Pelhřimov. Jako způsob, jak rozšířit počty dobrovolníků, byl navržen letáček, který by stávající dobrovolníci mohli rozdávat ve školách, které navštěvují, nebo ve svých zaměstnáních (viz Příloha 3). Součástí tohoto doporučení by mohlo být i to, že organizace FOKUS Vysočina, z. ú. by pro studenty středních škol mohla dělat besedy s třemi typy lidí zapojených v organizaci. Každá beseda by měla jiný účel (viz Příloha 4) – besedy s peer konzultanty (přiblížení života s duševní nemocí, náplň práce peer konzultantů), s pracovníky organizace (seznámení s neziskovým sektorem a konkrétními činnostmi organizace FOKUS Vysočina, z. ú.) a s dlouhodobými dobrovolníky (sdílení příběhů a zkušeností pro získání dobrovolníků z řad studentů).

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Literatura

- ANHEIER, Helmut K. a SALAMON, Lester M. 1997. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. 1. vydání. Manchester: Manchester University Press. 526 s. ISBN 0-7190-4901-6
- BOUKAL, Petr a kol. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2
- BOUKAL, Petr. 2009. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vydání. Praha: Oeconomica. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9
- DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozšířené vydání. Praha: Ekopress, s. r. o. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2
- HALADA, Jan. 2015. *Marketingová komunikace a public relations. Výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 118 s. ISBN 978-80-246-3075-5
- HEJDUKOVÁ, Pavlína, HOMMEROVÁ, Dita, KRECHOVSKÁ, Michaela. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2
- KALOUDA, František. 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o. 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 232 s. ISBN 978-271-0563-2
- KRAFTOVÁ, Ivana. 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-778-2
- OTRUSINOVÁ, Milana, KUBÍČKOVÁ, Dana. 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4
- PELIKÁNOVÁ, Anna. 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 320 s. ISBN 978-80-247-5699-8
- RŮČKOVÁ, Petra. 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5

VOCHOZKA, Marek a kol. 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7

WORTH, Michael J. 2016. *Fundraising: Principles and Practice*. Washington, D. C.: SAGE Publications, Inc. 504 s. ISBN 978-1-4833-1952-0

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě)

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

6.2 Internetové zdroje

Atlas školství. *Střední školy v ČR* [online]. 2023 © P.F. art, spol. s r. o. [cit. 16. 2. 2023].

Dostupné z: <<https://www.atlasskolstvi.cz/stredni-skoly>>

BREJCHOVÁ, Kateřina, SEDLÁČEK, Aleš. *Efektivita hospodaření NNO*. [online]. (PDF).

Praha: květen, 2015. [cit. 15. 9. 2022]. Dostupné z:

<<https://crdm.cz/download/projekty/SAFE-OP-LZZ-Efektivita-hospodareni-NNO.pdf>>

CRDM, Česká rada dětí a mládeže. *Projekt SAFE* [online]. © 1999-2022 ČRDM. [cit. 23. 7.

2022]. Dostupné z: <<http://crdm.cz/projekty/safe/>>

CVNS, Centrum pro výzkum neziskového sektoru. *Aktivity: Projekty* [online]. [cit. 25. 1.

2023]. Dostupné z: <<https://cvns.econ.muni.cz/projekty/>>

CZSO, Český statistický úřad. *Metodika statistiky Satelitního účtu neziskových institucí*

[online]. Poslední aktualizace 22. 12. 2022 [cit. 23. 1. 2023]. Dostupné

z:<[https://www.czso.cz/csu/czso/metodika-statistiky-satelitniho-uctu-neziskovych-](https://www.czso.cz/csu/czso/metodika-statistiky-satelitniho-uctu-neziskovych-instituci)

[instituci](https://www.czso.cz/csu/czso/metodika-statistiky-satelitniho-uctu-neziskovych-instituci)>

CZSO, Český statistický úřad. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2017* [online]. 9. 3. 2018,

poslední aktualizace 6. 9. 2022. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z:

<<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>>

CZSO, Český statistický úřad. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2021* [online]. 7. 3. 2022, poslední aktualizace 6. 9. 2022. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>>

CZSO, Český statistický úřad. *Registr ekonomických subjektů* [online]. Poslední aktualizace 29. 3. 2022. [cit. 20. 6. 2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickych_subjektu>

CZSO, Český statistický úřad. *Satelitní účet neziskových institucí* [online]. Praha: poslední aktualizace 14. 10. 2022 [cit. 23. 1. 2023]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat>

CZSO, Český statistický úřad. *Satelitní účet neziskových institucí* [online]. (PDF). Praha: 15. 10. 2021. [cit. 23. 7. 2022]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/nufile/dgk5v8jb/SUNI%202005_2019.pdf>

CZSO, Český statistický úřad. *Satelitní účet neziskových institucí* [online]. (PDF). Praha: 14. 10. 2022 [cit. 23. 1. 2023]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/nufile/gfjss6fq/SUNI_2020.pdf>

Dobrovolník. *Jak fungují dobrovolnická centra?* [online]. [cit. 23. 7. 2022]. Dostupné z: <<https://www.dobrovolnik.cz/jak-funguji-dobrovolnicka-centra>>

Dobrovolník. *Vedení dobrovolníků* [online]. [cit. 23. 7. 2022]. Dostupné z: <<https://www.dobrovolnik.cz/vedeni-dobrovolniku>>

ESFCR, Evropský sociální fond. *Operační program Zaměstnanost plus: Podpora vybraných sociálních služeb na území Kraje Vysočina, individuální projekt VI* [online]. Poslední aktualizace 23. 8. 2022. [cit. 1. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/podpora-vybranych-socialnich-sluzeb-na-uzemi-kraje-vysocina-individualni-projekt-vi?inheritRedirect=false>

ESFCR, Evropský sociální fond. *Operační program Zaměstnanost plus: Průběžná výzva pro kraje – podpora vybraných sociálních služeb v návaznosti na krajské střednědobé plány rozvoje sociálních služeb* [online]. 26. 6. 2015, poslední aktualizace 28. 1. 2020. [cit. 1. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://www.esfcr.cz/vyzva-005-opz>>

ESFCR, Evropský sociální fond. *Operační program Zaměstnanost plus: Zapojení peer konzultanta do komunitní péče* [online]. Poslední aktualizace 26. 8. 2021. [cit. 10. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/zapojeni-peer-konzultanta-do-komunitni-pece?redirect=%2Fprojekty-opz>

FIKANE, Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace. *Metodický postup: Metodologie tvorby predikčních a bonitních modelů finančního zdraví členských organizací* [online]. (PDF). 2019. [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: <https://fikane.cz/documents/metodologie-technicky_popis-clenske_organizace.pdf>

FIKANE, Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace. *Metodický postup: Metodologie tvorby predikčních a bonitních modelů finančního zdraví servisních organizací* [online]. (PDF). 2019. [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: <https://fikane.cz/documents/metodologie-technicky_popis-servisni_organizace.pdf>

FIKANE, Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace. *Základní informace* [online]. Brno: 2020 [cit. 29. 8. 2022]. Dostupné z: <<https://fikane.cz/>>

FOKUS Vysočina. *Dobrovolnická centra* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 17. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/dobrovolnicka-centra>>

FOKUS Vysočina. *Historie* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 17. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/historie>>

FOKUS Vysočina. *Chráněné bydlení Pelhřimov* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 21. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/chranene-bydleni-pelhrimov>>

FOKUS Vysočina. *Komunitní tým Pelhřimov* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 21. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/komunitni-tym-pelhrimov>>

FOKUS Vysočina. *Kontakty* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 17. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/kontakty>>

FOKUS Vysočina. *Podporují nás* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 22. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/podporuji-nas>>

FOKUS Vysočina. *Podpořte nás* [online]. © 2023 FOKUS Vysočina. [cit. 1. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/podporte-nas>>

FOKUS Vysočina. *Podpořte nás: Zapojte se jinak* [online]. © 2023 FOKUS Vysočina. [cit. 1. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/zapojte-se-jinak>>

FOKUS Vysočina. *Projekty: Podpora vybraných sociálních služeb na území Kraje Vysočina, individuální projekt VII* [online]. 14. 10. 2022. [cit. 21. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/projekty/prehled/podpora-vybranych-socialnich-sluzeb-na-uzemi-kraje-vysocina-individualni-projekt-vii>>

FOKUS Vysočina. *Služby: Služby pro duševně nemocné* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 21. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/sluzby-pro-dusevne-nemocne>>

FOKUS Vysočina. *Služby: Služby pro lidi s mentální či kombinovaným postižením* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 21. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/fokus-vysocina-bludiste>>

FOKUS Vysočina. *Stanovy, registrace, akreditace: Zakládací listina FOKUS Vysočina, z. ú.* [online]. Havlíčkův Brod: 1. 6. 2020. [cit. 17. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/download/stanovy-registrace-akreditace>>

FOKUS Vysočina. *Středisko Pelhřimov* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 21. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/stredisko-pelhrimov>>

FOKUS Vysočina. *Tým podpory v zaměstnávání Pelhřimov* [online]. © 2022 FOKUS Vysočina. [cit. 21. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/tym-podpory-v-zamestnavani-pelhrimov>>

FOKUS Vysočina. *Zprávy o činnosti: Výroční zpráva 2017* [online]. 25. 6. 2018. [cit. 10. 10. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/download/zpravy-o-cinnosti>>

FOKUS Vysočina. *Zprávy o činnosti: Výroční zpráva za rok 2018* [online]. 19. 6. 2019. [cit. 25. 1. 2023]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/download/zpravy-o-cinnosti>>

FOKUS Vysočina. *Zprávy o činnosti: Výroční zpráva FOKUS Vysočina, z. ú. za rok 2019* [online]. 10. 6. 2020. [cit. 25. 1. 2023]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/download/zpravy-o-cinnosti>>

FOKUS Vysočina. *Zprávy o činnosti: Výroční zpráva FOKUSu Vysočina, z. ú. za rok 2020* [online]. 15. 6. 2021. [cit. 22. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/download/zpravy-o-cinnosti>>

FOKUS Vysočina. *Zprávy o činnosti: Výroční zpráva FOKUSu Vysočina, z. ú. za rok 2021* [online]. 30. 6. 2022. [cit. 17. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fokusvysocina.cz/download/zpravy-o-cinnosti>>

Fond Vysočiny. *Dotační programy Kraje Vysočina: Podpora vybraných sociálních služeb – IP VI* [online]. 2019. [cit. 1. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://www.fondvysociny.cz/dotace/zadosti/ZZ02756?kat=3&s=vse>>

FOVY. FOVY s. r. o. *Kvalita především* [online]. © 2017. [cit. 17. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fovy.cz/o-nas/>>

FOVY. FOVY s. r. o. *Náhradní plnění* [online]. © 2017. [cit. 17. 9. 2022]. Dostupné z: <<https://www.fovy.cz/dokumenty/>>

Grantový diář. *Grantový diář pro neziskovky* [online]. © 2023 Nadace Neziskovky.cz. [cit. 16. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://grantovydiar.cz/>>

Grantový diář. *Mimořádně odemčené grantové výzvy* [online]. © 2023 Nadace Neziskovky.cz. [cit. 16. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://grantovydiar.cz/muj-diar/grantove-vyzvy?public=1>>

Grantový diář. *Mimořádně odemčené grantové výzvy: Fond pro podporu vzdělávání ukrajinských žáků a studentů v ČR* [online]. © 2023 Nadace Neziskovky.cz. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://grantovydiar.cz/muj-diar/detail-vyzvy?id=10382&public=1>>

Grantový diář. *Odebírat: Založte si svůj Grantový diář* [online]. © 2023 Nadace Neziskovky.cz. [cit. 16. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://grantovydiar.cz/zalozeni-diare>>

HYNEK, Jaroslav, SEDLÁČEK, Aleš. *Metodika evidence a stanovení hodnoty dobrovolnické práce v České republice*. [online]. (PDF). Praha: květen 2015. [cit. 23. 7. 2022]. Dostupné z: <<http://crdm.cz/download/projekty/SAFE-OP-LZZ-Metodika-evidence-a-stanoveni-hodnoty-dobrovolnicke-prace-v-CR.pdf>>

Justice. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin FOKUS Vysočina, z. ú.* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 20. 10. 2022]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=331512>>

Justice. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin FOKUS Vysočina, z. ú.: účetní závěrka [2017]* [online]. 23. 5. 2018. [cit. 21. 10. 2022]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52974296&subjektId=331512&spis=1032019>>

Justice. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin FOKUS Vysočina, z. ú.: účetní závěrka [2021]* [online]. 2. 8. 2022. [cit. 21. 10. 2022]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72625091&subjektId=331512&spis=1032019>>

Mapa neziskovek. *Infografika: Nejpočetnější zástupci právních forem NNO v ČR* [online]. Brno: 2020. [cit. 20. 6. 2022]. Dostupné z: <<https://mapaneziskovek.cz/infografika/>>

MUNI, Masarykova univerzita. *Informace o projektu: Model finančního zdraví neziskových organizací a predikce jejich finanční zranitelnosti* [online]. 2020. [cit. 25. 1. 2023]. Dostupné z: <<https://www.muni.cz/vyzkum/projekty/43628>>

Nasidarci.cz. *Základní funkce* [online]. [cit. 1. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://nasidarci.cz/#zakladi-funkce>>

Podnikani. *FOVY s. r. o. – obchodní rejstřík, vizualizace vztahů firem* [online]. Poslední aktualizace 23. 11. 2021 [cit. 9. 2. 2023]. Dostupné z: <<https://www.podnikani.cz/02268248/fovy-sro/>>

Vláda, Vláda České republiky. *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. Vláda ČR ©2009-2022. [cit. 27. 4. 2022]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>>

Vláda, Vláda České republiky. *Statut Rady vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. (PDF). 29. 8. 2012. [cit. 27. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/RVNNO_-statut_2019.pdf>

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obr. 1 Oslovení nových dárců – leták.....	92
Obr. 2 Grantový diář.....	93
Obr. 3 Grantový diář – vyhledávání.....	94
Obr. 4 Besedy pro školy – leták.....	97

7.2 Seznam tabulek

Tab. 1 Seznam použitých vzorců ve finanční analýze.....	13
Tab. 2 Počty právních forem NNO v ČR.....	17
Tab. 3 Přehled poskytovatelů dotací v letech 2017 a 2021.....	47
Tab. 4 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (v letech 2017-2021).....	56
Tab. 5 Ukazatel autarkie hlavní činnosti (v letech 2017-2021).....	57
Tab. 6 Ukazatel doby obratu aktiv (v letech 2017-2021).....	59
Tab. 7 Ukazatel doby obratu krátkodobých pohledávek (v letech 2017-2021).....	60
Tab. 8 Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků (v letech 2017-2021).....	62
Tab. 9 Ukazatelé likvidity.....	64
Tab. 10 Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v letech 2017-2021).....	67
Tab. 11 Ukazatel celkové zadluženosti (v letech 2017-2021).....	67
Tab. 12 Koeficient samofinancování (v letech 2017-2021).....	68
Tab. 13 Ukazatel úrokového krytí a úrokového zatížení (v letech 2017-2021).....	69
Tab. 14 Základní údaje o dobrovolnících v organizaci FOKUS Vysočina, z. ú.	70
Tab. 15 Hodnota dobrovolnické práce ve vybraných letech (2019, 2020).....	71
Tab. 16 Dotační rentabilita ve vybraných letech (2019, 2020).....	72
Tab. 17 Výsledky z Kalkulačky finančního zdraví.....	73
Tab. 18 Potenciální dárci.....	90
Tab. 19 Kalkulace darů od nových dárců.....	91
Tab. 20 Vybrané střední školy v okolí středisek organizace FOKUS Vysočina, z. ú.	96

7.3 Seznam grafů

Graf 1 Právní formy NNO v ČR.....	17
Graf 2 Přehled poskytovatelů dotací v rocích 2017 a 2021.....	46
Graf 3 Výnosy v letech 2017-2021.....	48
Graf 4 Náklady v letech 2017-2021.....	50
Graf 5 Výnosy v roce 2017.....	51
Graf 6 Náklady v roce 2017.....	52
Graf 7 Výnosy v roce 2021.....	53
Graf 8 Náklady v roce 2021.....	54
Graf 9 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (roky 2017, 2019, 2021).....	56
Graf 10 Ukazatel autarkie hlavní činnosti (v letech 2017-2021).....	57

Graf 11 Ukazatel doby obratu aktiv (v letech 2017-2021).....	59
Graf 12 Ukazatel doby obratu krátkodobých pohledávek (v letech 2017-2021)	61
Graf 13 Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků (v letech 2017-2021)	62
Graf 14 Souvislost ukazatelů dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků dle výnosů (v letech 2017-2021).....	63
Graf 15 Ukazatelé likvidity	64
Graf 16 Vývoj počtu dobrovolníků (v letech 2017-2021).....	70

7.4 Seznam použitých zkratk

NNO = nestátní nezisková organizace

NO = nezisková organizace

NOZ = nový občanský zákoník

NS = neziskový sektor

PR = public relations

Přílohy

Příloha 1 Oslovení nových dárců	90
Příloha 2 Grantový diář	92
Příloha 3 Leták pro dobrovolníky	95
Příloha 4 Besedy pro školy.....	95
Příloha 5 Rozvaha organizace FOKUS Vysočina, z. ú. (Aktiva – dlouhodobý majetek) ..	98
Příloha 6 Rozvaha organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021 (Aktiva – krátkodobý majetek)	99
Příloha 7 Rozvaha organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021 (Pasiva)	100
Příloha 8 Výkaz zisku a ztráty organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021(Náklady)	101
Příloha 9 Výkaz zisku a ztráty organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021 (Výnosy)	102
Příloha 10 Vstupní data – FIKANE	103

Příloha 1 Oslovení nových dárců

Tab. 18 Potenciální dárci

	Potenciální dárci	dar
Pelhřimov	LIWA CZ s. r. o.	15 000 Kč
	RIMOWA CZ s. r. o	15 000 Kč
	NEZA Pelhřimov spol. s r. o.	15 000 Kč
	Agrostroj Pelhřimov, a. s.	15 000 Kč
	Spojené kartáčovny, a. s.	15 000 Kč
	Agentura Dobrý den, s. r. o.	15 000 Kč
	Beachwell, z. s.	15 000 Kč
	Adélka a. s.	15 000 Kč
	OPTOKON Kable Co., Ltd., s. r. o.	15 000 Kč
	DUP - družstvo	15 000 Kč
	Madeta a. s.	15 000 Kč
	Stavebniny DEK Pelhřimov	15 000 Kč
	Havlíčkův Brod	Knihkupectví Vysočina
ECOSTONE, s. r. o.		15 000 Kč
Městské divadlo a kino Ostrov spol. s r. o.		15 000 Kč
Elcatec s. r. o.		15 000 Kč
Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a. s.		15 000 Kč
Amylon, a. s.		15 000 Kč
Stavatelství Ladislav Adamec, s. r. o.		15 000 Kč
Chotěboř		Eurometal Chotěboř spol. s r. o.
	Interlignum a. s.	15 000 Kč
	Tenez a. s.	15 000 Kč
	PALI s. r. o.	15 000 Kč
	Chotěbořské strojírny, a. s.	15 000 Kč
Hlinsko	Skiareál Hlinsko	15 000 Kč
	PROFESS, s. r. o.	15 000 Kč
	KOVOLAK HLINSKO s. r. o.	15 000 Kč
	FINAL Hlinsko s. r. o.	15 000 Kč
	Stavebniny DEK Hlinsko	15 000 Kč
	NÁSTROJÁRNA VINKLER s. r. o.	15 000 Kč
	EuroWellness s. r. o.	15 000 Kč
	Fidom s. r. o.	15 000 Kč
CELKEM		480 000 Kč

Tab. 19 Kalkulace darů od nových dárců

	částky (v Kč)	%
Varianta A - 100 % nových dárců	480 000 Kč	
Varianta B - 50 % nových dárců	240 000 Kč	
Dary celkem (2021)	399 559 Kč	
Navýšení darů - A	879 559 Kč	220%
Navýšení darů - B	639 559 Kč	160%
Výnosy celkem (2021)	42 342 000 Kč	
Podíl darů na výnosech (2021)		0,94%
Podíl darů na výnosech - A	42 822 000 Kč	2,05%
Podíl darů na výnosech - B	42 582 000 Kč	1,50%

Zdroj: účetní závěrka z roku 2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Cílem tohoto doporučení je představit seznam potenciálních dárců (firem/organizací) z okolí jednotlivých středisek organizace FOKUS Vysočina, z. ú., které by organizace mohla oslovit ohledně pravidelného přispívání na její činnosti. Je počítáno s částkou 15 000 Kč/rok od každého darce. V druhé tabulce jsou pak uvedeny 2 varianty. Varianta A počítá s tím, že 100 % všech nových dárců přispěje, pro variantu B platí předpoklad, že přispěje 50 % nových dárců. V dalších výpočtech byly vzaty údaje z roku 2021 (dary a výnosy celkem) a bylo počítáno, jak by se navýšení počtu dárců dle představených variant promítlo na podílu darů na celkových výnosech.

Při variantě A by organizace získala 480 000 Kč od nových dárců, což dá společně s obnosem darů za rok 2021 dohromady 879 559 Kč (tedy 220 % původní hodnoty). Podíl darů na výnosech v roce 2021 byl 0,94 %. Po navýšení by nová celková hodnota darů na výnosech (údaj z r. 2021 byl navýšen o hodnotu nových darů – 42 822 000 Kč) byla 2,05 %. Při variantě B by organizace získala 240 000 Kč od 50 % nových dárců, což dá s dary za rok 2021 celkově 639 559 Kč (tedy 160 % původní hodnoty). Po navýšení by nová celková hodnota darů na výnosech (42 582 000 Kč) byla 1,50 %.

V organizaci je pracovní pozice „specialista péče o dárců“, který je zároveň i fundraiserem (FOKUS Vysočina, 2022e), a proto by oslovení potenciálních dárců mělo probíhat přes tohoto zaměstnance. Jako způsob oslovení lze zvážit rozeslání informačního e-mailu s popisem konkrétního projektu (účel, cílová skupina atd.), který by mohli dárci podpořit. V e-mailu by rovněž mělo být zmíněno, že je pro organizaci důležité pravidelné dárcovství. Jako pobídka a součást motivace k dlouhodobé spolupráci by mohl být v příloze e-mailu připojen leták k oslovení nových dárců (viz níže – Obr. 1).

Obr. 1 Oslovení nových dárců – leták

Pomozte s námi dát lidem novou šanci!

Naše poslání:

"podporovat lidi s duševním onemocněním, případně jiným handicapem, v posílení jejich samostatnosti a sebedůvěry tak, aby mohli vést plnohodnotný život podle svých představ"

Hodnoty, na kterých si stavíme:

Spolupráce Odbornost Zodpovědnost Sebereflexe Historie a zkušenost Ochota k rozvoji Poctivost Respekt	Odvaha Ochota Elán Autenticita Naslouchání Důvěryhodnost Radost a humor Empatie Naděje
---	---

PROFESIONALITA **LIDSKOST**

POKUS VYSOČINA
ROVNOVÁHA

Pravidelní dárci nám pomáhají poskytovat kvalitní služby těm, kteří je potřebují.

Pomáhejte s námi a darujte lidem s duševním onemocněním další šanci v životě!

POKUS VYSOČINA

Kontakty:

- Ředitelka - anna.simonova@fokusvysocina.cz
- Specialista péče o dárcce - lucie.kunstova@fokusvysocina.cz
- Odborný garant služeb - michaela.urbankova@fokusvysocina.cz

Příloha 2 Grantový diář

Grantový diář je produktem organizace Svět neziskovek, z. ú., který poskytuje seznam různých vyhlášených aktuálních dotačních či grantových výzev pro neziskové organizace. Tento systém tedy usnadňuje vyhledávání výzev fundraiserům, neboť mohou vše najít na jednom místě (na jedné webové stránce). Systém monitoruje celkem 1053 zdrojů – dotační programy nadací, nadačních fondů, fondů EU, státní správy a samosprávy a dalších. Grantový diář si pamatuje druh výzev, které jejich uživatelé vyhledávají a upozorňuje

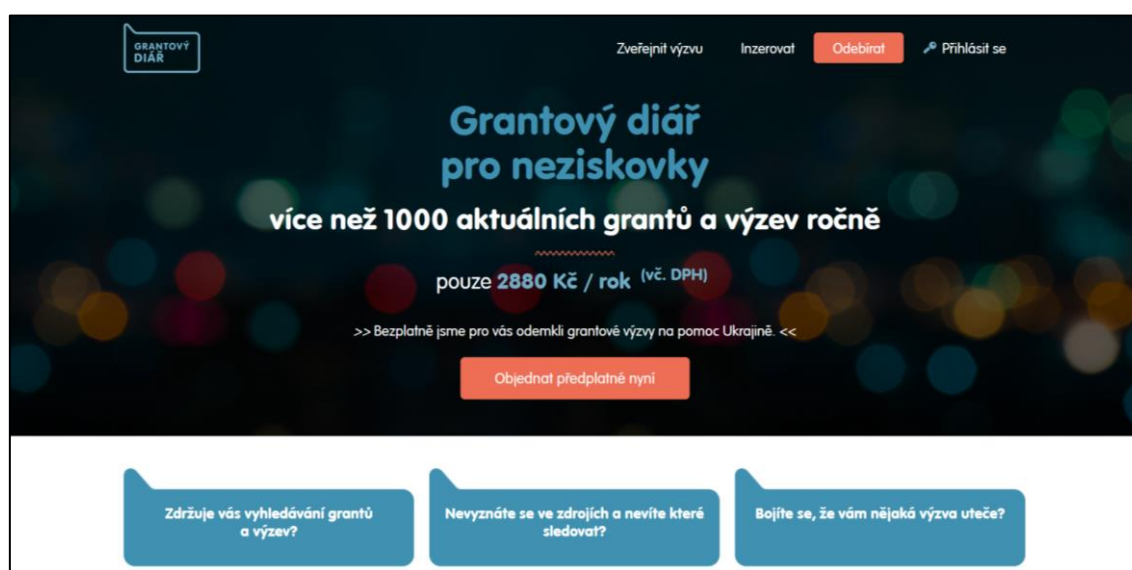
emilem na nové výzvy v oblastech, které uživatele zajímají (Grantový diář, 2023a). Služba umožňuje vyhledávání výzev dle místní působnosti, zaměření, cílové skupiny, vyhlášovatele, hledaného výrazu (název) nebo termínu uzávěrky. Lze tedy nalézt výzvy od různých vyhlášovatelů přehledně na jednom místě (Grantový diář, 2023b).

Při rozkliknutí konkrétní výzvy je nejdříve uveden její popis – zaměření programu, seznam oprávněných žadatelů (druh organizace), jakým způsobem mohou být finance využity a dále odkaz na webové stránky vyhlášovatele, kde je výzva zveřejněna. Poté je uveden termín uzávěrky žádostí a následně informace o vyhlášovateli. U představení vyhlášovatele dané výzvy je také možnost rozkliknout odkaz na seznam všech výzev od tohoto vyhlášovatele (Grantový diář, 2023c).

Služba Grantového diáře je zpoplatněna. Roční předplatné činí 2 880 Kč, avšak je možnost předplatit si službu pouze na 6 měsíců za 1 912 Kč (Grantový diář, 2023d).

Náklady na využívání služby (nebo pouhé vyzkoušení na 6 měsíců) nejsou velké a zároveň by služba mohla ulehčit vyhledávání různých grantů/dotací. Dle zkušeností jiných neziskových organizací jim Grantový diář přinesl nové příležitosti, finance i stálé finanční partnery. Mezi přednosti řadí jeho přehlednost, jednoduché používání a usnadnění orientace v různých možnostech finančních zdrojů. Služba byla v době zpracování práce bezplatně přístupná pro grantové výzvy na pomoc Ukrajině. Díky této možnosti se lze seznámit se systémem vyhledávání výzev před samotným pořízením služby (Grantový diář, 2023a).

Obr. 2 Grantový diář



Zdroj: Grantový diář, 2023a

Obr. 3 Grantový diář – vyhledávání

GRANTOVÝ DIÁŘ

Zveřejnit výzvu Inzerovat Odebírat Přihlásit se

Vyhledávání

Místní působnost Vyberte

Zaměření Vyberte

Cílová skupina Vyberte

Vyhlášovatel Vyberte

Hledaný výraz Pouze aktuální výzvy

Seřadit dle Termínu uzávěrky

Pouze průběžné výzvy

Zobrazit všechny výzvy

Zdroj: Grantový diář, 2023b

Staň se dobrovolníkem!



**Jsi empatický/á?
Pomáháš rád/a druhým?
Chceš smysluplně využít
volný čas?**

Přidej se k nám:

- ozvi se jednomu z našich dobrovolnických center
- zjisti, kde zrovna hledáme pomocnou ruku
- vyber si organizaci, kde chceš pomáhat ... a pak můžeš začít!



**FOKUS
VYSOČINA
DOBROVOLNICKÁ CENTRA**

kontakty:

- dc.havlickubrod@fokusvysocina.cz
- dc.humpolec@fokusvysocina.cz
- dc.hlinsko@fokusvysocina.cz
- dc.pelhrimov@fokusvysocina.cz

Besedy pro studenty středních školy by mohly být uskutečнены někdy kolem Světového dne duševního zdraví (10. 10). Besedy by mohly být v jeden den rozdělené do 3 bloků dle jednotlivých druhů zástupců organizace FOKUS Vysočina, z. ú. Účel takovéto akce by byl především vzdělávací (ohledně duševního zdraví a neziskovém sektoru), ale také by měl přilákat nové dobrovolníky. Besedy by tedy mohly být s peer konzultanty, se sociálními

pracovníky (popř. jinými zaměstnanci vybrané organizace) a dlouhodobými dobrovolníky (viz. Obr. 4).

Povídání s peer konzultanty by mělo přiblížit studentům život s duševní nemocí (skrze osobní příběh) a také náplň práce tohoto typu konzultantů. Besedy se zaměstnanci vybrané neziskové organizace by měly být zdrojem informací o neziskových organizacích obecně, o náplni práce sociálních pracovníků a potřebného vzdělání k výkonu takového povolání a zároveň přiblížení služeb/činnosti organizace FOKUS Vysočina, z. ú. Besedy se stálými dobrovolníky by poté měly za cíl představit dobrovolnické centrum v blízkosti dané školy a rovněž organizací, do kterých centrum dobrovolníky vysílá. Dobrovolníci by se také mohli zmínit o svých zkušenostech a příbězích, díky kterým by třeba motivovali studenty k zájmu o dobrovolnickou činnost. Po skončení besed by mohly být studentů rozdány letáčky z dobrovolnických center s dalšími informacemi a potřebnými kroky.

V tabulce níže (Tab. 20) je seznam některých středních škol v blízkosti středisek organizace FOKUS Vysočina, z. ú., kde by se mohly besedy uskutečnit. Finanční náklady na tyto besedy by pro organizaci byly v podstatě nulové, neboť jde spíše o organizační přípravu.

Tab. 20 Vybrané střední školy v okolí středisek organizace FOKUS Vysočina, z. ú.

Havlíčkův Brod	Hlinsko	Chotěboř	Pelhřimov
Gymnázium Havlíčkův Brod	Gymnázium K. V. Raisa a Střední odborné učiliště Hlinsko	Gymnázium Chotěboř	Gymnázium a obchodní akademie Pelhřimov
Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Havlíčkův Brod			
Pacov	Jihlava	Humpolec	
Gymnázium Pacov	Gymnázium Jihlava	Gymnázium dr. A. Hrdličky Humpolec	
	Střední odborná škola sociální u Matky Boží Jihlava		

Zdroj: Atlas školství, 2023

Obr. 4 Besedy pro školy – leták

Besedy pro střední školy

ke Světovému dni duševního zdraví

Tři typy besed v jednom dni

Beseda s peer konzultanty	Beseda se sociálními pracovníci	Beseda s dlouhodobými dobrovolníky
život s duševní nemocí (osobní příběh) náplň práce peer konzultantů	základní informace o neziskových organizacích náplň práce sociálních pracovníků (potřebné vzdělání) představení činností organizace FOKUS Vysočina, z. ú.	dobrovolnické centrum v blízkosti školy zkušenosti/příběhy dobrovolníků (motivace k dobrovolnictví)

FOKUS Vysočina, z.ú.
5. května 356, 580 01 Havlíčkův Brod
tel.: +420 569 421 845
email: fokus.vysocina@fokusvysocina.cz

Příloha 5 Rozvaha organizace FOKUS Vysočina, z. ú. (Aktiva – dlouhodobý majetek)

Označení	AKTIVA	č. ř.	2017	2018	2019	2020	2021
			ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.
	v celých tisících Kč						
A.	Dlouhodobý majetek celkem	1	6 143	6 455	6 528	6 632	5 800
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2	57	57	57	57	57
A. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	3					
A. I. 2.	Software	4					
A. I. 3.	Ocenitelná práva	5					
A. I. 4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	6					
A. I. 5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	7					
A. I. 6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	8	57	57	57	57	57
A. I. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	9					
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	10	7 818	8 238	8 857	9 747	9 747
A. II. 1.	Pozemky	11	5	5	5	5	5
A. II. 2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	12					
A. II. 3.	Stavby	13	5 262	5 262	5 262	5 262	5 262
A. II. 4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	14	2 551	2 971	3 590	4 480	4 480
A. II. 5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	15					
A. II. 6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	16					
A. II. 7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	17					
A. II. 8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	18					
A. II. 9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	19					
A. II. 10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20					
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	21	550	670	600	400	200
A. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	22	200	200	200	200	200
A. III. 2.	Podíly - podstatný vliv	23					
A. III. 3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	24					
A. III. 4.	Zápůjčky organizačním složkám	25					
A. III. 5.	Ostatní dlouhodobé zápůjčky	26	350	470	400	200	
A. III. 6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	27					
A. IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	28	-2 282	-2 510	-2 986	-3 572	-4 204
A. IV. 1.	Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	29					
A. IV. 2.	Oprávky k softwaru	30					
A. IV. 3.	Oprávky k ocenitelným právům	31					
A. IV. 4.	Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	32					
A. IV. 5.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	33					
A. IV. 6.	Oprávky ke stavbám	34	-277	-390	-502	-615	-727
A. IV. 7.	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	35	-2 005	-2 120	-2 484	-2 957	-3 477
A. IV. 8.	Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů	36					
A. IV. 9.	Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	37					
A. IV. 10.	Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	38					
A. IV. 11.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	39					

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Příloha 6 Rozvaha organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021 (Aktiva – krátkodobý majetek)

Označení	AKTIVA	č. ř.	2017	2018	2019	2020	2021
			ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.
	v celých tisících Kč						
B.	Krátkodobý majetek celkem	40	11 331	8 203	15 552	10 405	15 390
B. I.	Zásoby celkem	41					
B. I. 1.	Materiál na skladě	42					
B. I. 2.	Materiál na cestě	43					
B. I. 3.	Nedokončená výroba	44					
B. I. 4.	Polotovary vlastní výroby	45					
B. I. 5.	Výrobky	46					
B. I. 6.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	47					
B. I. 7.	Zboží na skladě a v prodejnách	48					
B. I. 8.	Zboží na cestě	49					
B. I. 9.	Posytnuté zálohy na zásoby	50					
B. II.	Pohledávky celkem	51	3 980	2 661	5 836	2 142	625
B. II. 1.	Odběratelé	52	211	185	114	101	124
B. II. 2.	Směnky k inkasu	53					
B. II. 3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	54					
B. II. 4.	Poskytnuté provozní zálohy	55	184	154	65	74	280
B. II. 5.	Ostatní pohledávky	56	446	151	125	72	117
B. II. 6.	Pohledávky za zaměstnanci	57	-5		5	1	
B. II. 7.	Pohl. za institucemi soc. zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	58					
B. II. 8.	Daň z příjmů	59	90	83	62	3	
B. II. 9.	Ostatní přímé daně	60					
B. II. 10.	Daň z přidané hodnoty	61					
B. II. 11.	Ostatní daně a poplatky	62					
B. II. 12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	63	2 944	1 954	5 398	1 837	
B. II. 13.	Nároky na dotace a ost. zúčt. s rozp. orgánů územ. samospr. celků	64	110	134	67	54	104
B. II. 14.	Pohledávky za společníky sdruženými ve společnosti	65					
B. II. 15.	Pohledávky z pevných termínových operací a opcí	66					
B. II. 16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	67					
B. II. 17.	Jiné pohledávky	68					
B. II. 18.	Dohadné účty aktivní	69					
B. II. 19.	Opravná položka k pohledávkám	70					
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	71	6 004	5 517	8 219	8 240	14 735
B. III. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	227	116	168	188	137
B. III. 2.	Ceniny	73					
B. III. 3.	Peněžní prostředky na účtech	74	5 777	5 401	8 051	8 052	14 598
B. III. 4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	75					
B. III. 5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	76					
B. III. 6.	Ostatní cenné papíry	77					
B. III. 7.	Peníze na cestě	78					
B. IV.	Jiná aktiva celkem	79	1 347	25	1 497	23	30
B. IV. 1.	Náklady příštích období	80	85	25	26	23	30
B. IV. 2.	Příjmy příštích období	81	1 262		1 471		
	AKTIVA celkem Součet A. až	82	17 474	14 658	22 080	17 037	21 190

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Příloha 7 Rozvaha organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021 (Pasiva)

Označení	PASIVA	č. ř.	2017	2018	2019	2020	2021	
			ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	ke dni 31. 12.	
	v celých tisících Kč							
A.	Vlatní zdroje celkem	83	10 234	11 620	12 276	13 583	14 933	
A. I.	Jmění celkem	84	4 102	4 492	4 469	5 019	4 697	
A. I. 1.	Vlatní jmění	85	3 624	3 839	3 798	4 337	4 005	
A. I. 2.	Fondy	86	478	653	671	682	692	
A. I. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	87						
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	88	6 132	7 128	7 807	8 564	10 236	
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	89	78	981	761	757	1 672	
A. II. 2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	90						
A. II. 3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	91	6 054	6 147	7 046	7 807	8 564	
B.	Cizí zdroje celkem	92	7 240	3 038	9 804	3 454	6 257	
B. I.	Rezervy celkem	93						
B. I. 1.	Rezervy	94						
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem	95	268	240	393	428	185	
B. II. 1.	Dlouhodobé úvěry	96			180	243		
B. II. 2.	Vydané dluhopisy	97						
B. II. 3.	Závazky z pronájmu	98						
B. II. 4.	Přijaté dlouhodobé zálohy	99						
B. II. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100						
B. II. 6.	Dohadné účty pasivní	101	268					
B. II. 7.	Ostatní dlouhodobé závazky	102		240	213	185	185	
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	103	6 978	2 798	9 289	3 098	6 072	
B. III. 1.	Dodavatelé	104	580	388	331	275	437	
B. III. 2.	Směnky k úhradě	105						
B. III. 3.	Přijaté zálohy	106	4 176	42	6 319	307	45	
B. III. 4.	Ostatní závazky	107	-4	-4		-33		
B. III. 5.	Zaměstnanci	108	1 121	1 280	1 422	1 489	1 603	
B. III. 6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	109						
B. III. 7.	Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	110	647	736	815	844	831	
B. III. 8.	Daň z příjmů	111	161	184	203	210	366	
B. III. 9.	Ostatní přímé daně	112						
B. III. 10.	Daň z přidané hodnoty	113	59	25	32	4	33	
B. III. 11.	Ostatní daně a poplatky	114	7	2	2	4	2	
B. III. 12.	Závazky ve vztahu k státnímu rozpočtu	115					2 422	
B. III. 13.	Závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů územ. samospr. celků	116						
B. III. 14.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	117						
B. III. 15.	Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti	118						
B. III. 16.	Závazky z pevných termínových operací a opcí	119						
B. III. 17.	Jiné závazky	120	57	6	118	-52	64	
B. III. 18.	Krátkodobé úvěry	121						
B. III. 19.	Eskontní úvěry	122						
B. III. 20.	Vydané krátkodobé dluhopisy	123						
B. III. 21.	Vlastní dluhopisy	124						
B. III. 22.	Dohadné účty pasivní	125	174	139	47	50	269	
B. III. 23.	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	126						
B. IV.	Jiná pasiva celkem	127	-6		122	-72		
B. IV. 1.	Výdaje příštích období	128	-6					
B. IV. 2.	Výnosy příštích období	129			122	-72		
	PASIVA celkem	Součet A. až I	130	17 474	14 658	22 080	17 037	21 190

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Priloha 8 Výkaz zisku a ztráty organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021 (Náklady)

Označení	č. ř.	2017			2018			2019			2020			2021		
		HL. činnost	Hosp. činnost	Celkem	HL. činnost	Hosp. činnost	Celkem	HL. činnost	Hosp. činnost	Celkem	HL. činnost	Hosp. činnost	Celkem	HL. činnost	Hosp. činnost	Celkem
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY																
v celých tisících Kč																
A.	Náklady	1		6 721		7 346		7 446		7 708		7 708		8 266		8 266
A. I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	2	6 721		7 346		2 308		2 308		2 694		2 694		3 214	
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních	3	2 333		2 475											
A. I. 2.	neakladových dodávek	4														
A. I. 3.	Prodané zboží	5	617		175		321		330		330		174		174	
A. I. 4.	Opravy a udržování	6	213		172		159		43		43		61		61	
A. I. 5.	Náklady na cestování	7	57		72		86		53		53		95		95	
A. I. 6.	Náklady na reprezentaci	8	3 501		4 452		4 572		4 588		4 588		4 722		4 722	
A. II.	Ostatní služby	9														
A. II. 1.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	10														
A. II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	11														
A. II. 3.	Aktivace materiálů, zboží a	12														
A. II. 4.	vnitroorganizačních služeb	13	20 250		24 020		28 195		28 195		31 621		31 209		31 209	
A. III.	Aktivace dlouhodobého majetku	14	15 126		17 952		21 070		21 070		23 649		23 649		23 334	
A. III. 1.	Osobní náklady	15	5 065		5 996		7 041		7 041		7 873		7 873		7 780	
A. III. 2.	Mzdové náklady	16														
A. III. 3.	Základní sociální pojištění	17	59		72		84		84		99		99		95	
A. III. 4.	Ostatní sociální pojištění	18														
A. III. 5.	Základní sociální náklady	19	40		36		38		38		43		43		43	
A. III. 6.	Ostatní sociální náklady	20	40		36		38		38		43		43		43	
A. IV.	Daně a poplatky	21	203		210		211		211		199		182		182	
A. IV. 1.	Daně a poplatky	22					1		1				2		2	
A. IV. 2.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní	23														
A. IV. 3.	pokuty a penále	24	7		2		13		13		20		11		11	
A. IV. 4.	Nákladové úroky	25														
A. IV. 5.	Kursové ztráty	26	2		2								1		1	
A. IV. 6.	Dary	27														
A. IV. 7.	Manka a škody	28	194		206		197		197		177		168		168	
A. IV. 8.	Jiné ostatní náklady	29	306		347		476		476		586		632		632	
A. V.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití	30	306		347		476		476		586		632		632	
A. V. 1.	rezerv a opravných položek	31	306		347		476		476		586		632		632	
A. V. 2.	Odpisy dlouhodobého majetku	32														
A. V. 3.	Prodávající majetek	33														
A. V. 4.	Prodané cenné papíry a podíly	34														
A. V. 5.	Prodaný materiál	35	25		32		40		40		38		40		40	
A. V. 6.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	36	25		32		40		40		38		40		40	
A. VI.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky	37	17		100		62		62		62		80		218	
A. VI. 1.	zúčtované mezi organizačními složkami	38	17		100		61		61		62		80		218	
A. VI. 2.	Dan z příjmů	39	27 545		31 991		36 405		36 405		40 195		40 452		40 452	
A. VI. 3.	Dan z příjmů															
NAKLADY CELKEM			17	27 562	17	27 562	32 091	36 467	36 467	40 257	40 195	40 257	40 452	40 452	40 670	40 670

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Priloha 9 Výkaz zisku a ztráty organizace FOKUS Vysočina, z. ú. 2017-2021 (Výnosy)

B.	Výnosy	40																									
B. I.	Provozní dotace	41	24 644	24 644	30 441	30 441	34 153	34 153	38 100	38 100	38 100	38 697	38 697	38 697	38 697											38 697	
B. I. 1.	Provozní dotace	42	24 644	24 644	30 441	30 441	34 153	34 153	38 100	38 100	38 100	38 697	38 697	38 697	38 697												38 697
B. II.	Přijaté příspěvky	43	494	494	140	140	241	241	344	344	344	400	400	400	400												400
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44																									
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)	45	494	494	140	140	241	241	344	344	344	400	400	400	400												400
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky	46																									
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	47	1 264	843	2 107	1 307	945	2 252	1 410	1 053	1 117	1 064	1 064	1 064	1 106												2 626
B. IV.	Ostatní výnosy	48	395	395	240	240	371	240	389	389	389	564	564	564	564												564
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	49																									
B. IV. 6.	Platby za odesané pohledávky	50																									
B. IV. 7.	Výnosové úroky	51																									
B. IV. 8.	Kursové zisky	52																									
B. IV. 9.	Zúčtování fondů	53																									
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy	54	395	395	240	240	371	240	389	389	389	564	564	564	564												564
B. V.	Tržby z prodeje majetku	55																									55
	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56																									55
B. V. 11.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	57																									
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	57																									
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu	58																									
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	59																									
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	60																									
	VÝNOSY CELKEM	61	26 797	843	27 640	32 128	945	33 073	36 175	1 053	39 950	1 064	41 014	41 236	42 342												
C.	Výsledkek hospodaření před zdaněním	62	-748	843	95	137	945	1 082	-230	1 052	-245	1 064	819	864	1 970												
D.	Výsledkek hospodaření po zdanění	63	-748	826	78	137	845	982	-230	991	-245	1 002	757	784	1 672												

Zdroj: účetní závěrky 2017-2021 organizace FOKUS Vysočina, z. ú., vlastní zpracování (Justice, 2022a)

Příloha 10 Vstupní data – FIKANE

FV, ...

31/01/2023 4/4

Vstupní hodnoty:

	Aktuální účetní období	Před rokem	Před dvěma lety	Před třemi lety
Obecně prospěšná společnost?	NE			
Kolik zaměstnanců ve vaší organizaci pracuje?	77			
Sídlo v hlavním městě?	NE			
Počet zařízení/poboček	4			
Realizace vedlejší činnosti?	ANO			
Rozvaha				
Aktiva				
Aktiva celkem	21 190	17 037		
B. Krátkodobý majetek celkem	15 390			
B. III. 1. Peněžní prostředky v pokladně	137			
B. III. 3. Peněžní prostředky na účtech	14 598			
Pasíva				
A. Vlastní zdroje celkem	14 933			11 620
B. Cizí zdroje celkem	6 257			
B. II. Dlouhodobé závazky celkem	185			
B. III. Krátkodobé závazky celkem	6 072			
Výkaz zisku a ztrát				
Hlavní činnost				
Náklady celkem	40 452			
B. I. Provozní dotace	38 697	38 100	34 153	
B. II. Přijaté příspěvky	400	344		
B. III. Tržby za vlastní výkony a za zboží	1 520			
B. IV. Ostatní výnosy	564			
B. V. Tržby z prodeje majetku	55			
Výnosy celkem	41 236	39 950		
C. Výsledek hospodaření před zdaněním	864	-245	-230	
D. Výsledek hospodaření po zdanění	784			
Vedlejší činnost				
B. I. Provozní dotace	0			
B. II. Přijaté příspěvky	0			
B. III. Tržby za vlastní výkony a za zboží	1 106			
B. IV. Ostatní výnosy	0			
B. V. Tržby z prodeje majetku	0			
Výnosy celkem	1 106			
C. Výsledek hospodaření před zdaněním	1 106	1 064	1 052	
D. Výsledek hospodaření po zdanění	888			