

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové
organizace**

Lukáš Rybka

© 2015 ČZU v Praze



Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozní ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce:	Lukáš Rybka
Studijní program:	Hospodářská politika a správa
Obor:	Hospodářská a kulturní studia
Vedoucí práce:	Ing. Jiří Čermák, Ph.D.
Název práce:	Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace
Název anglicky:	Economic analysis of specific non-profit organization
Cíl práce:	Cílem práce je rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, její prošla transformací právní formy z organizace veřejné neziskové, dále zhodnotit vybrané složky finanční analýzy za vymezený časový úsek. Na základě provedené analýzy hospodaření sestavit případná doporučení k možnému budoucímu vývoj rozpočtového hospodaření.
Metodika:	Práce bude rozdělena na 3 hlavní části. První část bude teoretická (literární rešerše), která bude založena na analýze dokumentů, s jejichž pomocí se student seznámí se stavem řešené problematiky. Základním zdrojem informací bude odborná literatura, případně odborné časopisy a periodika. Druhá část bude analytická. Založena bude na využití primárních a sekundárních dat. Na základě zkoumaného problému dojde ke zřetelní cíle práce. Součástí bude charakteristika vybrané nestátní neziskové organizace, která bude vybrána členě dle právní formy, způsobu a forem financování, na jejichž základě bude provedena členě analýza hospodaření na příjmové a výdajové straně rozpočtu. Primární data budou získána finanční analýzou z účetních výkazů vybrané nestátní neziskové organizace. Závěrečná část bude obsahovat formulace výsledků práce a návrhy opatření.
Doporučený rozsah práce:	60 - 90 stran
Klíčová slova:	Neziskový sektor, tržní selhání, typologie neziskových organizací, financování neziskových organizací, fundraising, příspěvková organizace
Doporučené zdroje informací:	<ol style="list-style-type: none">1. BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe). Praha : Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.2. BOUKAL, Petr; NOVOTNÝ, Jiří; VÁVRŮVÁ, Hana. Ekonomika a řízení neziskových organizací. Praha : Oeconomica, 2003. 66 s. ISBN 80-245-0604-1.3. DRUCKER, P. Managing the Non-Profit Organization. Routledge, 2011. 192 s. ISBN 978-0-75062-691-0.4. KNÁPKOVÁ, H., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.5. KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.6. MATYÁŠ, O., STRÁNSKÝ, J. Controlling nevládních neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 1. vydání, 2010. 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.7. POTUČEK, M. Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-58. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru : základy ekonomie, teorie a řízení. 3. aktualiz. vyd. Praha : Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86020-54-5.9. SKOVALSA, M. a kol. Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice. 1. vyd., Praha: Portal, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.10. VÁVRŮVÁ, Hana, a kol. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha : Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 80-245-1293-9.11. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2. vydání, 2011. 160s. ISBN 978-80-247-4041-6.12. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec Králové: Gaudēamus, 2. vydání, 2006. 182 s. ISBN 80-7041-859-1.
Předběžný termín obhajoby:	2015/06 (červen)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2014

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Čermákovi, Ph. D. za užitečné a cenné rady, které mi poskytl během konzultací při psaní této prá

Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace

Economic analysis of specific non-profit organization

Souhrn

Práce "Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace" se prostřednictvím modifikovaných metod finanční analýzy zaměřuje na oblast hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace. Původně veřejně prospěšná příspěvková organizace, která prošla transformací právní formy v nestátní neziskovou organizaci, je sledována bezprostředně po její transformaci během období 2004-2013. Za každý sledovaný rok je provedena důkladná analýza účetních výkazů organizace, na kterou navazují výpočty dílčích poměrových ukazatelů seřazených do účelově strukturovaného souboru dle hodnocených oblastí hospodaření. Souhrnné hodnocení oblastí poměrové analýzy je provedeno s použitím modelů BAMF a KAMF*. Jsou zjištěny příčiny vývoje jednotlivých oblastí hospodaření za celé sledované období a výsledky jsou interpretovány s ohledem na neziskový charakter subjektu. Součástí jsou i doporučení ke zlepšení dosažených výsledků.

Summary

The thesis "Economic analysis of specific non-profit organization" is focused on economy of specific non-profit organization that has been transformed from contributory organization to non-profit and non-governmental organization. Trought the modified analitical methods is described its economical development from 2004 to 2013. Analysis of accounting statements and relative indicators are implemented for each year and their results are evaluated in synergy with special analytical methods BAMF and KAMF*. Reasons of evaluation are determined. Interpretaiton of all findigs is made with awareness of the subject's non-profit orientation. Final part of the thesis is recommendation.

Klíčová slova

Neziskový sektor, tržní selhání, typologie neziskových organizací, financování neziskových organizací, fundraising, příspěvkové organizace, finanční stabilita

Key words

Non-profit sector, market failure, typology of non- profit organizations, funding the non-profit organization, fundraising, contributory organization, financial stability

Obsah	
1	Úvod8
2	Cíl práce a metodika.....9
2.1	Cíl práce9
2.2	Metodika9
2.2.1	Elementární přístupy a ukazatele finanční analýzy 10
2.2.2	Metody a modifikace finanční analýzy pro neziskové organizace 12
3	Literární rešerše/teoretická východiska22
3.1	Nestátní neziskové organizace v sektorovém modelu národního hospodářství....22
3.1.1	Politicko-ekonomické hledisko.....22
3.1.2	Ekonomické hledisko.....23
3.1.3	Základní sektorové členění24
3.2	Charakteristika nestátních neziskových organizací27
3.2.1	Opodstatnění existence nestátních neziskových organizací28
3.2.2	Strukturálně operacionální definice31
3.2.3	Vize, poslání, cíle a funkce32
3.2.4	Měření užitků a efektivnosti36
3.2.5	Způsoby financování.....39
3.2.6	Účetnictví.....43
3.3	Typologie nestátních neziskových organizací v ČR45
3.3.1	Dopady rekonstrukce soukromého práva47
4	Analytická část51
4.1	Charakteristika Dejvického divadla, o.p.s.....51
4.1.1	Poslání.....52
4.1.2	Cíle a ukazatele efektivity.....54

4.2	Horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů	56
4.2.1	Analýza rozvahy	56
4.2.2	Analýza výkazu zisku a ztráty	65
4.3	Analýza rozdílových ukazatelů	75
4.4	Analýza poměrových ukazatelů	76
4.4.1	Autarkie	77
4.4.2	Rentabilita	78
4.4.3	Likvidita	82
4.4.4	Aktivita	85
4.4.5	Financování	90
4.4.6	Investiční rozvoj a útlumu	95
4.4.7	Produktivita	97
4.5	Analýza syntetických ukazatelů	99
4.5.1	Model KAMF*	99
4.5.2	Model BAMF	101
5	Závěr	104
6	Seznam použité literatury	108
7	Přílohy	111

Seznam grafů

Graf 4. 1: Vývoj majetkové struktury Dejvického divadla, o.p.s.	57
Graf 4. 2: Nejvýznamnější položky v celkové majetkové struktuře Dejvického divadla, o.p.s. v letech 2004 - 2013	60
Graf 4. 3Vývoj finanční struktury Dejvického divadla, o.p.s.	61
Graf 4. 4: Finanční struktura Dejvického divadla, o.p.s.	63
Graf 4. 5: Porovnání struktury aktiv a pasiv s ohledem na časovou vázanost u Dejvického divadla, o.p.s.	64
Graf 4. 6: Struktura výnosů Dejvického divadla, o.p.s.	67
Graf 4. 7: Vývoj struktury výnosů Dejvického divadla, o.p.s.	70
Graf 4. 8: Struktura nákladů Dejvického divadla, o.p.s.	71
Graf 4. 9: Vývoj struktury nákladů Dejvického divadla, o.p.s.	73
Graf 4. 10: Čistý pracovní kapitál Dejvického divadla, o.p.s.	76
Graf 4. 11: Vývoj autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů Dejvického divadla, o.p.s.	77
Graf 4. 12: Vývoj rentability nákladů doplňkové činnosti Dejvického divadla, o.p.s.	79
Graf 4. 13: Vývoj halěřového ukazatele nákladovosti výnosů Dejvického divadla, o.p.s. .	82
Graf 4. 14: Vývoj pohotové likvidity Dejvického divadla, o.p.s.	83
Graf 4. 15Vývoj okamžité likvidity Dejvického divadla, o.p.s.	85
Graf 4. 16: Vývoj míry vázanosti fixních aktiv na výnosech u Dejvického divadla, o.p.s.	86
Graf 4. 17: Míra vázanosti fixních aktiv v tržbách za vlastní výkony u Dejvického divadla, o.p.s.	87
Graf 4. 18Vývoj obratu kapitálu Dejvického divadla, o.p.s.	89
Graf 4. 19: Podíl jednotlivých zdrojů financování na příjmech Dejvického divadla, o.p.s.	92
Graf 4. 20: Vývoje míry věřitelského rizika Dejvického divadla, o.p.s.	93
Graf 4. 21 Vývoj síly finanční páky Dejvického divadla, o.p.s.	94
Graf 4. 22: Vývoj koeficientu opotřebení dlouhodobého majetku Dejvického divadla, o.p.s.	96
Graf 4. 23: Vývoj produktivity práce měřené pomocí přidané hodnoty a průměrné mzdy u Dejvického divadla, o.p.s.	99

Seznam obrázků

Obr. 3. 1: Členění podle principu financování.....	25
Obr. 3. 2: Členění podle Pestoffa.....	26
Obr. 3. 3: Základní principy fungování neziskové organizace	32
Obr. 3. 4: Matice efektivity	37
Obr. 3. 5: Informační soustava ekonomického subjektu	43

Seznam tabulek

Tab. 4. 1: Počet všech představení pořádaných na vlastní scéně.....	54
Tab. 4. 2: Počet premiér vlastního souboru	54
Tab. 4. 3: Procento návštěvnosti divadla	55
Tab. 4. 4: Průměrná cena vstupenky	55
Tab. 4. 5: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	55
Tab. 4. 6: Horizontální analýza majetkové struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %).....	57
Tab. 4. 7: Vertikální analýza majetkové struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %).....	58
Tab. 4. 8: Horizontální analýza finanční struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %)	61
Tab. 4. 9: Vertikální analýza finanční struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %)	62
Tab. 4. 10: Vertikální analýza výnosů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)	66
Tab. 4. 11: Horizontální analýza výnosů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)	68
Tab. 4. 12: Vertikální analýza nákladů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)	71
Tab. 4. 13: Horizontální analýza nákladů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)	72
Tab. 4. 14: Porovnání nákladů a výnosů z hlavní činnosti Dejvického divadla, o.p.s.	74
Tab. 4. 15: Vývoj čistého pracovního kapitálu Dejvického divadla, o.p.s.	75
Tab. 4. 16: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů Dejvického divadla, o.p.s. (v %) %).....	77
Tab. 4. 17: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti Dejvického divadla, o.p.s. (v %).....	79
Tab. 4. 18: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti u Dejvického divadla, o.p.s. (v %)	80
Tab. 4. 19: Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů	81
Tab. 4. 20: Pohotová likvidita Dejvického divadla, o.p.s.	83
Tab. 4. 21: Okamžitá likvidita Dejvického divadla, o.p.s.	84
Tab. 4. 22: Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech u Dejvického divadla, o.p.s.	86
Tab. 4. 23: Míra vázanosti fixních aktiv na tržbách za vlastní výkony Dejvického divadla, o.p.s.....	87
Tab. 4. 24: Obrat kapitálu Dejvického divadla, o.p.s.	88
Tab. 4. 25: Poměr dob obratu pohledávek a krátkodobých závazků	90
Tab. 4. 26: Míra finanční nezávislosti Dejvického divadla, o.p.s.....	91
Tab. 4. 27: Míra věřitelského rizika Dejvického divadla, o.p.s.....	93

Tab. 4. 28: Síla finanční páky u Dejvického divadla, o.p.s.	94
Tab. 4. 29: Vývoj koeficientu opotřebení dlouhodobého majetku Dejvického divadla, o.p.s.	96
Tab. 4. 30: Produktivita práce Dejvického divadla, o.p.s.	97
Tab. 4. 31: Průměrná mzda (osobní náklady) v Dejvickém divadle, o.p.s.	98
Tab. 4. 32: Hodnocení modelu KAMF* pro Dejvické divadlo, o.p.s.	100
Tab. 4. 33: Hodnocení modelu BAMF pro Dejvické divadlo, o.p.s.	102

Seznam zkratek

BAMF - bilanční analýza municipální firmy

ČR - Česká republika

DHM - dlouhodobý hmotný majetek

DNM - dlouhodobý nehmotný majetek

DFM - dlouhodobý finanční majetek

KFM - krátkodobý finanční majetek

EU - Evropská unie

HMP - Hlavní město Praha

MK - Ministerstvo kultury

MÚ - Městský úřad

NNO - nestátní nezisková organizace

KAMF* - klasifikační analýza municipální firmy

ÚSC - územně samosprávný celek

1 Úvod

Hospodaření úzce souvisí s efektivností. Někdy bývá dokonce pojem hospodárnost považován přímo za synonymum efektivnosti, protože oba dva pojmy představují snahu o maximalizaci efektu připadající na jednotku vstupu.

V soukromých ziskových subjektech je hospodárnost enormně důležitý faktor, který rozhoduje o smysluplnosti takového subjektu. Nehospodárny ziskový subjekt působí na první pohled schizofrenním a sebedestruktivním dojmem, neboť se chová v rozporu s účelem svého založení, kterým je maximalizace zisku (efektu).

U neziskových organizací je otázka hospodárnosti a efektivnosti o něco problematičtějším tématem. Ať už veřejné nebo soukromé neziskové organizace, oba typy organizací mají společné negativní vymezení. Bez ohledu na kritérium vlastnictví, nejsou ani jedny zakládány za účelem zisku, tedy maximalizací efektu hospodárnosti.

Jejich posláním je zpravidla náprava nějakého negativního jevu, který nemůže nebo nechce řešit soukromý ziskový sektor prostřednictvím tržního mechanismu. Za takové situace může být za pozitivní efekt považována maximální náprava negativního jevu, ale nikoli efekt ve smyslu hospodárnosti.

Empiricky je prokázáno, že častěji nastává situace hospodářské neefektivnosti u veřejných neziskových organizací. Důvod je spatřován v oddělení principu vlastnictví a řízení. Ve veřejné sféře totiž rozhodují o užití peněžních prostředků zpravidla lidé, kterým tyto prostředky nepatří. Prostředky jsou navíc užity ve prospěch dalšího cizího subjektu, který lidé s rozhodovací kompetencí ani neznají. Nemají motivaci se snažit o minimalizaci nákladů a maximalizaci výsledného efektu.

U soukromých neziskových organizací je situace o něco lepší, protože zvláště mezi soukromými neziskovými organizacemi existuje poměrně silný konkurenční boj o disponibilní zdroje. Jinými slovy jsou si tyto subjekty vědomy toho, že peněz je omezené množství a je třeba s nimi nakládat zodpovědně - hospodárně.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, jež v minulosti fungovala v právní formě veřejné neziskové. Na základě aplikace metod finanční analýzy je zhodnocen vymezený časový úsek. Jsou kvantifikovány dílčí ukazatele zaměřené na specifické oblasti neziskových organizací. Je provedena interpretace jejich výsledků a identifikace příčiny jejich vývoje ex post. Vztahy mezi jednotlivými dílčími ukazateli postihují syntetické ukazatele.

V závěru je na provedenou analýzu hospodaření navázáno. Je provedeno shrnutí a jsou připojena případná doporučení ke zlepšení budoucího rozpočtového hospodaření.

2.2 Metodika

Ústřední metodou této práce je metoda analýzy, jejíž podstata je spatřována v rozlišování jednotlivých částí a prvků v rámci složitějších objektů zkoumání. Analýza vyčleňuje důležité stránky a postupuje od složitosti k jednoduchosti, od mnohosti k jednotě. Neoddělitelným metodologickým doplňkem analýzy je tudíž syntéza, která spojuje prvky v celek a dává jednotě konkrétnost, a neméně tak komparace, která jednotlivé části a prvky umožňuje vyhodnocovat.¹

S ohledem na zaměření práce, kterým je rozbor hospodaření, je použita metoda finanční analýzy, která představuje ověřený nástroj k hodnocení finančního hospodaření ekonomických subjektů.

Finanční analýza je zvláštním druhem analýzy a jako taková má své specifické cíle. Jejím prostřednictvím je dosahováno identifikace problémů, silných a slabých stránek zkoumaného subjektu, přičemž takto vyhodnocené informace jsou podkladem pro formulaci závěrů o celkovém hospodaření a finanční situaci zkoumaného subjektu. Navíc v případě srovnání výpočtů v časových řadách metoda finanční analýzy u zkoumaného subjektu umožní předpověď budoucího vývoje ve sledovaných oblastech.²

¹ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 25

² Tamtéž, s. 26-27

2.2.1 Elementární přístupy a ukazatele finanční analýzy

Pro aplikaci finanční analýzy, tedy pro její správný výpočet a interpretaci, je nutné použít následující přístupy k hodnocení ekonomických procesů:³

- Analýza fundamentální - má heuristický a pragmatický charakter. Metoda je založena především na samotných zkušenostech analytiků, na znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy. Pracuje se značným množstvím informací a odvozuje závěry zpravidla bez algoritmizovaných postupů.
- Analýza technická - využívá matematicko-statistické metody a další algoritmizované metody ke kvantitativnímu zpracování dat a následnému posouzení výsledků z ekonomického hlediska. Základem je užití vertikální (strukturální) analýzy, v jejímž rámci dochází k procentnímu rozboru komponent - jednotlivé položky výkazů se vyjadřují jako podíly těchto komponent, a horizontální (trendové) analýzy využívající jako nástroje časové řady pro srovnávání vývoje v čase.

Předchozí dva základní přístupy mohou být doplňovány dvěma dalšími přístupy, které někteří autoři berou jako implicitní součást předchozích, jiní je jmenují samostatně.⁴

- Analýza kauzální - hodnotí příčinně důsledkové vazby mezi jevy. V tomto směru jsou významné tzv. pyramidální rozklady, kde je rozkládán vrcholový ukazatel za pomoci multiplikativních či aditivních vazeb mezi dílčími ukazateli, aby bylo možné zjistit příčiny jeho vývoje.
- Analýza komparační - zpravidla je doplňkem finanční analýzy technické. Komparace spočívá ve srovnávání vypočtených výsledků se standardními hodnotami ukazatelů v oboru či sektoru.

Zmíněné přístupy se, větší či menší měrou, podílejí na úspěšné aplikaci každé jednotlivé metody, kterou komplexní rozbor hospodaření nebo-li finanční analýza zahrnuje. Základem každé z těchto metod jsou vždy určité číselné charakteristiky ekonomické činnosti subjektu, které jsou označovány jako ukazatele finanční analýzy.⁵

Ukazatele finanční analýzy

³ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, 41

⁴ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 26-27

⁵ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 40

Jsou vyjádřeny přímo jako položka z účetních výkazů či údaj z jiného zdroje dat, nebo jsou číslem odvozeným ze zdrojů dat. Existuje jich celá řada a lze je členit na spoustu způsobů. Níže se pracuje s variantou s vyšší mírou obecnosti spolu, jež postačí k následnému vysvětlení metody, ve které daný ukazatel figuruje.

Nejobecnějším a prvotním členěním je rozdělení ukazatelů do dvou skupin na: dílčí a syntetické, přičemž skupinu dílčích ukazatelů je nutné dále rozvést.

Dílčí ukazatele finanční analýzy

Jsou skupinou ukazatelů, která postihuje všechny oblasti hospodaření firmy. Výpočet a interpretace těchto ukazatelů ve správně zvoleném strukturovaném souboru odhaluje slabá i silná místa a podává komplexní informaci o hospodaření firmy.⁶

Pro správné chápání jednotlivých metod finanční analýzy je nutné uvnitř této skupiny dále rozlišit ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové.⁷

Dílčí absolutní ukazatele jsou vyjádřeny zpravidla absolutním číslem, které je zjištěno přímo ze základních účetních výkazů. V případě údajů získaných z rozvahy jsou tyto ukazatele dále upřesňovány jako absolutní ukazatele stavové, neboť rozvaha je vždy sestavována, aby informovala o stavu aktiv a pasiv k určitému okamžiku.

Pokud jsou použity údaje z výkazu zisku a ztráty či z cash flow, jsou absolutní ukazatele upřesněny přívlastkem tokové, protože pracují s údaji za určitý časový interval.

Dílčí absolutní ukazatel bazální (2. 1)

$$X$$

Dílčí absolutní ukazatel marginální (přírůstkový) (2. 2)

$$\Delta X = X_{t+1} - X_t$$

Dílčí absolutní ukazatele rozdílové jsou vypočítávány jako rozdíl dvou stavových ukazatelů (určité položky aktiv s určitou položkou pasiv).

Dílčí absolutní ukazatel rozdílový (2. 3)

$$U = X - Y$$

X, Y - absolutní bazální ukazatele

⁶ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 169

⁷ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady, s.

Dílčí poměrové ukazatele jsou ve finanční analýze užívány v největší míře a jsou definovány jako podíl dvou položek z účetních výkazů.⁸ Hodnota ukazatele pak vypovídá o úrovni, intenzitě zkoumaného jevu.

Dílčí poměrový ukazatel - prostý

(2. 4)

$$U = \frac{X}{Y}$$

X, Y - absolutní bazální ukazatele

Syntetické ukazatele finanční analýzy

Druhou významnou skupinou ukazatelů jsou syntetické ukazatele. Jejich vznik a použití se opodstatňuje tím, že dílčí ukazatele neexistují izolovaně, tedy bez ohledu na vývoj ostatních dílčích ukazatelů. Vhodným seskupováním dílčích ukazatelů je pak možné poměrně jednoduchým a rychlým propočtem zjistit, jak si zkoumaný subjekt vede v otázce finančního zdraví.

Konstrukce konkrétního ukazatele je založená na hodnotícím kritériu, kterým může být např. bonita (finanční zdraví) subjektu. V kontextu s hodnotícím kritériem je vybrána skupina ukazatelů mající v tomto ohledu největší vliv, kde je tento vliv kvantifikován tzv. vahami významnosti (w_i).⁹

Obecný tvar syntetického ukazatele

(2. 5)

$$S = \sum_{i=1}^n w_i U_i$$

S vymezenými charakteristikami ekonomické činnosti nebo-li ukazateli finanční analýzy je možné přistoupit k provedení jednotlivých elementárních metod, ze kterých se finanční analýza skládá.

2.2.2 Metody a modifikace finanční analýzy pro neziskové organizace

U aplikace každé metody je rozhodující provést nejen výpočet příslušných ukazatelů, ale i porovnávání zjištěných hodnot, neboť samotné zjištění hodnot ukazatelů je pouze mezičlánkem, nikoli požadovaným výsledkem metody, kterým je hodnocení ekonomické činnosti. Na základě porovnání je posuzováno, zda je hodnota dobrá, zda se organizace v daném ohledu zlepšuje či zhoršuje.¹⁰

⁸ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 41

⁹ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 169-170

¹⁰ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady, s. 65

Porovnávat lze větším počtem způsobů, nicméně dostupnost vstupních dat o ekonomických činnostech soukromých organizací je značně omezená, proto je v této práci uplatňován pouze jediný způsob, a to srovnání hodnot ukazatelů v čase pomocí časových řad.

Horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů

Analýzy pracují s údaji, které jsou uvedeny přímo v účetních výkazech. Nedílnou součástí je analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.¹¹

Horizontální analýza se soustředí na vývoj jednotlivých položek výkazů v časových řadách. Jsou porovnávány změny položek v časové posloupnosti, přičemž výpočet změn má tvar prostého rozdílu nebo podílu.¹²

Absolutní změna (2. 6)

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

Relativní změna (2. 7)

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{Absolutní změna}}{\text{Ukazatel}_{t-1}} \times 100$$

Vertikální analýza (procentuální rozbor) se zabývá vnitřní strukturou výkazů. Jednotlivé položky výkazů se vyjádří ve tvaru procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. V případě rozvahy je pravidlem, že základna je stanovená ve výši aktiv či pasiv. U výkazu zisku a ztrát je základna celkovými výnosy nebo celkovými náklady.¹³ Získané výsledky se opět porovnávají v čase.

Procentní rozbor (2. 8)

$$\text{procentní rozbor} = \frac{\text{položka výkazu}}{\text{základna}}$$

Analýza rozdílových ukazatelů¹⁴

Výpočty zahrnuté v této analýze jsou orientovány na likviditu. V tomto smyslu analýza pracuje s nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem, kterým je čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel je definován jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů a má významný vliv na platební schopnost organizace. Výsledek výpočtu představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem.

¹¹ SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s. 13

¹² KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady, s. 68

¹³ Taméž, s. 68

¹⁴ Tamtéž, s. 83

$$PK = OA - KZv$$

OA - oběžná aktiva, KZv - krátkodobé závazky

Má-li být organizace likvidní (být schopna dostávat včas svým krátkodobým závazkům) musí dosahovat potřebné výše relativně volného kapitálu, tzn. přebytku krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

Do tohoto momentu je možné finanční analýzu, jež původně vznikla jako součást finančního řízení ziskově orientovaných ekonomických subjektů, aplikovat prakticky bez výraznějších metodických změn, není třeba zohledňovat specifika zkoumaného subjektu, kterým je nezisková organizace. Důvodem je jednotnost pohledu na nejrůznější typy firem jako na relativně otevřené sociálně ekonomické systémy.¹⁵ Nicméně, v následujících metodách se specifika neziskových organizací v úvahu berou a metody se modifikují.

Modifikace finanční analýzy pro neziskové organizace

Finanční analýza původně koncipovaná jako jeden z nástrojů řízení ekonomických subjektů orientovaných na zisk doznává určitých změn v souvislosti s použitím u neziskových organizací. Důvodem je nejenom rozdílné poslání těchto organizací, které se vyznačuje zejména svou neziskovostí, ale i způsob financování vyznačující se specifickými zdroji, cyklickými finančními toky a reglementací (závazné předpisy určující, které kroky při řízení financování ziskově neorientovaných organizací mohou být činěny a které jsou naopak nedovoleny).

Analýza poměrových ukazatelů¹⁶

Modifikace původního podoby této metody finanční analýzy spočívá především v pozměněných oblastech vyhodnocování a také dílčích ukazatelích. Je vytvořen strukturovaný soubor ukazatelů, který akceptuje zvláštnosti firem neorientovaných na zisk a který je zároveň navržen (strukturován) tak, aby respektoval a využil souvislosti mezi jednotlivými oblastmi finanční analýzy a mezi jednotlivými ukazateli.

Autarkie

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

(2. 10)

¹⁵ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 22-25

¹⁶ Tamtéž, s. 197-198

$$A_{VH-H\check{c}} = \frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} \times 100$$

$V_{H\check{c}}$ - celkové výnosy z hlavní činnosti

$N_{H\check{c}}$ - celkové náklady z hlavní činnosti

Rentabilita

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (2. 11)

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

$VH_{D\check{c}}$ - výsledek hospodaření doplňkové činnosti

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

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (2. 12)

$$Z'' = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztr\acute{a}ta_{H\check{c}}} \times 100$$

$zisk_{D\check{c}}$ - hospodářský výsledek z doplňkové činnosti

$ztr\acute{a}ta_{H\check{c}}$ - hospodářský výsledek z hlavní činnosti

Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů z doplňkové činnosti ve vztahu k ψ (2. 13)

$$HUN = \frac{N_{D\check{c}}}{V_{D\check{c}}}$$

$$HUN - \psi \rightarrow min.$$

HUN - haléřový ukazatel nákladovosti

$V_{D\check{c}}$ - výnosy doplňkové činnosti

ψ - lomový faktor = 0,6180339

Likvidita

Okamžitá likvidita (2. 14)

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

Pe - peníze a jejich ekvivalenty (včetně termínovaných vkladů a v krátké době

obchodovatelných cenných papírů)

KZv - krátkodobé závazky

Pohotová likvidita

$$L_{II} = \frac{Pe + Po}{KZv} \quad (2.19)$$

Po - pohledávky, a to v tomto případě krátkodobé

Aktivita

Obrat kapitálu (2. 15)

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

V - výnosy celkem

K - kapitál, celková pasiva

Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech (2. 16)

$$= \frac{FA}{V}$$

FA - hodnota fixních aktiv v zůstatkové ceně

V - výnosy celkem

Poměr dob pohledávek a krátkodobých závazků (2. 17)

$$= \frac{\frac{\emptyset Po}{PV}}{\frac{\emptyset Zv}{PN}}$$

$\emptyset Po$ - průměrná hodnota pohledávek

PV - provozní výnosy

$\emptyset Zv$ - průměrná hodnota krátkodobých závazků

PN - provozní náklady

Financování

Míra finanční nezávislosti (stability) (2. 18)

$$= \frac{VK}{CK} \times 100$$

VK - vlastní kapitál

CK - vlastní kapitál

Míra věřitelského rizika (2. 19)

$$= \frac{CK}{K}$$

CK - cizí kapitál

K - kapitál, celková pasiva

Síla finanční páky (míra zadluženosti vlastního kapitálu) (2. 20)

$$F_{FL} = 1 + \frac{CK}{VK}$$

F_{FL} - síla finanční páky

Investiční rozvoj/útlum

Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku (2. 21)

$$k_{ODM} = \frac{\sum PC - \sum ZC}{\sum PC}, \text{ resp. } 1 - \frac{\sum ZC}{\sum PC}$$

$\sum PC$ - souhrn pořizovacích (vstupních) cen dlouhodobého majetku

$\sum ZC$ - souhrn zůstatkových cen dlouhodobého majetku

Produktivita

Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty (2. 22)

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

PH - přidaná hodnota

$\emptyset L$ - průměrný počet pracovníků

Míra zhodnocení celkového kapitálu pomocí přidané hodnoty (2. 23)

$$r_k * = \frac{PH}{\emptyset K} \times 100$$

PH - přidaná hodnota (účetní)

$\emptyset K$ - průměrná hodnota kapitálu

Správná aplikace výše uvedených metod, ať už tradičních či modifikovaných, založených na dílčích ukazatelích finanční analýzy má schopnost podat komplexní informaci o hospodaření zkoumaného subjektu. Existují však nástroje, které byly sestaveny účelově z neporovnatelně menšího počtu ukazatelů, aby se snížila časová náročnost posouzení subjektu zejména v oblasti finančního zdraví, které je rozhodující pro vnější partnery či zájmové skupiny.

Syntetické ukazatele

Jsou soustavami účelově vybraných ukazatelů, které si kladou za cíl přiřadit zkoumanému subjektu jednu jedinou číselnou charakteristiku vztahující se k vybranému hodnotícímu kritériu. Konstrukce syntetických ukazatelů vychází z předpokladu, že jednotlivé dílčí ukazatele od sebe nejsou izolované, tedy vzájemně se ovlivňují, a v kontextu s vybraným hodnotícím kritériem se mohou dílčí ukazatele seskupovat.¹⁷

¹⁷ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 72

V případě hodnocení neziskových organizací jsou sestaveny dva modely hodnotící finanční zdraví subjektu.

Model BAMF

Je založen na metodě tzv. bilanční analýzy při současném zohlednění specifík organizací neorientovaných na zisk. Dílčí ukazatele jsou v souladu s postupy bilanční analýzy vybrány tak, aby se jejich optimum pohybovalo kolem hodnoty "1" a aby jejich růst znamenal zlepšování finanční situace zkoumaného subjektu. Současně je pro výběr ukazatelů uplatněn požadavek na pokrytí tradičních oblastí hodnocení finanční analýzy (likvidita, aktivita, financování, rentabilita), ale i oblastí souvisejících se specifickými charakteristikami ziskově neorientovaných organizací.¹⁸

(2. 24)

$$BAMF = \frac{L_{II} + A + F + R + A^E + P}{6}$$

Pohotovostní likvidita (L_{II}) (2. 25)

$$L_{II} = \frac{FM + Po}{KCK}$$

Aktivita (A) (2. 26)

$$A = \frac{\frac{\partial Po}{\partial PV}}{\frac{\partial ZV}{\partial N}}$$

Financování (F) (2. 27)

$$F = \frac{VK}{CK}$$

Rentabilita (R) (2. 28)

$$R = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztr\acute{a}ta_{D\check{c}}}$$

Autarkie (A) (2. 29)

$$A = \frac{V}{N}$$

Produktivita (P) (2. 30)

$$P = \frac{PH}{\frac{\partial L}{250}}$$

Konečný výpočet syntetického ukazatele tak zahrnuje 6 dílčích ukazatelů. Čtyři spadají do tradiční oblasti hodnocení finanční analýzy a dva souvisí se specifiky neziskových organizací. V případě, že hodnocený subjekt nerealizuje dílčí (hospodářskou)

¹⁸ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 182

činnost, je ze syntetického ukazatele vypuštěno hodnocení oblasti rentability, a jmenovatel syntetického ukazatele je tudíž snížen o 1.

Model KAMF

Je druhým účelově sestaveným modelem k hodnocení finančního zdraví zkoumaného subjektu. Metodologicky vychází z koncepce klasifikační analýzy. V souladu právě s touto metodou jsou nejprve spočteny hodnoty dílčích ukazatelů, aby jim v zápětí byly přiřazeny příslušné známky podle dosažené úrovně v předem nadefinované škále. Výsledné hodnocení finančního zdraví vychází z aritmetického průměru (případě použití vah významnosti z váženého aritmetického průměru) vypočteného ze součtu dosažených známek za jednotlivé ukazatele, a to na základě hodnotící škály od 1 do 5, kde 5 je nejhorší možný výsledek.¹⁹

Model KAMF je zaváděn ve dvou variacích. První varianta KAMF je použita u organizací, které nerealizují doplňkovou (hospodářskou) činnost, druhá varianta KAMF* se naopak používá v případě, že organizace doplňkovou činnost realizuje.

V prvním případě model KAMF zahrnuje výpočet čtyř dílčích ukazatelů, kterými jsou: ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů, ukazatel okamžité likvidity, ukazatel obratu kapitálu a ukazatel produktivity práce.

V případě modelu KAMF* dochází k modifikaci ukazatele autarkie, který je vypočítán na bázi výnosů a nákladů ve vazbě na hlavní činnost, a současně je model rozšířen o ukazatele nákladové rentability dílčí činnosti a ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z dílčí činnosti.

Autarkie (2. 31)

$$A = \frac{V_{H\dot{C}}}{N_{H\dot{C}}}$$

Likvidita (L_l) (2. 32)

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

¹⁹ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 177

Obrat kapitálu (2. 33)

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

Produktivita práce na bázi přidané hodnoty a osobních nákladů (2. 34)

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

Nákladová rentabilita dílčí činnosti (2. 35)

$$= \frac{VH_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}}$$

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (2. 36)

$$= \frac{\text{zisk}_{D\check{c}}}{\text{ztráta}_{H\check{c}}}$$

Finanční zdraví zkoumaného subjektu se posuzuje na základě aritmetického průměru spočteného ze součtu klasifikačních známek přiřazených jednotlivým dílčím ukazatelům. Znamky jsou ukazatelům přiřazeny prostřednictvím dosažené úrovně hodnot v níže uvedené škále.

Tab. 2. 1: Klasifikace dílčích ukazatelů modelu KAMF a KAMF*

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	1	2	3	4	5
	Velmi dobrý	Dobry	Střední	Špatný	Alarmující
$(V_{H\check{c}}/N_{H\check{c}}) \times 100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(Pe/KZv) \times 100$	> 40 % et < 60 %	> 20 % et < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
$(V/\emptyset K) \times 100$	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
$(PH/ON) \times 100$	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %
$(VH_{D\check{c}}/N_{D\check{c}}) \times 100$	> 30 %	> 5 %	> 5 %	< 5 %	záporná hodnota
$(\text{zisk}_{D\check{c}}/\text{ztráta}_{H\check{c}}) \times 100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %

Zdroj: KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 186

U každého ukazatele je žádoucí maximalizace jeho hodnoty. Do jisté míry ale tvoří výjimku ukazatel likvidity, kde by vyšší hodnoty znamenaly nehospodárné nevyužití krátkodobého finančního majetku, a ukazatel autarkie, u nějž příliš vysoké hodnoty znamenají zbytečné vázání zdrojů, jež mohou být využívány jinde.²⁰

Zdroje dat

²⁰ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 185

Pro vypracování teoretické části je základním zdrojem informací odborná literatura, která je případně doplněna odbornými časopisy, periodiky a internetovými zdroji.

Zdrojem dat pro analytickou část finanční analýzy jsou zejména sekundární data pocházející z účetní výkazů.²¹ Ty zahrnují především rozvahu, výkaz zisku a přílohu k účetní závěrce. Kromě účetních výkazů je přínosným zdrojem sekundárních dat a informací i výroční zpráv či oficiální internetová stránka organizace.

Zdrojem primárních dat jsou výsledky vyplývající z aplikace a interpretace metod finanční analýzy na vybraný subjekt zkoumání, které jsou posléze použity pro sepsání závěru celé práce.

²¹ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 16-19

3 Literární rešerše/teoretická východiska

3.1 Nestátní neziskové organizace v sektorovém modelu národního hospodářství

Sektorový model národního hospodářství je významným nástrojem k pochopení institucionálního a funkcionálního charakteru ekonomických subjektů, jimiž jsou i nestátní neziskové organizace.²² Faktem ovšem je, že existuje větší počet autorů a způsobů, jak na národní hospodářství nahlížet, což mívá za následek jistou nejednotnost ve vymezení a označování jednotlivých sektorů a současně i v chápání toho, jaké subjekty v rámci jednotlivých sektorů existují a jaké mají tyto subjekty společné charakteristiky.

3.1.1 Politicko-ekonomické hledisko

Základní rozdělení národního hospodářství zpravidla vychází z elementárních politicko-ekonomických mechanismů (regulátorů), které podmiňují a ovlivňují život lidí a lidských společností. Tyto mechanismy byly označeny jako čtyři sektory²³:

- **Soukromý neformální sektor**
- **Stát**
- **Občanský sektor (soukromé neziskové organizace)**
- **Soukromý komerční sektor**

Takto pojmenované mechanismy posloužily jako východisko pro rozčlenění hospodářství, které je užíváno v ekonomice či statistice. Soukromé nebo-li nestátní neziskové organizace, jak už sám název naznačuje, spadají do prostoru mezi trhem a státem. V tomto členění by byly zařazeny pod termín občanský sektor.

Termín občanský sektor je shodou okolností jedním z nejužitečnějších označení. Hlavní důvodem je kombinace dvou perspektiv, ze kterých se sektor nahlíží. Kromě základní ekonomické perspektivy je totiž využita i perspektiva politicko-právní. Ta je v názvu sektoru implicitně vyjádřena přívlastkem "občanský" a díky ní může dojít k detailnějšímu rozlišování subjektů, které do sektoru mezi stát, trh a neformální soukromý sektor (domácnosti) spadají. Detailnější rozlišení se především týká neformálních

²² KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 16 - 17

²³ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.19

(neorganizovaných) skupiny občanů, jakými jsou neformální shromáždění, sítě nebo demonstrace, které samotná ekonomická perspektiva nerozlišuje, a tudíž je nelze v takovém případě do sektoru mezi stát, trh a domácnosti ani řadit.²⁴

Pro účely této práce, zaměřené na formální neziskové organizace, se nemusí politicko-právní perspektiva, a s ní spojené neformální subjekty, brát příliš v úvahu. Podstatné je vidění třetího sektoru z hlediska ekonomického.

3.1.2 Ekonomické hledisko

V modelu národního hospodářství se pro označení sektoru mezi státem, trhem a neformálním sektorem domácností používá - kromě zmíněného občanského sektoru - řada dalších termínů. Terminologie není v tomto směru zcela jednoznačná a více či méně synonymně se k pojmu občanský sektor užívá označení třetí, nestátní neziskový sektor či sektor nevládní.²⁵ Rozdíly mezi jednotlivými názvy ovšem existují, a to kvůli odlišné schopnosti vystihnout podstatné rysy tohoto prostoru.

Třetí sektor

Konkrétně označení třetí sektor je jedním z nejméně přesných. Bývá často kritizováno, protože ze své podstaty informuje pouze o tom, že kromě státu, trhu a domácností existuje ještě jeden, od nich odlišný, formální sektor.²⁶ Taková informace je ale velmi vágní. Proto se upřednostňují označení přesnější.

Nestátní neziskový sektor

Jde o souhrn všech neziskových organizací. Třetí sektor je prostřednictvím tohoto označení charakterizován jako oblast, ve které působí soukromé (nestátní) organizace, jejichž hlavním cílem není dosahování zisku (neziskové).²⁷

Nevýdělečný sektor

Někteří autoři nicméně namítají, že i v neziskových organizacích se může zisku dosahovat, a proto se jim zdá toto označení, z hlediska principu jejich fungování, nepřesné. Jako přesnější považují výraz "nevýdělečný", který je za prvé blíže anglickému výrazu

²⁴ SKOVAJSA, M. a kol, *Občanský sektor*, s. 34

²⁵ POTÚČEK, M. *Nejen trh*, s. 50

²⁶ SKOVAJSA, M. a kol, *Občanský sektor*, s. 32

²⁷ POTÚČEK, M. *Nejen trh*, s. 50

non-for-profit a za druhé nepopírá potenciální ziskovost, ale jen poukazuje na specifický způsob rozdělování případného zisku tzn. pokud kladný hospodářský výsledek v organizaci nastane, není rozdělen ve prospěch podílníků nebo manažerů - nestává se jejich výdělkem -ale je vždy reinvestovaný zpět do činnosti organizace.²⁸

Navzdory tomu, že se může zdát výraz nestátní nevýdělečný sektor o něco přesnější, s ohledem na možné dosahování zisku, je v této práci použit termín nestátní neziskový sektor, neboť v české ekonomické literatuře i na oficiálních českých internetových portálech zabývajících se problematikou ziskově neorientovaných organizací je stále pojem neziskový sektor užíván.²⁹

3.1.3 Základní sektorové členění

Původně sektorový model národního hospodářství rozlišoval pouze sektor veřejný a soukromý tržní, ale v sedmdesátých letech 20. století začal v USA na tolik stoupat význam tzv. organizací mezi trhem a státem, že pro ně byl v rámci sektorového modelu vyčleněn samostatný a svébytný sektor, který byl označován jako "dobrovolnický" nebo "třetí".³⁰ Kromě tří zmíněných sektorů se ještě vymezuje sektor domácností, který se liší od předchozích především tím, že má neformální povahu, tzn. nepůsobí v něm formální organizace.³¹

Členění dle principu financování

Použití kritéria financování je z ekonomického hlediska asi nejčastější a nejnázornější způsob, jak nestátní neziskový sektor a organizace jej tvořící rozeznat od ostatních organizací. Výsledný sektorový model se pak dále zpřesňuje s pomocí čtyřčlenného členění podle švédského ekonoma V. A. Pestoffa.³²

²⁸ SKOVAJSA, M. a kol, Občanský sektor, s. 34

²⁹ Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Webový portál Vlády ČR [online]. 2009 [cit. 2014-11-24].

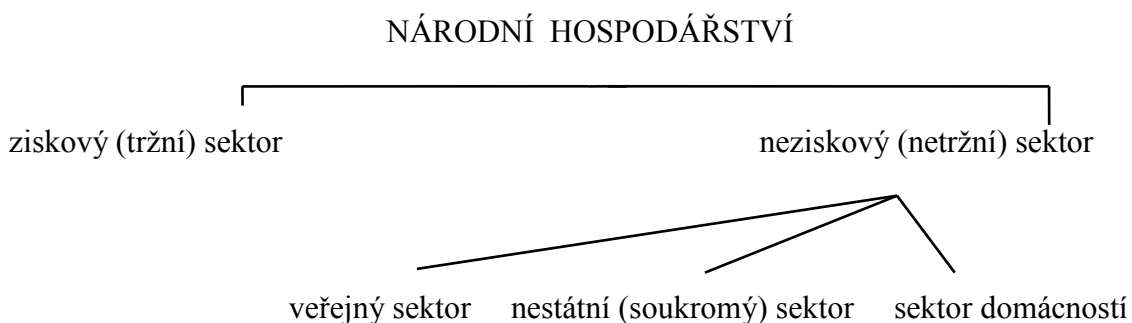
Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

³⁰ SKOVAJSA, M. a kol, Občanský sektor, s. 30

³¹ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.21

³² Tamtéž, s.18

Obr. 3. 1: Členění podle principu financování



Zdroj: ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací, Gaudeamus, Praha, 2006

Ziskový (tržní) sektor se vymezuje na základě ziskovosti subjektů v něm působících. Tyto soukromé ziskové subjekty se orientují v první řadě na zisk za prodej statků a služeb, který posléze používají právě jako zdroj k financování svého fungování.

Pro neziskový (netržní) sektor je naopak charakteristické to, že je složen z organizací, které se nesnaží v první řadě dosáhnout zisku, ale jde jim o vytváření užitku, který má zpravidla charakter veřejné služby. Prostředky k financování svého fungování pak organizací tohoto sektoru převážně získávají v rámci tzv. přerozdělovacích procesů.

V rámci neziskového sektoru se pak dále rozlišuje ještě sektor neziskový veřejný, sektor domácností a nestátní neziskový sektor. Neziskový veřejný sektor zahrnuje subjekty, které jsou financované z veřejných financí. Charakteristické je pro tyto organizace i to, že rozhodování uvnitř těchto subjektů probíhá na základě veřejné volby, organizace podléhají veřejné kontrole a výsledkem všeho má být poskytování veřejné služby či produktu.

Sektor domácností je tvořen subjekty, které se zapojují do koloběhu finančních toků a vstupují na trh kapitálu, produktů a faktorů.

Neziskový nestátní (soukromý) sektor je tvořen soukromými organizacemi, které produkují statky nebo distribují služby, aniž by chtěly dosáhnout zisku. Pakliže jej ve výjimečných případech vytvoří, tak není rozdělen mezi členy nebo manažery, ale je reinvestován do činnosti organizace. Hlavní díl financování nestátních neziskových organizací ovšem tvoří příspěvky od soukromých právnických a fyzických osob, které své

peníze také neposkytují s vidinou zisku. Nezanedbatelná část finančních prostředků pochází i od státu.³³

Členění dle Pestoffa

Předchozí rozdělení na čtyři sektory upřesňuje švédský ekonom V. A. Pestoff pomocí dalších dvou kritérií, vlastnictví a formalizace, které společně s kritériem financování zakresluje do plochy trojúhelníku. Výhoda tohoto členění spočívá v tom, že je možné ještě přesněji určit základní charakteristiky organizací vyskytujících se uvnitř všech sektorů a získat konkrétnější představu o vztazích mezi nimi.³⁴

Obr. 3. 2: Členění podle Pestoffa



Zdroj: REKTORÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomie, teorie a řízení*, Ekopress, Praha, 2010

Důkazem preciznějšího vymezení sektorů, díky třem výše uvedeným kritériím, je i fakt, že se objevují zóny tvořené organizacemi, u kterých se jejich funkce či poslání překrývají. Podle Pestoffa se jedná o tzv. organizace smíšené nebo hraniční. Neziskový sektor tudíž netvoří organizace ryze soukromé neziskové, soukromé ziskové nebo veřejné neziskové ale i organizace, které se svým charakterem mohou podobat subjektům ze dvou

³³ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací, s. 9-10

³⁴ REKTORÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.14

rozdílných sektorů. V prostředí České republiky lze uvést k oběma typům nejednoznačně zařaditelných organizací příklady pro ilustraci³⁵:

Organizace smíšená může být ilustrována na příkladu soukromé střední školy, která svým posláním spadá do veřejného sektoru, nicméně má privátní charakter a je částečně financována z veřejných rozpočtů.

Hraniční organizace vždy spadají do soukromého neziskového sektoru, ale zároveň částečně i do jednoho ze tří zbývajících sektorů. Příkladem může být akciová společnost, která vznikla za účelem poskytování služeb v oblasti, vzdělání, charity, kultury apod. (prolnutí soukromého neziskového sektoru se soukromým ziskovým sektorem) nebo forma sdružování nemající formální statut organizace, jako jsou např. neformální spolky, diskusní kluby, institut sousedské výpomoci apod., která naplňuje nějaké veřejně prospěšné poslání (prolnutí neziskového sektoru se sektorem domácností) a nebo státní podnik, který byl opět založený za účelem naplnění výše zmíněných poslání (prolnutí neziskového sektoru se sektorem veřejným neziskovým).

Takto charakterizovaný a vymezený nestátní neziskový sektor poskytuje informace o nejzákladnějších rozdílech mezi ním a ostatními sektory z pohledu financování. Důvody existence nestátního neziskového sektoru a logicky i subjektů jej tvořících společně s jejich obecnou charakteristikou, jsou rozebrány v části následující. Z té je mimo jiné patrné, že porozumění původu a smyslu existence nestátních neziskových organizací je nezbytností k sebeurčení každé konkrétní nestátní neziskové organizace. Pochopení sebe sama má pak pro nestátní neziskové organizace významný vliv na úspěch - zejména při získávání finanční podpory.

3.2 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Předmětem následující části textu je především naplnění a upřesnění pojmu nestátní nezisková organizace. Jsou zde popsány příčiny jejich vzniku, základní charakteristiky, včetně mezinárodně uznávané strukturálně-operacionální definice L. M. Salamona a K. H. Anheiera, a principy, se kterými každá nezisková organizace pracuje.

³⁵ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.17-19

3.2.1 Opodstatnění existence nestátních neziskových organizací

Jak bylo již zmíněno v úvodu, příčinou vymezení nestátního neziskového sektoru byl rostoucí počet a význam organizací mezi státem a trhem v 70. letech v USA. Nebylo již možné tyto organizace ignorovat a chápat je jako bezvýznamný a výjimečný jev ve společnosti, a tak jim byl v modelu národního hospodářství vymezen zvláštní sektor.

Tím ale nebylo nijak vysvětleno, proč vlastně k samotnému vzniku organizací mezi státem a trhem dochází. Proč vůbec tento typ organizací existuje?

Teorie neziskových organizací

Důvody vzniku a existence neziskových organizací vysvětlují nejrůznější teorie. Pro přesnější pochopení těchto teorií je vhodné uvést základní charakteristiku nestátních neziskových organizací zaměřenou především na jejich poslání, a to v porovnání se státními neziskovými organizacemi.

- **Státní neziskové organizace**

Zabezpečují realizaci výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jde o organizace zakládané státem nebo přímo ze zákona.³⁶

- **Nestátní neziskové organizace.**

Jsou nástrojem, kterým mohou občané z vlastní iniciativy řešit nebo zmírňovat nějaký problém či nedostatek, který může být součástí jejich života nebo života širší společnosti. Tvoří institucionální rámec, který umožňuje občanům ovlivňovat veřejné záležitosti z pozice partnera institucí státu a trhu.³⁷

Opodstatnění existence státních neziskových organizací, tedy těch, které působí především ve veřejném neziskovém sektoru, je dáno jejich povinnostmi či nutností se podílet na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce.³⁸

V případě neziskových organizací mimo stát je příčina jejich existence spatřována v nějakém problému nebo nedostatku, který se vyskytne ve společnosti. Občané pak mají možnost tyto problémy řešit prostřednictvím založení nebo zapojení neziskové organizace a záleží jen na jejich svobodné vůli, jestli tak učiní.³⁹ Motivem k takovému jednání lidí

³⁶ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.23

³⁷ POTÚČEK, M. Nejen trh, s. 52

³⁸ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.23

³⁹ BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe), s. 10

není nátlak ze strany státu, ale ani prvoplánová motivace spojená s maximalizací zisku. Motivem jsou žádoucí normy chování. Motivace v případě neziskových organizací bývá vedena morálně a eticky.⁴⁰

Velmi často je na tuto problematiku nahlíženo z ekonomického hlediska v souvislosti s poskytováním sociálních služeb. Teorie jsou v těchto případech vystavěny na předpokladu, že stát, trh nebo neziskový sektor je způsobilý určitý statek poskytovat výrazně efektivněji a kvalitněji než zbylé dva sektory, ale současně u některých jiných statků či služeb je situace opačná, tzn. že některé jiné statky nedokáže ten který sektor poskytovat kvalitně a efektivně, a tudíž může v jednotlivých případech docházet k tzv. selhání státu, trhu nebo neziskového sektoru.⁴¹ V případě opodstatňování existence nestátních neziskových organizací by se jednalo o selhání státu či trhu.

Teorie vládních a tržních selhání

Je základní ekonomickou teorií vysvětlující nestátní neziskové organizace. Hlavní příčina vzniku organizací mimo stát a trh je spatřována v selhání těchto dvou sektorů při zajišťování poptávaných veřejných statků ze strany obyvatel.

Nejprve selhává trh, který nedokáže veřejný statek, vzhledem k jeho objektivním charakteristikám, nabízet prostřednictvím cenového mechanismu, a posléze selhává i stát, který má omezené prostředky, jež se volení zástupci politických stran snaží použít k uspokojení potřeb především tzv. mediánového (středového) voliče.⁴²

Při zajišťování potřeb mediánového voliče dochází ze strany státu k uspokojování poptávky té nejpočetnější části populace. Nicméně poptávka není homogenní, je heterogenní, je tvořena i jinými, menšími skupinami obyvatel. Tyto odchylky už ale stát nezvládá uspokojovat, a tudíž selhává. Zaváhání státu je příležitostí pro nestátní neziskový sektor, který by ho měl kompenzovat a opomíjenou část poptávky alespoň částečně uspokojovat.⁴³

Teorie informační asymetrie

Podstatou je tzv. contract failure, lze přeložit jako selhávání smluvních vztahů, vycházející z informační asymetrie. Tím se rozumí nedostatek informací při uzavírání

⁴⁰ SCHAAD, M. Neziskové organizace v ekonomické teorii : analýza vývoje a motivace bezplatných dobročinných aktivit, s. 13

⁴¹ SKOVAJSA, M. a kol, Občanský sektor, s. 44

⁴² REKTORÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.28

⁴³ SKOVAJSA, M. a kol, Občanský sektor, s. 45

smluv na straně kupujícího, který způsobuje neschopnost uspokojivě posoudit kvalitu nakupovaných statků či služeb. Spotřebitel si tuto nevýhodu uvědomuje, a proto se snaží najít takového nabízejícího, který skýtá určité záruky čestného jednání. Za takového nabízejícího bývají považovány právě neziskové organizace, a to vzhledem k tomu, že jejich hlavním cílem není maximalizace zisku, ale napravování selhání státu v oblasti poskytování veřejných statků a služeb. Díky tomuto faktu mají nestátní neziskové organizace větší důvěryhodnost, která je v určitých oblastech hlavním důvodem existence poptávky po jejich produktech a službách.⁴⁴

Teorie sociálního státu

Podstatou této teorie je rozvoj sociálního státu, který způsobuje vytlačování nestátních neziskových organizací na periferii řešení sociálních problémů. Vychází se z předpokladu, že v rámci modernizace společnosti dochází k takovému rozvoji sociálního státu, který poskytuje sociální služby ve stále větším rozsahu sám. V tomto případě nestátní neziskové organizace představují pouze zbytkovou kategorii zajišťující veřejné statky, a to pouze do doby, než bude stát schopen jejich podíl převzít.⁴⁵

Teorie však lze formulovat i naopak. Může tvrdit, že s krizí nebo ústupem sociálního státu, k němuž dochází v západních zemích již od 70. let, počet nestátních neziskových organizací a rozsah jimi nabízených služeb narůstá.⁴⁶

Teorie vzájemné závislosti

Stát a organizace nestátního neziskového sektoru si vzájemně pouze nekonkurují, ale mohou i navzájem spolupracovat nebo být jeden na druhém závislí. K tomuto stavu vede několik příčin. Tou hlavní je obecná schopnost rychlejší reakce nestátních neziskových organizací na změny v potřebách lidí. Zmíněná vlastnost zajišťuje organizacím mimo stát veřejnou podporu či alespoň zájem ze strany veřejnosti, který stát musí brát v úvahu v případech, kdy by chtěl nahrazovat nestátní neziskovou organizaci svou vlastní institucí. I když by stát v určitých situacích měl k podobným krokům své důvody - protože i nestátní neziskové organizace ve své činnosti selhávají - nečiní tak, neboť cesta vzájemné spolupráce je výhodná pro obě dvě strany.⁴⁷

⁴⁴ SCHAAD, M. Neziskové organizace v ekonomické teorii : analýza vývoje a motivace bezplatných dobročinných aktivit, s. 20

⁴⁵ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.29

⁴⁶ SKOVAJSA, M. a kol, cit. 17, s. 45

⁴⁷ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.30

S ohledem na zmíněné teorie lze tvrdit, že důvody vzniku neziskových organizací jsou spatřovány v neochotě či neschopnosti státu či trhu uspokojovat některé potřeby. Dochází tak k úplné nebo částečné absenci nabídky produktů a služeb pro jisté skupiny obyvatel nebo k neuspokojivému či necitlivě nabízenému produktu vzhledem k jeho charakteru a určení. Neziskové organizace, a to zejména ty nestátní, se snaží tato pochybení promptně řešit, čímž si posilují svoji pozici u občanů a zároveň upevňují své právo na existenci.

Opodstatnění existence pochopitelně není jediným jednotícím prvkem, který tvoří společný charakter nestátních neziskových organizací. V tomto ohledu je velmi významná tzv. strukturálně-operacionální definice, která upozorňuje na hlavní charakteristické rysy, které by měla každá organizace splňovat, má-li být považována za nestátní neziskovou, a to bez ohledu na státní útvar, v kterém se nachází.

3.2.2 Strukturálně operacionální definice

Je mezinárodní definicí L. M. Salamona a K. H. Anheiera, jež vystihuje ty znaky, které by měla každá nezisková organizace splňovat. Vznikla z důvodu nejednotných přístupů k definování neziskových organizací a jejich typů, které se objevovaly v různých státech světa. Je zaměřena na skutečnou podstatu neziskových organizací. Zabývá se uspořádáním (strukturou) a fungováním (operacemi) těchto organizací bez ohledu na právní a statistické postupy, kterými se neziskové organizace zpravidla vymezují v jednotlivých státech.

Nejčastěji se definice shrnuje do pěti bodů⁴⁸:

- **Organizovanost** - subjekt je do jisté míry institucionalizovaný. Je buďto brán a chápán jako právnická osoba, nebo má alespoň stálou a jednotnou organizační strukturu. Neformální či dočasná shromáždění jsou tedy mimo tuto definici.
- **Soukromý charakter a nezávislost na státu** - nestátní nezisková organizace není součástí státu ani není státem řízena. Od státu ovšem může plynout většina finanční podpory a současně mohou být zástupci státu členy orgánů NNO.
- **Zásada nerozdělování zisku**- posláním organizace není vytváření zisku ani jeho rozdělování mezi členy, vlastníky a manažery. V případě kladného hospodářského

⁴⁸ SKOVAJSA, M. a kol, Občanský sektor, s. 37-39

výsledku se dané získané prostředky použijí pro naplňování konkrétního poslání organizace.

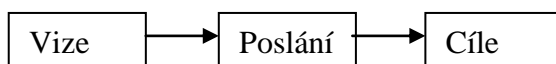
- **Samosprávnost** -organizace má schopnost se sama spravovat a má k tomu potřebné struktury.
- **Dobrovolnost** - znamená nepovinnou povahu členství a spolupráce s organizací (dary, práce či poskytnutí zkušenosti v řídicích orgánech). Vyloučeny jsou tudíž různé profesní komory s povinným členstvím (např. lékařská).

Na podobu vnitřní struktury a na fungování organizace mají po celou dobu její existence vliv základní principy.

3.2.3 Vize, poslání, cíle a funkce

Jedná se o koncepty, které jsou nedílnou součástí každého systému nesoucího název nestátní nezisková organizace, ale zároveň je jejich obsah jedním z nejvyužívanějších zdrojů informací, ze kterého lze zjistit, jak se od sebe různé neziskové organizace liší. Každá konkrétní nestátní nezisková organizace, má-li fungovat správně, musí mít nezbytně své vlastní vize, poslání, funkce a cíle.

Obr. 3. 3: Základní principy fungování neziskové organizace



Zdroj: REKTOŘÍK, J. a kol.: Organizace neziskového sektoru (vlastní zpracování)

Vize

Je prvním krokem jak pro založení organizace, tak pro úspěšné uplatnění jejího poslání a vypracování úspěšného strategického plánu. Vize může být stále sdílena větším počtem organizací. Její formulace by ale měla splňovat podmínku výhledu do daleké budoucnosti, popisu neměnného stavu, krátkosti a všeobecné srozumitelnosti. Pro příklad by bylo možné uvést poslání, které by mohly sdílet organizace působící v oblasti kultury: "Chceme ochraňovat a udržovat kulturní dědictví."⁴⁹

Poslání

Je prvním zdrojem faktických informací o organizaci, musí ji odlišovat od jiných podobně zaměřených organizací. Má oproti vizi zcela konkrétní charakter ve vztahu k

⁴⁹ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.34-35

důvodům, proč byla nezisková organizace založena. Vychází tudíž z prokazatelných potřeb určeného segmentu občanů (žáků, pacientů, návštěvníků...).⁵⁰

Zároveň musí být v definici poslání zohledněno provozně technické zaměření. V ideálním případě by mělo odrážet možnosti zakládané nebo existující organizace (technické zázemí, počet a kvalita členů, morální vlastnosti kolektivu ...) a vyjadřovat modifikaci činností, které organizace realizuje, aby každý její příslušník měl jasno, jak jeho činnost přispívá k naplnění cílů organizace.

Tři nezbytné předpoklady pro úspěšné naplnění poslání⁵¹:

- Vyhledat vhodné příležitosti či potřeby.
- Prokázat příslušnou kompetenci. Jsme schopni podat dobrý výkon? Jsme dostatečně kompetentní?
- Bezvýhradně se angažovat. Věříme v tyto příležitosti? Poslání není neosobní. Nikdy správně nefungovalo nic, kde by lidé nebyli opravdu zainteresovaní.

Poslání slouží jako základ pro stanovování cílů organizace, které se na rozdíl od poslání v průběhu času mění. Rozhodování o správných cílech se děje na základě jejich schopnosti přispět k naplnění poslání organizace (v případě, že je cíle dosaženo).

Cíle

Bez ohledu na to, zda se jedná o ziskové či neziskové organizace, se cílem rozumí stav, kterého má být dosaženo v určitém období. U neziskových organizací je snahou dosáhnout žádoucího stavu, kterým je pozitivní změna lidské bytosti, čímž se liší od ziskových či veřejných organizací, jejichž cílem je především dosahování zisku za prodej výrobků a služeb nebo účinné řízení státu.⁵²

Funkce

Skrze funkce je naplňováno poslání organizace nebo je zabezpečován realizační proces. Funkce samotné se naplňují souborem činností. Výsledkem jednotlivých funkcí a jejich činností může být⁵³:

⁵⁰ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.35-36

⁵¹ DRUCKER, P. Managing the Non-Profit Organization , s. 5 -6

⁵² Tamtéž, s. 3

⁵³ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.37

- produkce statků (služeb) nebo
- vytváření podmínek pro tuto produkci.

Funkce podílející se prostřednictvím svých činností na produkci přispívají přímo k naplňování poslání organizace a jsou nazývány primárními (hlavními). Vedle nich současně působí sekundární (zabezpečovací) funkce, které prostřednictvím svých činností vytvářejí podmínky pro realizaci primárních funkcí. Samostatně pak existují ještě funkce řídicí.

Sekundární funkce mívají ve všech organizacích neziskového sektoru podobnou strukturu. Jedná se o funkce personální, provozní, správní a komplexního hospodaření. Oproti tomu primární funkce se vystihují velmi složitě. Důvodem je velká diferencovanost, neboť jsou přímo spjaté s individuálním posláním každé organizace, s konkrétním vytvářeným produktem, který je určen k uspokojování potřeb vzniklých v důsledku selhání státu či trhu.⁵⁴

Produkt

Vytvářený produkt je brán jako určující atribut z funkcionálního hlediska. Je úzce provázán s primární funkcí neziskové organizace, neboť na jeho základě získává primární funkce konkrétní podobu.

V širším pojetí lze za produkt neziskové organizace považovat změněnou lidskou bytost, neboť teprve v tomto momentě dochází ke skutečnému naplnění poslání těchto organizací. Jinými slovy je nezisková instituce nástrojem změny v životě člověka a jejich produktem je vyléčený pacient, dítě, které se něco naučí, mladá žena nebo muž, z nichž vyrostou řádní dospělí lidé.⁵⁵

V poněkud užším a běžnějším pojetí je za produkt označován výrobek nebo služba, přičemž je zdůrazňováno, že ve větší míře se neziskové organizace zaměřují právě na služby.

⁵⁴ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.37

⁵⁵ DRUCKER, P. Managing the Non-Profit Organization , s. 3

Obr. 3. 4: Příklady výrobků a služeb NNO

Výrobky	Služby
Výrobky chráněných dílen (svíčky, polštáře, nakládaný hermelín, květináče ...)	Sociální služby (denní stacionáře, respitní služby, půjčování pomůcek, hospice ...)
Publikace	Zdravotní služby (výkony hrazené zdravotní pojišťovnou, péče o seniory, péče o onkologický nemocné pacienty...)
Mapy a průvodce	Opravy památek
Stromky z ekologické školky	Poskytování poradenství a vzdělávání
Ekologické brikety	Pořádání osvětových kampaní
Upomínkové předměty	Poskytování informací (rešerše, zpravodajství, databáze)
	Vysazování stromků
	Mateřská centra
	Volnočasové aktivity

Zdroj: ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ O.: Úspěšná nezisková organizace, Grada Publishing, Praha, 2011

Volba správného produktu závisí na jeho schopnosti uspokojit potřeby nejen cílové skupiny, ale v optimálním případě i skupiny podporovatelů. Příkladem může být problém bezdomovectví, který se dotýká jak samotných bezdomovců tak i lidí, bydlících v jimi vyhledávaných lokalitách. Výsledný produkt by měl vyhovovat potřebám obou skupin.⁵⁶

Veřejný produkt

Předpokladem správného přístupu k produktům nestátních neziskových organizací nutně souvisí i jejich řazení do skupiny tzv. veřejných produktů. Mají totiž zpravidla stejnou povahu jako produkty pocházející z veřejného neziskového sektoru. Fungují na stejných principech, které jsou příčinou nečinnosti trhu.

Prvním principem je nevylučitelnost, jež je dána tím, že ze spotřeby daného produktu nelze vyloučit jedince, kteří za něj neplatí. Za takových okolností se stává daný produkt na trhu pochopitelně neumístitelným. Zároveň se veřejné produkty mohou vyznačovat principem nerivality, kdy spotřeba produktu jednotlivcem nesnižuje spotřebu žádnému

⁵⁶ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O.: Úspěšná nezisková organizace, s. 39

jinému jednotlivci. Marginální náklady na dalšího spotřebitele však nejsou nulové, trh tudíž selhává, neboť nedokáže zajistit optimální úroveň spotřeby.

Charakteristiky nevylučitelnosti a nerivality neplatí vždy absolutně. Většinou jsou v produktu zastoupeny pouze částečně, a dokonce se mísí s charakteristikami soukromého tržního produktu. Z toho důvodu se veřejné produkty ještě dále dělí⁵⁷:

- čisté veřejné produkty - v případě tohoto typu produktu jsou splněny oba dva principy, spotřebováván je společností jako celkem (bez ohledu na počet členů), a tudíž musí být nulové i marginální náklady na další spotřebovanou jednotku (např. péče o životní prostředí);
- smíšené veřejné produkty - mohou mít narušené oba dva uvedené principy; jejich marginální náklady na další spotřebovanou jednotku nejsou nulové, nerivalita je tudíž narušena a spotřebitel je ochoten akceptovat určitou cenu, tzv. uživatelský poplatek, se kterým je současně spjato možné vyloučení některých jedinců ze spotřeby (např. služby školství, zdravotnictví, pořádání kulturních akcí).

Stejně jako každá ekonomická aktivita i činnost neziskových organizací, spočívající ve vytváření produktu z určitých omezených zdrojů a v následném uspokojování potřeb, nutně podléhá hodnocení efektivnosti.

3.2.4 Měření užiteků a efektivnosti

Užitek je přímo spojen s vytvářeným produktem. Je chápán jako míra uspokojení potřeby plynoucí z využití produkovaného statku (realizovaného poslání) měřená prostřednictvím výkonů a kvality.⁵⁸

Neziskové organizace však mají tendenci nepřikládat výsledkům a výkonnosti své činnosti velký význam, ovšem to je zásadní chyba. Jejich vyjádření bývá složité, leč nepostradatelné, a dokonce důležitější než v ziskově orientovaných organizacích, kde je výkonnost měřena především prostřednictvím zisku. U neziskové organizace musí být vyvinuto větší úsilí pro definování výkonnosti a výsledků činnosti v návaznosti na cíle a poslání dané organizace.⁵⁹ Například u neziskové organizace působící v kulturní oblasti,

⁵⁷ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 5-7

⁵⁸ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.38

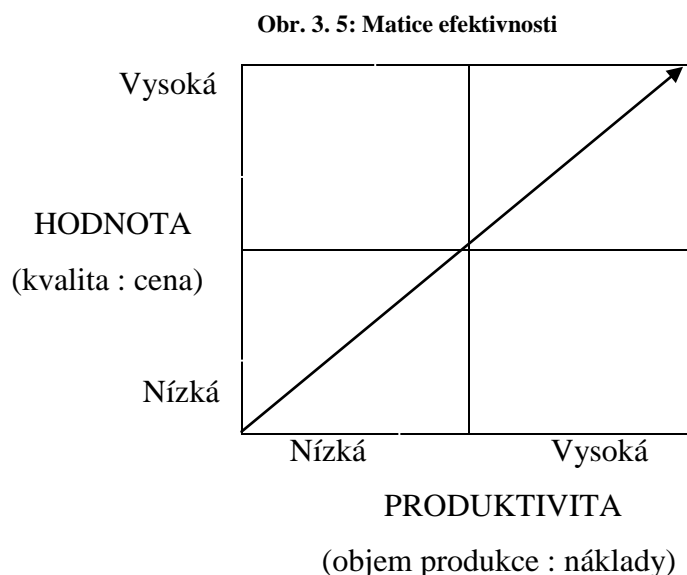
⁵⁹ DRUCKER, P. Managing the Non-Profit Organization, s. 81

kteřou se zabývá praktická část této práce, by vyjádření užítku mohlo zahrnovat počet premiér za rok nebo návštevnost realizovaných představení.

Efektivnost

Efektivnost a její hodnocení je jedním z ústředních témat ekonomie. Důležitost je především dána transfinítní povahou efektivnosti - přesahuje hranice jednotlivých oblastí činností, je odrazem všeho, co se v organizaci a jejím relevantním okolí uskuteční.

Současně je pro efektivnost určující dichotomie, tzn. je nahlížena ze dvou aspektů, je považována za funkci hodnoty a produktivity. Hodnota je definována jako poměrem kvality a ceny a zabývá se hodnocením užítku spotřebitele. Produktivita je oproti tomu předmětem hodnocení ekonomického subjektu a je vyjádřena jako podíl objemu produkce a celkových nákladů.



Zdroj: KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 83

Vymezení efektivnosti neziskové organizace v klasickém pojetí⁶⁰

Vychází se z obecných postulátů. Jestliže základním podnětem ekonomických aktivit člověka je uspokojování potřeb, pak aktivita není naplněna v momentě produkce, ale až v momentě spotřeby (uspokojení potřeby). Zákazník odebírající produkt potvrzuje jeho užitečnost a účelnost absolutní (schopnost uspokojovat) i relativní (vybírání si jej z reálné

⁶⁰ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 83 - 85

nabídky na trhu) a zejména akceptuje cenu, tedy určené ocenění produktu. Následná spotřeba produktu přináší spotřebiteli užitek či dokonce spotřebitelský přebytek.

Organizace realizující produkci ovšem získává také. Naplňuje své cíle, tedy uspokojuje své potřeby. Obecně se tato skutečnost označuje jako užitný efekt a v důsledku toho, že spotřebitel akceptuje produkt i s jeho cenou, lze užitný efekt i kvantifikovat.

$$UE = \text{výstup} - \text{vstup} \quad (3.1)$$

UE- užitný efekt (absolutní ukazatel)

Pakliže se užitný efekt dá do poměru se vstupy, získává se tak nejpřísnější ukazatel efektivnosti označovaný jako souhrnná míra efektivnosti. Ve finanční analýze jsou jeho nejvýstižnějším vyjádřením ukazatelé rentability, a to rentability nákladů (r_N) a rentability kapitálu (r_K).

$$ue' = \frac{UE}{\text{vstup}}, \text{ resp. } e' = \frac{UE}{\text{vstup}} \quad (3.2)$$

ue'- míra užitého efektu, resp. e' - souhrnná míra efektivnosti (relativní ukazatel)

Ačkoli se na první pohled může zdát, že v ukazateli souhrnné míry efektivnosti není zachována dichotomická povaha efektivnosti, lze snadno tento dojem vyvrátit a přesvědčit se o opaku s pomocí multiplikativního rozkladu.

$$e' = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}} \times \frac{UE}{\text{výstup}} \quad (3.3)$$

První zlomek představuje tzv. míru hospodárnosti, která udává kolik výstupu je organizace schopna vytvořit z jednotky vstupu, jinými slovy zohledňuje produktivitu organizace. Kdežto druhý zlomek ve tvaru podílu užitého efektu a výstupu organizace, který je označovaný jako tzv. míra účelnosti, v sobě zahrnuje hodnocení výstupu ze strany spotřebitele, a to po stránce kvantitativní (výkonové) i kvalitativní.

Efektivnost je otázkou soustředění disponibilních zdrojů do oblastí, kde lze očekávat dobré výsledky. Nezisková organizace by se neměla zabývat činnostmi, ve kterých je nereálné dosáhnout uspokojivých výsledků, ale ani by podceňovat své možnosti a stanovit si snadno dosažitelné cíle.⁶¹

⁶¹ DRUCKER, P. *Managing the Non-Profit Organization*, s. 82

Disponibilní zdroje jsou pochopitelně zásadním faktorem ovlivňujícím efektivnost. Je důležité se zorientovat v tom, jakým způsobem nezisková organizace pokrývá oblasti zdrojů (finanční prostředky, materiál, lidské zdroje), které jsou nutné pro realizaci činností a naplňování jejího poslání. Nestátní neziskové organizace mají své specifické způsoby financování, které jim zvyšují šanci na to, že svých cílů dosáhnou.

3.2.5 Způsoby financování

Pojem nejčastěji výsledkem zohlednění zvláštností obecně závazných a úředních předpisů, charakteristických vlastností a osvědčených přístupů v souvislosti se zdroji financování určitého typu organizace. U veřejných neziskových organizací se tyto faktory viditelně projevují ve skladbě zdrojů, které jsou ze své největší části tvořeny dotacemi z veřejných rozpočtů.⁶²

Nestátní neziskové organizace mají ovšem trochu jiné podmínky, a pokud si mají zajistit dlouhodobou udržitelnost své činnosti, volí takový způsob financování, aby jejich portfolio zdrojů bylo co nejpestřejší a s co možná nejvyrovnanějším procentuálním zastoupením všech zdrojů.⁶³

Zdroje

Dělí se podle různých kritérií a klasifikací. Pro dobrou orientaci je významné členění s pomocí tří zdrojových oblastí, které prakticky každá nezisková organizace ke své činnosti potřebuje⁶⁴:

- finance (peníze i jiné finanční produkty);
- zázemí, služby a materiál (nemovitosti, pronájem, úklid, energie, vybavení apod.);
- lidé (členové statutárních orgánů, vlastní zaměstnanci, dobrovolníci, externí pracovníci; typově vizionáře, výkonové pracovníky, řídicí pracovníky a zajišťovatele zdrojů).

K zajištění těchto pro činnost nezbytných oblastí se užívají různé typy zdrojů, které tvoří portfolio zdrojů dané organizace⁶⁵:

1. příjmy z prodeje výrobků a služeb (kromě prodeje výrobků a služeb sem spadají i fundraisingové akce typu plesů, burz, aukcí, loterií apod.);

⁶² KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 52

⁶³ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O.: Úspěšná nezisková organizace, s. 42

⁶⁴ Tamtéž, s. 39

⁶⁵ VÁVROVÁ, H., S. a kol. Financování neziskových organizací, s. 38

2. individuální dárci (členové organizaci, zaměstnanci, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, lidé podobných zájmů jako má organizace apod.);
3. firemní dárci (u velkých firem zpravidla grantové systémy v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem, u menších hledání forem podpory prostřednictvím osobního jednání);
4. veřejné zdroje (dotace ze státního rozpočtu, rozpočtu krajů a obcí, ze státních fondů a fondů EU, odvody z hazardních her a loterií, podpora daná ze zákona -například pro oblast školství- a systém daňových úlev);
5. nadace a nadační fondy (žádost o finanční pomoc či grant s vypracovaným projektem);
6. ostatní subjekty (ambasády, jiné NO, obchodní komory, zahraniční organizace).

Jako problematická se chápe situace, kdy nejvyšší podíl na celkových příjmech organizace představuje jeden zdroj.⁶⁶ V případě ztráty tohoto zdroje by došlo k výrazné destabilizaci organizace. S největší pravděpodobností by se tato událost projevila nedostatkem financí, který by znemožňoval udržení dosavadního stavu zaměstnanců a kvality poskytovaného produktu, a je možné, že by byla ohrožena i samotná existence dané organizace.

Výše zmíněný druhý až šestý typ zdroje se souhrnně nazývá jako podporovatelé⁶⁷, a dohromady tak tvoří nejširší okruh zdrojů. Úsilím organizace je být se skupinou podporovatelů za dobře. Komunikovat s nimi a jednat dostatečně účinně, aby potřebné prostředky na svou činnost skutečně získala. Toto úsilí a současně i poslední jmenovaná aktivita jsou nedílnou součástí tzv. fundraisingu, který je symbolem specifického přístupu nestátních neziskových organizací ke zdrojům.

Fundraising

Bývá uvažován jako management všech typů zdrojů. Vyžaduje realizaci plánovacích, administrativních a komunikačních aktivit. V této souvislosti je také popisován jako hledání, získávání a "pěstování" zdrojů, nebo-li řízení a správa zdrojů financování.

⁶⁶ Tamtéž, s. 37

⁶⁷ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O.: Úspěšná nezisková organizace, s. 40

Neziskové organizaci má pomoci překonat problém nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit své poslání.⁶⁸

Metody fundraisingu⁶⁹:

- přímý poštovní styk (direct mail) - adresný nebo neadresný dopis s možnou poštovní poukázkou pro odpověď;
- osobní dopis či telefonický rozhovor - předpoklad předcházející znalosti dárce, který dal už poskytl, nebo dárce, jež daruje poprvé a kterému současně nabízíme vhodnou protihodnotu;
- osobní setkání - nejúčinnější metoda;
- veřejné sbírky- výzva předem neurčenému okruhu dárců, zvláštní formou může být tzv. DMS (dárcovská sms);
- benefiční akce opět výzva předem neurčenému okruhu dárců, která vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program se současnou viditelnou prezentací dobročinného účelu akce;
- písemná žádost o grant - obvykle spojená s náročným byrokratickým postupem;
- pouliční fundraising - oslovování potenciálních dárců na ulici, které neobnáší narušování soukromí těchto osob, oproti tzv. fundraisingu "od dveří ke dveřím", kde jsou potenciální dárci oslovováni ve svém domácím prostředí;
- sdílený marketing - společný postup dvou organizací, jenž má za následek rozšiřování okruhu sympatizantů v obou dvou případech;
- prodej vlastních výrobků a služeb - tzv. samofinancování;
- členské příspěvky - členská základna platí povinný či dobrovolný příspěvek;
- online fundraising - využití moderních komunikačních nástrojů (např. aktivizace sociálních sítí);
- testament fundraising - odkaz majetku, tj. získávání příslibu odkazu majetku.

Uvedené metody a s nimi související nástroje se nepoužívají nahodile. Pro každý konkrétní zdroj se volí vhodný mix metod. V tomto směru je důležitý zejména dostatek

⁶⁸ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.93-94

⁶⁹ BOUKAL, P. a kol. Fundraising pro neziskové organizace

informací o daném zdroji. Jinými slovy je nezbytné zdroj charakterizovat, aby mohl být zvolen osvědčený postup, a tím se zvýšila šance na úspěch.⁷⁰

Komplikovaná je situace především v oblasti dárcovství, neboť tato skupina zdrojů je velmi různorodá. Pro správné rozhodnutí o metodách fundraisingu je třeba vyhodnotit dárce v alespoň následujících bodech⁷¹:

- mají vyhrazené prostředky - počítají s příspěvky na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím, spojeno s vyšším stupněm byrokracie;
- nemají vyhrazené prostředky - neuvažují cíle v dobročinné oblasti, ale v případě, že je nějaký návrh zaujme, poskytnou mu podporu, operativnější a pružnější vyjednávání, ovšem náročnější přesvědčování o správnosti dobročinného záměru;
- darují poprvé;
- darovali již v minulosti - může být přínosem v situaci, kdy je potřeba okamžitá finanční výpomoc;
- motivy dárců - marketingové účely (firma od sponzoringu očekává obchodní efekt, např. zvýšení poptávky či zlepšení image), širší podnikové cíle (velké podniky investují do činností, které se jim zdohodnocují např. podpoří zařízení, které využívají i jejich zaměstnanci), atmosféra altruismu ve vedení firmy (firma chce být dobrým sousedem, tzn. podporuje místní organizace, nebo občanem, přičemž vrací něco komunitě, díky které může existovat), negativní motivy (např. prání špinavých peněz, snižování daňového základu, pocit moci či slávy apod.).

Způsob financování nestátních neziskových organizací odpovídá jejich požadavkům, které souvisí se zajištěním dlouhodobé udržitelnosti, i požadavkům okolí. Zdroje, kterými neziskové organizace financuje svou činnost, musí umět ve svém okolí zajistit, a to v souladu s platnou legislativou, ve vhodné míře i ve vhodném poměru, jinak je činnost ohrožena. Aby k ohrožení činnosti nedošlo nebo aby bylo ve vhodný čas rozpoznáno je nutné sledovat finanční situaci, k čemuž jsou potřeba zdroje informací o konkrétní organizaci. Takovým zdrojem informací může být účetnictví.

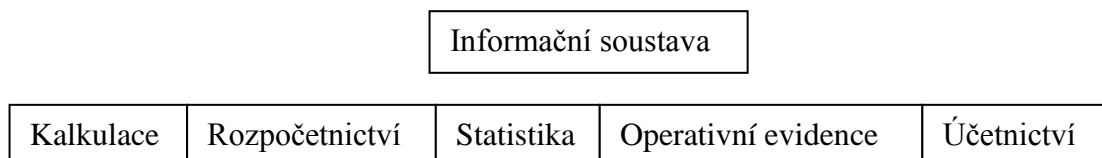
⁷⁰ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O.: Úspěšná nezisková organizace, s. 68

⁷¹ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.100

3.2.6 Účetnictví

Účetnictví poskytuje informace pro finanční řízení, měření výkonnosti a vypovídá o struktuře majetku a jeho vázanosti na výnosy. Je metodicky uceleným systémem informací o činnosti podniku.⁷²

Obr. 3. 6: Informační soustava ekonomického subjektu



Zdroj: REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.100

Je součástí uspořádané informační soustavy, ve které je jedním z pěti možných základních zdrojů ekonomických informací u ekonomických subjektů. Zachycuje, měří a hodnotí hospodářskou činnost v peněžním vyjádření.⁷³ Jedná se tedy o kvantifikovaná data, jež vnášejí do informačního systému určitou exaktnost, navíc mají tyto data tendenci ke konciznosti (stručnosti) a díky závazným a jasně daným pravidlům podávají věrný obraz o ekonomickém subjektu. V anglosaské oblasti se hovoří o tzv. true and fair view.⁷⁴

Význam a role účetnictví v zodpovědných organizacích, majících tendenci zlepšit své výsledky, je nepopiratelný, přičemž je vhodné podotknout, že je i hlavním zdrojem informací pro vypracování finanční analýzy v praktické části této práce.

Finanční analýza, která využívá ke svým výpočtům data uváděná v účetních výkazech, je nutně ovlivněna povahou těchto dat. Ta je dána specifickými pracovními postupy, které určuje zejména zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a další právní normy, jako jsou prováděcí vyhlášky Ministerstva financí a České účetní standardy.

Účetní principy

Obecné zásady, jimiž se mají účetní jednotky řídit, jsou jinými slovy označovány jako principy účetnictví. Racionálně řeší otázky: co má být v účetnictví zachyceno, jakým způsobem a proč, a to s ohledem na funkce účetnictví (informační, evidenční, podkladu pro rozhodování a důkazního prostředku).⁷⁵

⁷² ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. Jak číst účetní výkazy: Základy českého účetnictví a výkaznictví, s. 15

⁷³ REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.141

⁷⁴ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 56

⁷⁵ Tamtéž, s. 57

Nejvýznamnějším principem je shledáván princip věrného a poctivého obrazu. Věrné je zobrazení tehdy, pokud odpovídá obsah položek účetní závěrky (účetních výkazů) skutečnosti. Princip poctivého zobrazení je naplněn, pokud je obrazu dosaženo metodami, jejichž použití je účetní jednotce uloženo zákonem o účetnictví nebo jinými prováděcími předpisy, přičemž použití těchto metod je provedeno poctivým způsobem.⁷⁶

Z pohledu aplikace finanční analýzy s použitím účetních dat bývají zdůrazňovány ještě další účetní principy vycházející z právních předpisů určujících podobu účetnictví⁷⁷:

- Akruálnost, respektive časové rozlišení výnosů a nákladů, je princip, jenž zajišťuje a poukazuje na to, že o skutečnostech, které jsou předmětem účetnictví, se účtuje do období, s nímž věcně a časově souvisí.
- Kontinuita značí nepřetržitost a v případě tohoto účetního principu znamená podmínku vedení účetnictví od vzniku účetní jednotky až po její zánik. Jednotlivá účetní období na sebe bezprostředně navazují.
- Komplexnost nebo-li celistvost finančního účetnictví znamená, že je účetnictví vedeno za účetní jednotku jako za celek, ať má jakkoli složitou vnitřní organizační strukturu.
- Srovnatelnost respektive konzistence s sebou nese povinnost nezměnit v průběhu účetního období způsob oceňování, postup odepisování, postup tvorby a použití opravných položek a rezerv, způsob uspořádání položek účetní závěrky a obsahové vymezení těchto položek, stejně jako i metody konsolidace účetní závěrky. Nicméně, lze tuto zásadu porušit, ale jen pouze v zájmu dosažení nadřazeného principu věrnosti při současném vypsání změn s jejich odůvodněním v příloze účetní závěrky.
- Princip historických cen je známkou tzv. konvenčního účetnictví, které při oceňování majetku vychází z cen při jeho pořízení, respektive vzniku.
- Opatrnost je naplňována tím, že ocenění majetku a závazků se upravuje o položky představující rizika, ztráty a znehodnocení. O nejistých ztrátách se účtuje, ovšem o nejistých ziscích nikoli.

⁷⁶ ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. Jak číst účetní výkazy: Základy českého účetnictví a výkaznictví, s. 17

⁷⁷ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 58

Znalost účetních principů a charakteru účetních dat je nezbytná pro pochopení účetnictví jako zdroje informací organizace, ale je třeba i pro správnou aplikaci finanční analýzy, pro výpočty ukazatelů i jejich interpretaci.

Doposud se uvažovalo o nestátních neziskových organizacích spíše v obecnější rovině. Opodstatnění existence nestátních neziskových organizací je vybudováno na společném poslání těchto organizací, kterým je náprava problémů, respektive neuspokojených potřeb, ve společnosti, přičemž tyto problémy nejsou nebo nemohou být řešeny ze strany státu či trhu. Někteří autoři je dále upřesňují jako potřeby seberealizace všech občanů, potřeby naplňovat ideály, které všichni sdílejí, či potřeby posilování víry v sebe sama a mínění o sobě samotném.⁷⁸

Uspokojování potřeb ze strany nestátních neziskových organizací bylo rozebráno jako ekonomická aktivita, která podléhá hodnocení efektivnosti. Byl zde upřesněn rozdíl v přístupech hodnocení výkonnosti u ziskových a neziskových organizací, přičemž u neziskových organizací byl shledán postup složitějším, neboť efektivní využití disponibilních zdrojů je závislé na jiných ukazatelích než je zisk.

Zároveň se tato část dotýkala specifického způsobu financování nestátních neziskových organizací. Jaké zdroje by měly tyto organizace zajišťovat, jak je kombinovat a jakými způsoby si je obstarávat.

V závěru celé části byl přiblížen pojem účetnictví. Jeho charakter, role v rámci každé nejen neziskové organizace. Současně byla zmíněna důležitost účetnictví jako informačního zdroje pro provedení finanční analýzy.

Následující část se zaměřuje hlavně na systematizaci neziskových organizací v České republice. Na právní formy a způsob jejich třídění z pohledu vlastnictví a veřejné či vzájemné prospěšnosti.

3.3 Typologie nestátních neziskových organizací v ČR

Typologie nestátních neziskových organizací v rámci suverénního státu, kterým ČR je, není pouze otázkou obecných charakteristik a teoretických přístupů, ale i místních

⁷⁸ DRUCKER, P. *Managing the Non-Profit Organization*, s. 3

podmínek. Velmi významný vliv na podobu těchto organizací mají pochopitelně platné právní předpisy.⁷⁹

Ve smyslu zákona č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů, jsou nestátní neziskové organizace v ČR chápány jako právnické osoby, které jako svou hlavní činnost vykonávají činnost, která není podnikáním. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, (pozn. dále jen nový občanský zákoník) ještě upravuje účel samotných právnických osob. Podle § 144 odst. 1 mohou být právnické osoby ustavovány ve veřejném nebo soukromém zájmu, přičemž povaha se pak posuzuje dle hlavní činnosti dotyčné právnické osoby.

Právní vymezení nestátních neziskových organizací jako právnických osob zabývajících se činností, která není podnikáním, a ustavovaných za účelem veřejným či soukromým je východiskem pro typologii neziskových organizací v ČR. Jsou rozlišovány tři základní typy nestátních neziskových organizací, které jsou ale pro úplnost doplněny i o dva typy státních (veřejných) neziskových organizací⁸⁰:

- Typ I.: Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti
- Typ II.: Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti
- Typ III.: Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.
- Typ IV.: Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost
- Typ V.: Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost.

Mezi nestátní neziskové organizace je možné počítat pouze tři z výše uvedených kategorií: neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, veřejně prospěšné a typu obchodních společností. Obsah těchto skupin, nebo-li právní formy, které se řadí do jednotlivých skupin, doznal v posledních letech určitých změn.

⁷⁹ SKOVAJSA, M. a kol, Občanský sektor, s. 38

⁸⁰ REKTORÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, s.43

3.3.1 Dopady rekonstrukce soukromého práva

Rekonstrukce soukromého práva v ČR, která zahrnovala výrazné změny nebo přímo zrušení některých právních předpisů upravujících vznik, zánik a fungování nestátních neziskových organizací, měla dopad na názvosloví právních forem - tedy na terminologii - ale i na fungování dotyčných subjektů.

Převážná většina publikací zabývajících se českým neziskovým sektorem vznikla v období, kdy nejpodstatnější právní předpisy ještě nenabývaly účinnosti, tedy před lednem roku 2014, tudíž není možné přímo nalézt nejaktuálnější verzi typologie, ovšem je možné zpracovat změny právních předpisů do předešlých členění.

Shrnutí přímých dopadů na nestátní neziskové organizace

Občanská sdružení vznikla dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, se ze zákona stala spolky podle nového občanského zákoníku. Současně ale mají organizace právo na změnu své právní formy na zapsaný ústav nebo na sociální družstvo.

Obecně prospěšné společnosti, vzniklé dle zákona 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, se při své činnosti nadále řídí tímto (zrušeným) zákonem. Nové obecně prospěšné společnosti již nelze zakládat.

Zájmová sdružení právnických osob, vznikla dle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, se nadále řídí tímto (rovněž zrušeným) zákonem. Nová již nelze zakládat. Zájmové sdružení má možnost změnit svou právní formu na spolek.

Nadace a nadační fondy se řídí novou (značně pozměněnou) právní úpravou nového občanského zákoníku.

Je možno zakládat dvě nové právní formy neziskových organizací, a to zapsaný ústav (ideový „nástupce“ obecně prospěšné společnosti) podle nového občanského zákoníku a sociální družstvo dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích - jedná se o „modifikovanou verzi standardního družstva“, určenou zejména pro sociální podnikání.

Je zřízen (zákonem č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob) veřejný rejstřík, do kterého se na podobném principu, jako v minulosti do rejstříku obchodního, zapisují všechny právnické osoby.⁸¹

⁸¹ VÍT, P. Svět neziskovek, s.15

Aktuální podoba typologie nestátních neziskových organizací v ČR

Rekodifikace tedy znemožňuje vznik dvou běžných právních forem (obecně prospěšných společností a zájmových sdružení právnických osob), mění název jedné ze vzájemně prospěšných neziskových organizací (vedených pod pojmem občanské sdružení) na spolky. Současně ale umožňuje vznik dvou nových právních forem, kterými jsou zapsaný ústav a sociální družstvo.

Tab. 3. 1: Typologie nestátních neziskových organizací v ČR pro rok 2014

Typ I. Neziskové soukromoprávní organizace převážně vzájemně prospěšné	
Zapsaný spolek	
Zájmová sdružení právnických osob	
Sdružení bez právní subjektivity	
Honební společenstvo	
Profesní komory, které mohou realizovat i veřejně prospěšnou činnost	
Komora daňových poradců	Česká komora architektů a Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě
Komora auditorů	Notářská komora ČR a notářské komory (regionální)
Česká lékařská komora	Komora patentových zástupců
Stomatologická komora	Komora veterinárních lékařů
Lékařnická komora	Hospodářská komora ČR
Česká advokátní komora	Agrární komora ČR
Typ II. Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné	
Obecně prospěšné společnosti	
Zapsaný ústav	
Sociální družstvo	
Nadace a nadační fondy	
Politické strany a politická hnutí	
Círky a náboženské společnosti	
Typ III. Neziskové organizace typu obchodních společností a jim podobných zřízených za jím účelem než k podnikání	
Společnost s ručením omezeným	
Akciová společnost	
Družstvo	
Společenství vlastníků jednotek (bytových)	

Zdroj: Sbírka zákonů ČR, [online], [cit. 2014-3-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na:
<<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>>

/

Zařazení nově vzniklých právních forem sociálního družstva a zapsaného ústavu do skupiny neziskových soukromoprávních organizací veřejně prospěšných je odůvodněno popisem účelu jejich založení, který je uveden v platných právních předpisech. Nový občanský zákoník popisuje ústav jako právnickou osobu, která je založena, aby provozovala společensky nebo hospodářsky užitečnou činnost za pomoci majetkové a osobní složky (charakteristický rys obecně prospěšné společnosti), jejíž výsledky musí být dostupné rovnocenně všem za podmínek předem stanovených. Veřejná prospěšnost - kterou nový občanský zákoník nově definuje jako činnost prováděnou v souladu se zakladatelským právním jednáním za účelem dosahování obecného blaha - je v případě zapsaného ústavu splněna.

Definice veřejné prospěšnosti je naplněna i v případě sociální družstev, jejichž činnost upravuje zákon č. 90/2012, o obchodních korporacích. Činnost sociálních družstev je vymezena ve znění tohoto zákona jako obecně prospěšná a směřující k podpoře sociální soudržnosti za účelem sociální a pracovní integrace sociálně znevýhodněných osob do společnosti.

Obecně prospěšné společnosti vzniklé před změnou nového občanského zákoníku mohou nést nadále tento název. Řídí se zákonem č.248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ale do tří let od nabytí účinnosti nového občanského zákoníku, tedy do roku 2017, by měly přizpůsobit své dokumenty nové právní úpravě.⁸²

⁸² BOUKAL, P. a kol. Fundraising pro neziskové organizace, s.19

Tab. 3. 2: Přehled o počtech neziskových organizací z roku 2013

Název právní formy	Počet zpravodajských jednotek v roce 2013
Nadace, nadační fond	1 854
Obecně prospěšná společnost	2 265
Školská právnická osoba	204
Sdružení (svaz, spolek, společnost, klub aj.)	81 576
Politická strana, politické hnutí	177
Církevní organizace	4 119
Organizační jednotka sdružení	31 207
Stavovská organizace - profesní komora	20
Zájmové sdružení právnických osob	978
Honební společenstvo	4 143
Celkem	126 543

Zdroj: Český statistický úřad. Ekonomické výsledky neziskových institucí: Neziskové instituce sloužící domácnostem - celkem, vlastní zpracování (MS Excel)

V tabulce jsou vypsány organizace, které nejsou založeny za účelem dosahování zisku, jejich činnost a hlavní funkce spočívá v zajišťování obecně nebo vzájemně prospěšných aktivit domácnostem. Jsou řazeny podle číselníku institucionálních sektorů a subsektorů do sektoru neziskových institucí sloužících domácnostem. Sektor je v tomto systému nazýván S.15 a odpovídá metodice Českého statistického úřadu.⁸³

Ve výčtu viditelně chybí stavy zapsaných ústavů a sociální družstev, které ve sledovaném období ještě neexistovali, a zároveň spolků, které byly vedeny pod tehdejšími označením občanského sdružení.

Suverénně největším absolutním číslem je vyjádřen počet občanských sdružení, a to mezi všemi neziskovými organizacemi poskytujícími veřejně či vzájemně prospěšné služby domácnostem.

⁸³ Český statistický úřad. Ekonomické výsledky neziskových institucí: Metodika statistického zjišťování [online]. 2014 [cit. 2015-1-06]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AF002A857D/\\$File/18002914m_cz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AF002A857D/$File/18002914m_cz.pdf)>

4 Analytická část

4.1 Charakteristika Dejvického divadla, o.p.s.

Prvním krokem před samotnou aplikací finanční analýzy je vždy charakteristika zkoumaného subjektu. A jinak tomu není ani u obecně prospěšné společnosti Dejvického divadla.

Většina informací pochází z výročních zpráv, zakládacích dokumentů, oficiálních webových stránek organizace a jiných sekundárních zdrojů informací pojednávajících zejména o předmětu činnosti organizace, jejích kvalitách, historii apod.

Historie

Divadlo vzniklo shodou náhod a tehdejším rozhodnutím Obvodního kulturního domu Prahy 6. Prvotní příčina vzniku, od které se ovíjel zbytek událostí, byla porevoluční vlna restitucí, díky které byl navrácen předchozím režimem zabavený majetek zpět původním majitelům. Právě Obvodní kulturní dům Prahy 6 ovšem v důsledku restitucí přišel o budovu, v níž působil rockový klub Na Petynce.

Prakticky ihned po ztrátě budovy existovala snaha nastalou situaci napravit a najít alternativní prostor, kam by se mohl klub přestěhovat. Bylo rozhodnuto o rekonstrukci objektu, bývalé tělocvičny (orlovny), která obvodnímu domu také patřila. V zápětí se ale ukázalo, že vzhledem k umístění tělocvičny v plně obsazeném činžovním domě, by bylo provozování rockového klubu nemožné. Tak se stalo, že jako náhradní alternativa za rockový klub vzniklo v nově zrekonstruovaných prostorách divadlo, které bylo opět součástí Obvodního kulturního domu, později Spektra K.

První představení se v Dejvickém divadle odehrálo 14.října 1992. Jednalo se o školní inscenaci hry Matěje Kopeckého Johanes doktor Faust, kterou uvedl nastupující soubor, jenž pocházel z pražské DAMU a vedl ho pedagog a režisér Jan Borna. V roce následujícím se právě Jan Borna stal uměleckým šéfem divadla a v téže roce Ministerstvo kultury udělilo Dejvickému divadlu statut profesionálního divadla.

Divadlo s původním souborem fungovalo čtyři sezóny a do historie divadla se zapsala především inscenací J. A. Pitínského Sestra Úzkost, která v roce 1995 získala Radokovu cenu a samotné Dejvické divadlo získalo poprvé titul divadla roku.

Na úspěchy divadla z první éry navazuje i nový umělecký šéf, kterým se stává Miroslav Krobot. S nově sestaveným souborem divadlo v letech 1996 - 2014 dokázalo získat čtyřikrát titul divadla roku a divadelní hry Příběhy obyčejného šílenství a Muž bez

minulosti byly oceněny jako inscenace roku. Navíc dvě inscenace Dejvického divadla byly ztvárněny i ve filmové podobě.

Na základě úspěchů a ocenění, kterých divadlo v průběhu let dosáhlo, lze konstatovat, že se dnes řadí z pohledu svého hlavního předmětu činnosti do nejlepší kvalitatívni úrovně v České republice. Z pohledu provozního, a to zejména po stránce hospodaření, je divadlo hodnoceno v následující části této práce.

V souvislosti s provozem je zajímavý zejména rok 2003, kdy divadlo prochází transformací právní formy. V tomto roce divadlo přechází z příspěvkové organizace Městské části Praha 6 na obecně prospěšnou společnost, tedy z veřejné neziskové organizace na veřejně prospěšnou nestátní neziskovou organizaci. Zakladatelem této nové společnosti byla Městská část Praha 6, která se v rámci tzv. Deklarace městské části o podpoře kulturních aktivit zavázala k finanční podpoře v prvních čtyřech letech fungování divadla.

Divadlo uzavřelo s Městskou částí Praha 6 čtyřletou smlouvu o financování s každoročně se snižující částkou poskytované podpory. Deficit finančních prostředků, který každoročně vznikal, pokrylo divadlo například čtyřletým grantem hlavního města Prahy.⁸⁴

4.1.1 Poslání

Jak bylo popsáno v předešlé části, poslání je významné pro všechny skupiny lidí, kteří jsou nebo mohou přijít s neziskovou organizací do kontaktu. Je prvotním zdrojem informací pro osoby působící přímo uvnitř organizace i pro osoby nacházející se v jejím vnějším okolí. Mělo by představovat modifikaci činností, které v organizaci probíhají, a vycházet z prokazatelných potřeb určité skupiny lidí. Interní pracovníci i externí skupiny lidí se tudíž mohou na základě poslání s danou organizací ztotožnit.

V případě Dejvického divadla, o.p.s. (pozn. dále jen Dejvické divadlo) není poslání přímo zformulováno. Nicméně, vzhledem k tomu, že ve své podstatě je poslání modifikací prováděných činností, je možné si jej velmi snadno odvodit, neboť zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, stanovuje povinnost vymezit předmět činnosti v zakládací listině každé obecně prospěšné společnosti.

Předmět činnosti Dejvického divadla⁸⁵

⁸⁴ Dejvické divadlo. Historie [online], 2014 [cit. 2015-10-1]

Účelem založení dejvického divadla je vykonávání umělecké a divadelní činnosti vlastním uměleckým souborem, přičemž dosažení zisku není účelem založení této společnosti. K takto vymezenému účelu se váže soubor činností, jež se podílí na jeho naplňování.

Hlavní činnost:

- veřejné scénické předvádění dramatických či jiných uměleckých děl výkonnými umělci včetně zajišťování veškerých služeb a činností souvisejících s realizací uvedených divadelních představení a jiných kulturních produkcí;
- pořádání výstav v prostorách divadla, tj. organizování a zabezpečení vystavování originálů a rozmnoženin výtvarných, fotografických a dalších druhů děl, jakož i jiných věcí;
- zabezpečení činnosti Folklórního souboru Rosénka po stránce dramaturgie, provozu a veřejného vystupování.

Doplňková činnost:

- pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí;
- vydavatelská a nakladatelská činnost;
- reklamní činnost a marketing;
- agenturní činnost v oblasti kultury a umění;
- pronájem nebytových prostor bez poskytování jiných než;
- základních služeb;
- specializovaný maloobchod;
- výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově;
- obrazových záznamů.

Předmět činnosti, nebo jeho modifikace ve formě poslání, zároveň slouží jako východisko pro tvorbu strategického plánu organizace a stanovování jejích specifických cílů.

⁸⁵ Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Zakladatelské dokumenty Dejvického divadla o.p.s. [online]. 2008 [cit. 2015-11-1].

4.1.2 Cíle a ukazatele efektivity

Dejvické divadlo vzhledem k účelu svého založení sleduje specifická hodnotící kritéria výkonnosti a kvality. Nejdůležitější z nich jsou závazné v rámci smluvních vztahů s nejvýznamnějšími podporovateli, jimiž jsou hlavní město Praha a Městská část Praha 6. Mimo jiné mohou žádané hodnoty těchto kritérií představovat cíle do budoucna a navíc mohou mnohé vypovídat o užitém efektu pro spotřebitele a o míře účelnosti produktu, tzn. jak nezisková organizace naplňuje účel, kterým se rozumí uspokojování potřeb.

Hodnotící kritéria výkonnosti a kvality

Následující data pochází z výročních zpráv Dejvického divadla, o.p.s. za jednotlivé roky. Jedná se o hodnotící kritéria, která byla stanovena v podmínkách pro poskytnutí čtyřletého grantu na podporu Dejvického divadla ze strany hlavního města Prahy. Výjimku tvoří pouze roky 2004** a 2005*, kdy byla stanovena mírnější kritéria ze strany Městské části Praha 6, která tehdy divadlo podporovala rozhodující měrou. Navíc jsou v hodnotících kritériích za rok 2004* patrné nižší požadavky, které plynou ze zkrácené doby fungování divadla v tomto roce, neboť obecně prospěšná společnost zahájila svou činnost až 1.7.2004.

Posledním zpracovaným rokem je rok 2013, neboť obecně prospěšné společnosti mají podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, mají právo zveřejnit výroční zprávu za uplynulé účetní období s odstupem až šesti měsíců od jeho skončení.

Tab. 4. 1: Počet všech představení pořádaných na vlastní scéně

Celkový počet představení	2004*	2005*	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Plán	40	100	170	170	170	170	170	170	170	170
Skutečnost	62	149	184	184	234	229	210	193	183	197

Zdroj: Dejvické divadlo - výroční zprávy, [online], [cit. 2014-15-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvicedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Tab. 4. 2: Počet premiér vlastního souboru

Počet premiér	2004*	2005*	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Plán	1	2	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	2
Skutečnost	1	2	3	2	4	3	3	3	5	2

Dejvické divadlo - výroční zprávy, [online], [cit. 2014-15-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvicedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Tab. 4. 3: Procento návštěvnosti divadla

Procento návštěvnosti	2004*	2005*	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Plán	80 %	80 %	90 %	90 %	80 %	80 %	80 %	80 %	75 %	75 %
Skutečnost	100 %	100 %	100 %	100 %	89,3 %	95,2 %	99,7 %	99,75 %	98,1 %	99,20 %

Dejvické divadlo - výroční zprávy, [online], [cit. 2014-15-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Tab. 4. 4: Průměrná cena vstupenky

Průměrná cena vstupenky (Kč)	2004*	2005*	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Plán	X	X	235	235	235	255	255	255	310	320
Skutečnost	X	X	235	264	269	306	305	350	350	398

Dejvické divadlo - výroční zprávy, [online], [cit. 2014-15-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Dejvické divadlo plní všechna výše uvedená hodnotící kritéria, čímž splňuje smluvní podmínky pro bezproblémové čerpání finančních prostředků z grantů Městské části Praha 6 a hlavního města Prahy.

Možná polemika by za určitých okolností mohla nastat v případě průměrné ceny. Stejně jako všechna ostatní hodnotící kritéria je i průměrná cena vstupenky chápána z pohledu poskytovatele podpory ve smyslu "čím vyšší, tím lepší". Nicméně, kdyby se též kritérium bralo z pohledu spotřebitele, mělo by se Dejvické divadlo, jakožto obecně prospěšná společnost poskytující smíšený veřejný produkt, snažit stanovit uživatelský poplatek (cenu vstupenky) pouze do výše nezbytné k pokrytí nákladů na provoz.

Poslední zde uvedený údaj není přímo ukazatelem či kritériem kvality či výkonnosti, ale slouží v tomto smyslu k výpočtům dalších ukazatelů. Jedná se o tzv. průměrný přepočtený počet zaměstnanců, který se přímo podílí na tvorbě ukazatelů produktivity práce, ale uveden je zde i v souvislosti s tím, že má určitou vypovídací schopnost pro chápání velikosti zkoumané organizace, která je určitou její charakteristikou.

Tab. 4. 5: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
43	40	42	35,3	40,6	42	41	39	39	37

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-23-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Přehledem hodnot průměrného přepočteného počtu zaměstnanců je zakončen úvodní krok, kterým je charakteristika zkoumaného subjektu. Opodstatněním toho, proč je třeba

provést, je přesnější interpretace výsledků zjištěných v rámci jednotlivých metod finanční analýzy, kterým je věnována část následující.

4.2 Horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů

Je logicky jedna z prvních metod, kterou je potřeba pro úspěšnou aplikaci finanční analýzy provést. Absolutní ukazatele, s nimiž metoda pracuje, totiž představují přímo údaje uvedené v účetních výkazech organizace. Jinými slovy se jedná o analýzu účetních výkazů, které jsou dále základním zdrojem informací pro celou finanční analýzu.⁸⁶

Hodnoceny jsou přímo položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty Dejvického divadla, o.p.s., a to v rámci desetiletého období od roku 2004, od prvního roku po transformaci z příspěvkové organizace, až po rok 2013, zatím poslední rok, za který byla zveřejněna účetní závěrka (účetní výkazy) a výroční zpráva o činnosti Dejvického divadla.

Přehled o stavech jednotlivých položek účetních výkazů ve sledovaném desetiletém období je uveden v příloze č.1 a 2.

4.2.1 Analýza rozvahy

Je záležitostí analýzy stavových ukazatelů, které odpovídají přímo stavu aktiv a pasiv dané organizace. Výsledkem je celá řada cenných informací, které přispívají k lepší orientaci ve zkoumaného subjektu. Přesněji se jedná o dvě základní oblasti⁸⁷:

- majetková struktura;
- zdroje financování majetku.

Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury

Majetková struktura je v rozvaze představována položkami aktiv. Její podoba odráží zejména předmět činnosti a finanční politiku organizace, tzn. dává-li organizace přednost likvidní či investiční strategii.⁸⁸

Samotná analýza se zaměřuje na výrazné zvyšování či snižování celkové bilanční sumy a na pohyb v nastavení jednotlivých položek uvnitř majetkové struktury. Může totiž nastat taková situace, že se bilanční suma měnit nemusí, nicméně podíly jednotlivých položek se proměňovat mohou.

⁸⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 64

⁸⁷ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 83

⁸⁸ Tamtéž, s. 86

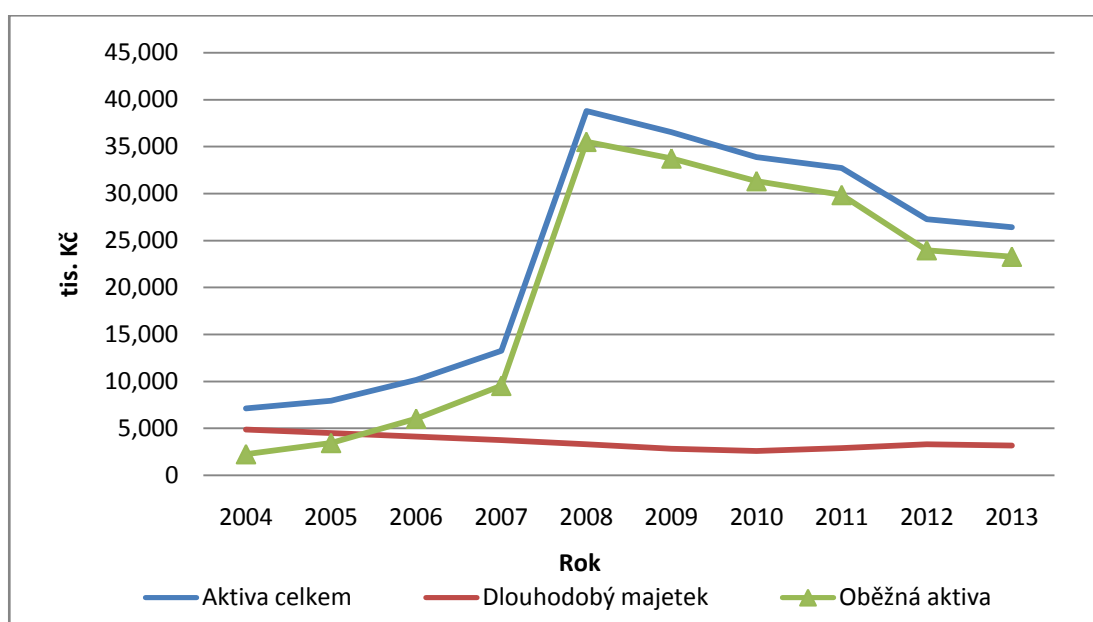
Tab. 4. 6: Horizontální analýza majetkové struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Aktiva	11,36	28,02	30,86	192,51	-5,82	-7,24	-3,41	-16,68	-3,14
Dlouhodobý majetek	-7,93	-8,12	-9,08	-11,91	-14,79	-8,34	12,45	14,29	-4,87
DNM	-17,65	-21,43	-27,27	-21,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DHM	-7,57	-7,69	-8,58	-11,70	-15,08	-8,53	12,76	14,60	-4,97
DFM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	52,98	74,95	58,09	272,69	-4,99	-7,15	-4,72	-19,68	-2,90
Zásoby	66,67	-38,00	-16,13	-61,54	70,00	-17,65	-28,57	200,00	63,33
Pohledávky	-43,15	330,89	-34,99	81,12	62,23	-19,91	57,19	-29,96	-35,43
KFM	70,20	61,70	73,41	285,56	-6,94	-6,49	-7,30	-19,28	-0,89
Časové rozlišení aktiv	10,00	-9,09	40,00	-14,29	116,67	-42,31	6,67	418,75	-26,51

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-23-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: < <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Z horizontální analýzy majetkové struktury jsou patrné meziroční změny (změny v čase), které se uskutečnily v rámci jednotlivých položek aktiv. Z hlediska celkové bilanční sumy aktiv je zřetelný vysoký meziroční nárůst v prvních čtyřech letech fungování obecně prospěšné společnosti Dejvického divadla. Při detailnějším pohledu je navíc patrné, že během těchto let současně zaznamenávají výrazný růst oběžná aktiva, a to zejména položka krátkodobého finančního majetku. S následným přihlédnutím k vertikální analýze (tabulka 4.7) je jasné, že v růstu a poklesu krátkodobého finančního majetku je možné spatřovat hlavní příčinu meziročního pohybu v celkových aktivech, neboť právě finanční majetek představuje jednu z nejvýznamnějších položek majetkové struktury.

Graf 4. 1: Vývoj majetkové struktury Dejvického divadla, o.p.s.



Zdroj: Dejvické divadlo, [online], >, [cit. 2014-27-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: < <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

V rámci oběžných aktiv jsou zajímavé, kromě růstu krátkodobého finančního majetku, výrazné výkyvy dalších položek. Nicméně, při následném pohledu na vertikální analýzu (procentní rozbor těchto položek), je jasné, že jejich výkyvy mají jen velmi malý význam, neboť dotyčné položky představují nízké podíly v celkovém majetku organizace.

Další moment, který v horizontální analýze stojí za povšimnutí, se týká položky, která má i vzhledem k vertikální analýze podstatný význam. Jedná se o dlouhodobý majetek, jehož hodnota má od počátku až do roku 2010 klesající tendenci. Jev je způsoben postupným odepisováním dlouhodobého nehmotného a dlouhodobého hmotného majetku, přičemž vertikální analýza přiznává rozhodující podíl na tomto trendu pohybům v rámci dlouhodobého hmotného majetku.

Výjimku ve vývoji položky dlouhodobého majetku tvoří roky 2011 a 2012. V obou dvou letech byly provedeny investice do dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě přesahující 500 tis. Kč.

Tab. 4. 7: Vertikální analýza majetkové struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobá aktiva	68,33	56,49	40,54	28,17	8,48	7,68	7,58	8,83	12,11	11,90
DNM	2,39	1,77	1,09	0,60	0,16	0,17	0,19	0,19	0,23	0,24
DHM	65,94	54,72	39,46	27,57	8,32	7,50	7,40	8,64	11,88	11,66
DFM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	31,67	43,51	59,46	71,83	91,52	92,32	92,42	91,17	87,89	88,10
Zásoby	0,42	0,63	0,31	0,20	0,03	0,05	0,04	0,03	0,11	0,19
Pohledávky	4,73	2,41	8,12	4,03	2,50	4,30	3,71	6,04	5,08	3,39
KFM	26,39	40,33	50,93	67,49	88,96	87,90	88,62	85,05	82,39	84,30
Časové rozlišení aktiv	0,14	0,14	0,10	0,11	0,03	0,07	0,04	0,05	0,30	0,23

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-24-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvicedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Na základě horizontální analýzy byly zjištěny zajímavé posuny v krátkodobém finančním majetku, přičemž vertikální analýza potvrzuje jeho důležitost. První nárůst byl zaznamenán hned mezi roky 2004 a 2005, a to přes 70 %, který se odráží v majetkové struktuře posunem na 43,5% podíl. Důvodem bylo přijetí účelového příspěvku 1 mil. Kč, jakožto soukromého příspěvku na uměleckou činnost pro následující rok 2006. Prostředky byly připsány na bankovní účet divadla a měly jako jedny z prvních napomoci k zabezpečení jeho stability, která měla být výhledově ohrožena v důsledku postupného snižování finančních prostředků ze strany Městské části Praha 6, jenž byl domluven v

souvislosti s transformací Dejvického divadla z příspěvkové organizace na nestátní neziskovou organizaci.

Rok 2005 je předznamenáním nadcházejícího trendu. Dejvické divadlo rozšiřuje své portfolio zdrojů a získává majetek především ve formě finančních prostředků. Divadlo shání alternativní zdroje, které by vyrovnávaly každým rokem se zvyšující schodek ve finanční podpoře ze strany zakladatele a hlavního podporovatele Městské části Praha 6.

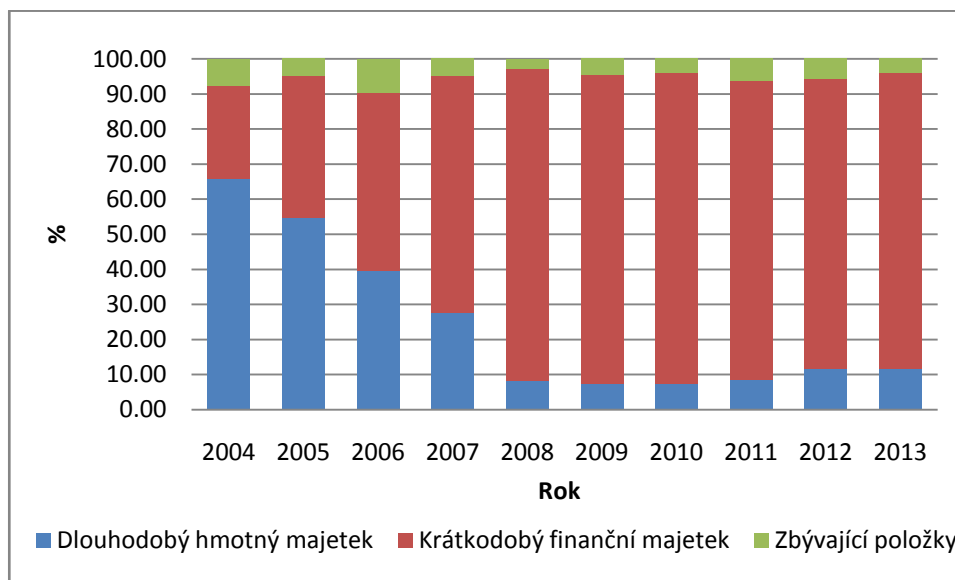
Potvrzení započatého trendu přináší hned následující rok 2006, který znamená další rozšíření portfolia zdrojů, jež se odráží i v hodnotě oběžného majetku. Dejvické divadlo získává čtyřletý grant na roky 2006-2009 poskytnutý od Hlavního města Prahy a navíc podepisuje smlouvu o podpoře s firmou ČSOB, a.s., která se pro divadlo stává hlavním partnerem a podporovatelem ze soukromé sféry. V rozvaze na straně aktiv se nastalá situace odráží opětovným nárůstem krátkodobého finančního majetku, respektive nárůstem jeho položky účty v bankách. V absolutních číslech tento nárůst odpovídá částce bez mála 2 mil. Kč, jež byla alokována v položce bankovního účtu.

V roce 2007 i 2008 se divadlu opět daří shánět dodatečné zdroje ze soukromé i veřejné sféry, přičemž toto úspěšné snažení opět vyústí ve zvýšení celkové bilanční sumy aktiv, respektive v nárůst krátkodobého finančního majetku. Dejvické divadlo tedy nejen, že nahrazuje vypadávající zdroje, ale postupně je zvyšuje. Navíc při pohledu na čísla za rok 2008 (tabulka 4.7) je zřejmé, že růst aktiv a podílu krátkodobého finančního majetku je mimořádně vysoký. Dochází k meziročnímu růstu přes 192 %, respektive přes 285 %, což odpovídá částce přes 25 mil. Kč. Důvodem takto neobvyklého nárůstu je získání pětiletého grantu od MČ Praha 6, který byl smlouven po skončení předchozí podpory ze strany městské části a v celkové výši byl připsán na účet organizace. Odčerpávání prostředků z grantu probíhá ovšem postupně, což má za následek pozvolný pokles krátkodobých finančních aktiv, a v důsledku toho i aktiv celkových.

Shrnutí nabízí graf 4.2, kde je zřejmé, že posun oběžného majetku do pozice položky, jež představuje většinový podíl v majetkové struktuře organizace, je současně doprovázen meziročním snižováním hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, který v majetkové struktuře převládal v prvních letech fungování obecně prospěšné společnosti. Do

dlouhodobého majetku nebylo výrazněji investováno, a tudíž se, kromě let 2011 a 2012, jeho absolutní hodnota snižovala z důvodu opotřebovávání (odepisování).

Graf 4. 2: Nejvýznamnější položky v celkové majetkové struktuře Dejvického divadla, o.p.s. v letech 2004 - 2013



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-24-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Analýza rozvahy ovšem není pouze otázkou struktury majetku, zároveň je nutné zjistit informace o struktuře zdrojů, kterými je tento majetek financován. Je nutné provést vertikální a horizontální analýzu zdrojů financování.

Horizontální a vertikální analýza finanční struktury

Se zabývá stranou pasiv v účetním výkaze rozvahy, kde je na první pohled zcela zřejmé, že celková bilanční suma pasiv prochází v čase stejnými procentuálními změnami jako celková bilanční suma aktiv, neboť obě dvě strany rozvahy si musí být vždy ve svém součtu rovny. Nicméně ve své struktuře se strana pasiv od strany aktiv liší.

Pasivní stránka rozvahy rozlišuje dva typy zdrojů, a sice vlastní a cizí. První jmenovaný neprochází ve sledovaném období výraznějšími změnami, neboť se skládá především z jmění (zdroj krytí dlouhodobého majetku), rezervního fondu (tvořený z případného zisku) a výsledku hospodaření v daném účetním období. Z horizontální analýzy finanční struktury je patrný spíše pozvolný pokles vlastních zdrojů, který nastává od roku 2008, kdy začíná organizace jako celek vykazovat nulový zisk, který by se převáděl do rezervního fondu organizace, a vlastní jmění postupně svou hodnotu snižuje.

Naopak cizí zdroje prochází výraznými změnami a současně způsobují výrazný pohyb v celkové bilanční sumě pasiv. Celková pasiva rostou obdobně jako aktiva až do roku 2008 a příčinou tohoto trendu je získávání dodatečných veřejných a soukromých zdrojů financování, které se v případě jejich plného nevyčerpání přesouvají do dalších let.

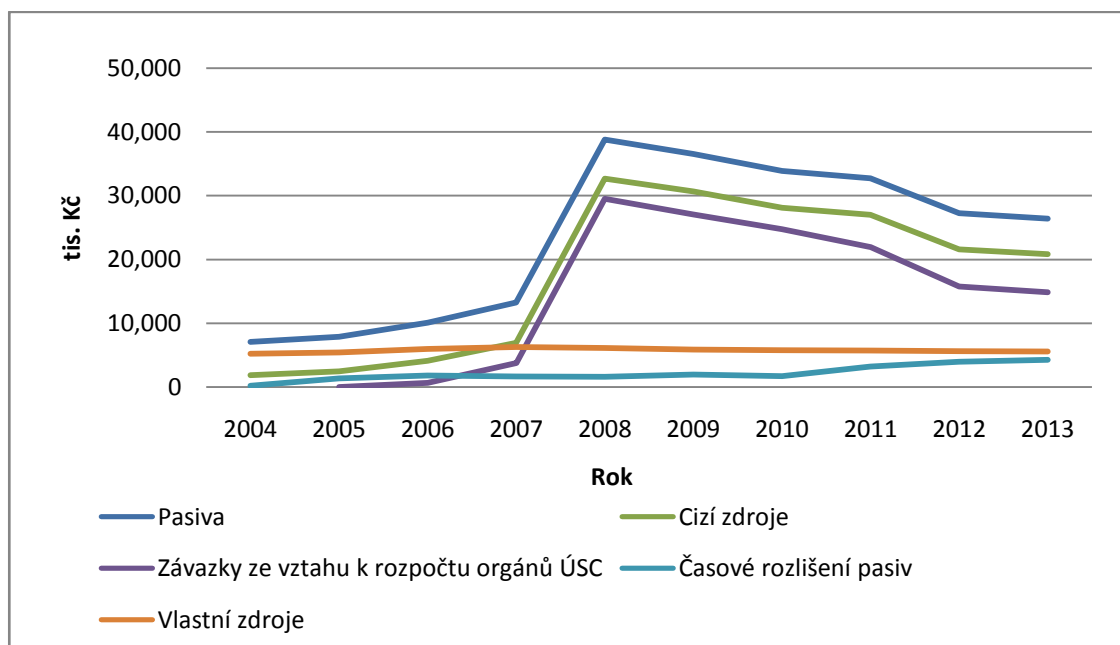
Tab. 4. 8: Horizontální analýza finanční struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Pasiva	11,36	28,02	30,86	192,51	-5,82	-7,24	-3,41	-16,78	-3,03
Vlastní zdroje	4,09	10,60	4,82	-2,65	-4,16	-1,52	-1,18	-1,52	-1,28
Jmění celkem	2,95	4,54	8,34	4,54	-4,16	-1,52	-1,18	-1,52	-1,28
Výsledek hospodaření	34,21	133,33	-27,23	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cizí zdroje	31,38	66,00	68,66	368,57	-6,13	-8,34	-3,87	-20,00	-3,49
Krátkodobé závazky	-34,89	112,80	129,90	484,40	-7,51	-8,07	-9,85	-25,88	-6,00
- závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů ÚSC	0,00	0,00	465,47	680,86	-8,34	-8,59	-11,21	-28,13	-5,76
Časové rozlišení pasiv	516,23	29,82	-8,94	-1,93	20,14	-12,26	88,00	23,36	7,66

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-27-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Úspěšné získávání dodatečných zdrojů se odráží především ve dvou položkách v rámci skupiny cizích zdrojů: krátkodobých závazků, respektive závazků ze vztahu k rozpočtu orgánů ÚSC, a časového rozlišení pasiv.

Graf 4. 3Vývoj finanční struktury Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-27-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Mimořádný procentní růst položky časového rozlišení je způsoben nárůstem výnosů příštích období, ke kterému došlo v důsledku získání finančních příspěvků od soukromých

podporovatelů. Do výnosů příštích období jsou tyto příspěvky zahrnuty, protože bývají poskytnuty účelově, vážou se k financování provozu či umělecké činnosti divadla v letech následujících.

Neobvyklý procentní nárůst u položky časového rozlišení je způsoben neexistencí soukromých zdrojů v předešlém období. Největší procentuální změna, který byla zaznamenaná v roce 2005, odpovídá absolutnímu nárůstu této položky o 1,17 mil. Kč. Další o něco méně výrazná meziroční změna byla zaznamenaná v roce 2011, kdy dosáhla 88 % oproti předchozímu roku 2010. V absolutním vyjádření šlo o částku vyšší než v roce 2005, ale ne nijak zásadně, a sice se jednalo o růst v hodnotě přes 1,5 mil. Kč, který byl způsoben opět soukromými dary. V posledních letech procentní růst dále pokračuje v menší míře, ale z grafu (3.4) lze snadno vyčíst, že v těchto letech může i nižší procentní růst odpovídat zajímavému zvýšení v absolutní hodnotě.

Tab. 4. 9: Vertikální analýza finanční struktury Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní zdroje	73,33	68,54	59,21	47,43	15,78	16,06	17,05	17,45	20,64	21,02
Jmění celkem	70,66	65,32	53,34	44,16	15,78	16,06	17,05	17,45	20,64	21,02
Výsledek hospodaření	2,67	3,22	5,87	3,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cizí zdroje	26,67	31,46	40,79	52,57	84,22	83,94	82,95	82,55	79,36	78,98
Krátkodobé závazky	23,46	13,72	22,80	40,05	80,02	78,58	77,88	72,69	64,74	62,76
- závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů ÚSC	0,00	0,00	6,60	28,52	76,13	74,09	73,01	67,12	57,96	56,33
Časové rozlišení pasiv	3,21	17,74	17,99	12,52	4,20	5,36	5,07	9,86	14,61	16,23

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-27-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Potvrzení menšího významu časového rozlišení v rámci položek cizích zdrojů i v rámci celkových pasiv dokládá tabulka vertikálního rozboru finanční struktury. Zeleně zvýrazněné položky jsou důkazem větší významnosti cizích zdrojů, respektive krátkodobých závazků, a zejména pak závazků ze vztahu k rozpočtu orgánů ÚSC. Tyto položky postupně získávají rozhodující podíl, ať už v rámci celkových pasiv či v rámci skupiny položek cizích zdrojů, i když je třeba dodat, že v posledních dvou letech jsou na pozvolném ústupu.

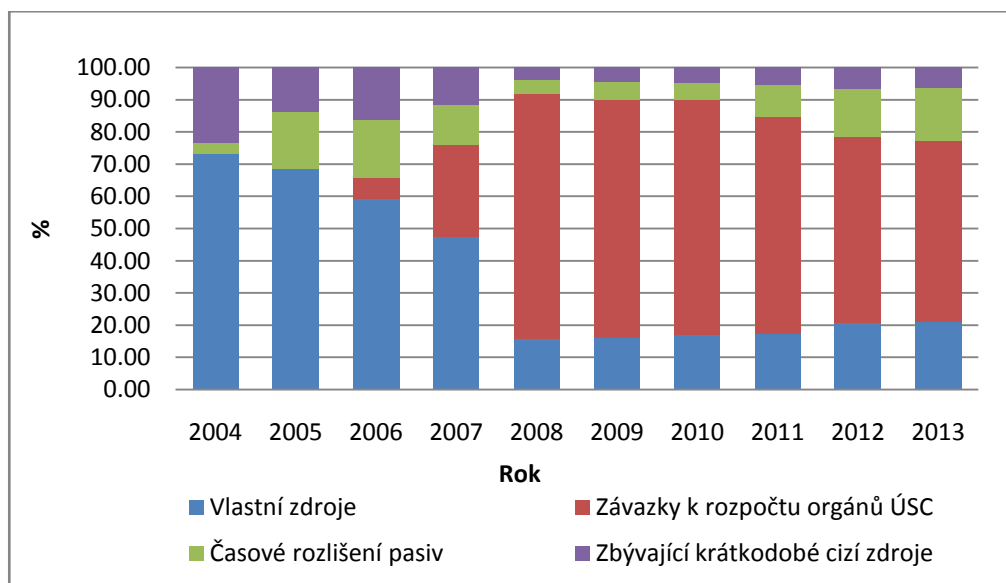
Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů ÚSC prošly největšími změnami v roce 2007 a 2008. V prvním jmenovaném roce divadlo udrželo podporu ze soukromé sféry v čele s hlavním partnerem firmou ČSBO, a.s. a zároveň čerpalo ve vyšší míře čtyřletý grant získaný v předešlém roce od Hlavního města Prahy včetně nově získaných dotací na

vstupenku, v důsledku čehož byla vytvořena neobvykle vysoká úspora 3 783 tis. Kč na příspěvku od MČ Praha 6.

V roce následujícím došlo ještě o větší posun. Byl zaznamenán meziroční růst hodnoty této položky o 680 %, přičemž tohoto výsledku bylo dosaženo opět díky úsporám 3696 tis. Kč na provozním grantu od Hlavního města Prahy a na příspěvku od MČ Praha 6, ale především díky nově připsanému pětiletému grantu od MČ Praha 6 ve výši 25 844 tis. Kč.

Hlavní poznatky z vertikální a horizontální analýzy finanční struktury ilustruje ještě graf (4.4) , který je zaměřen na nejvýznamnější a nejproměnlivější položky, ale i ty, které se příliš neměnily, ale jejichž podíl na celkových zdrojích financování postupem času klesal. Po celé sledované období byl prakticky neměnný meziroční stav, který se odrazil ve snižujícím se podílu na celkových zdrojích, zaznamenáván u skupiny zdrojů nazvané pro zjednodušení grafického znázornění "zbývající cizí zdroje". Do této skupiny jsou zahrnuty např. závazky vůči zaměstnancům, dodavatelům či k institucím sociálního zabezpečení.

Graf 4. 4: Finanční struktura Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-27-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Z grafického znázornění je opět viditelný posun od vlastních zdrojů k cizím zdrojům financování, a to zejména v důsledku nárůstu závazků vůči rozpočtům orgánů ÚSC, tedy způsobený nárůstem podílu veřejných zdrojů financování. Za zmínku stojí i změny v rámci časového rozlišení pasiv, které byly zpravidla způsobovány příspěvky ze soukromé sféry.

Správná struktura aktiv a pasiv

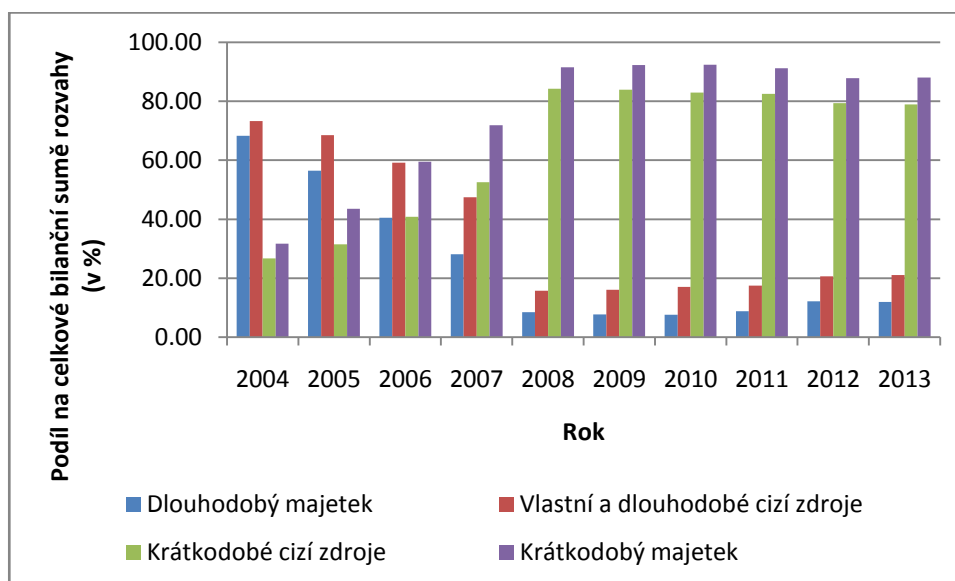
Díky vertikální analýze je možné rozpoznat, které položky jsou v majetkové i finanční struktuře podstatné, kterým by se měla především věnovat další pozornost, ale zároveň je možné zhodnotit, zda jsou finanční i majetková struktura a změny v jejich nastavení vhodné vzhledem k určitým zásadám a doporučením, které se zabývají vzájemnými vztahy některých složek aktiv a pasiv. Nejčastěji bývají tato doporučení formulována jako bilanční pravidla.

Zlaté bilanční pravidlo

Jedná se o doporučení zabývající souladem v časové vázanosti aktiv a pasiv. Zlaté bilanční pravidlo tvrdí, že dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů (tj. z vlastního a dlouhodobého cizího kapitálu) a krátkodobý majetek z krátkodobých cizích zdrojů.⁸⁹

Struktura aktiv a pasiv prošla z hlediska časové vázanosti značným vývojem. Z grafického znázornění je ovšem patrné, že v posledních letech se situace ustálila v poměrně stejném rozložení.

Graf 4. 5: Porovnání struktury aktiv a pasiv s ohledem na časovou vázanost u Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-27-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

V posledních letech se změnilo zastoupení krátkodobého majetku a krátkodobých zdrojů, ale z hlediska zlatého bilančního pravidla se hodnocení nezměnilo. Krátkodobý majetek je rozhodující měrou krytý krátkodobými cizími zdroji, přičemž jeho zbývající

⁸⁹ SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, s. 60

(krátkodobými zdroji nepokrytá) část musí být financována vlastními a dlouhodobými cizími zdroji.

V takové situaci se o dané organizaci tvrdí, že praktikuje konzervativní způsob financování. Obecně je tento způsob považován za dražší, protože financování vlastními či dlouhodobými cizími zdroji je bráno za nákladnější, ale na druhou stranu málo rizikový, jelikož má daná organizace dostatek oběžných aktiv (rychle zpeněžitelný majetek) na úhradu všech krátkodobých závazků, a tak by se neměla dostat do platební neschopnosti vůči svým partnerům. Opakem konzervativního přístupu je přístup agresivní.⁹⁰

Při interpretaci výsledků je nutné brát v úvahu předmět činnosti a charakter zkoumané organizace. Vzhledem k charakteru obecně prospěšné společnosti Dejvického divadla, která není orientovaná na zisk, je konzervativní způsob financování zcela na místě. Organizace si nemůže dovolit, vzhledem k citlivé povaze smíšeného veřejného produktu, který poskytuje, agresivní navyšování příjmů. Navíc nemá ani tolik možností jako například výrobní podnik, který může zvýšit tržby z prodej svých výrobků a uhradit s nimi krátkodobé závazky, které mohly sloužit přímo k nákupu nové efektivnější výrobní techniky, která zvýšení tržeb umožnila.

4.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Stejně jako analýza rozvahy je považována za výchozí bod finanční analýzy. Pracuje s absolutními ukazateli, tedy s údaji, které jsou přímo získány z účetních výkazů. Tyto údaje dává do určitých relací a souvislostí.⁹¹ Nejčastěji se zabývá otázkou: Jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivnily výsledek hospodaření?⁹²

Údaje v absolutních částkách pocházející přímo z výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny v příloze č. 3 a 4. Současně je nezbytné doplnit, že z horizontální analýzy jsou vynechány změny mezi roky 2004 a 2005. Obecně prospěšná společnost totiž zahájila svou činnost v polovině roku 2004, a to v případě tokových ukazatelů z výkazu zisku a ztráty, které shrnují údaje za určitý časový interval, není možné ignorovat. V takovém případě by byly mezi sebou porovnávány nerelevantní hodnoty.

Horizontální a vertikální analýza výnosů

⁹⁰ SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, s. 60

⁹¹ KISLINGEROVÁ, E. HNILICA, J. Finanční analýza : krok za krokem, s. 9

⁹² RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 93

Úkolem horizontální analýzy je i v případě analýzy výnosů zkoumat vývoj jednotlivých ukazatelů v čase. Vertikální analýza je zaměřená také stejně, zabývá se strukturou výnosů, a to v relaci k celkové sumě.

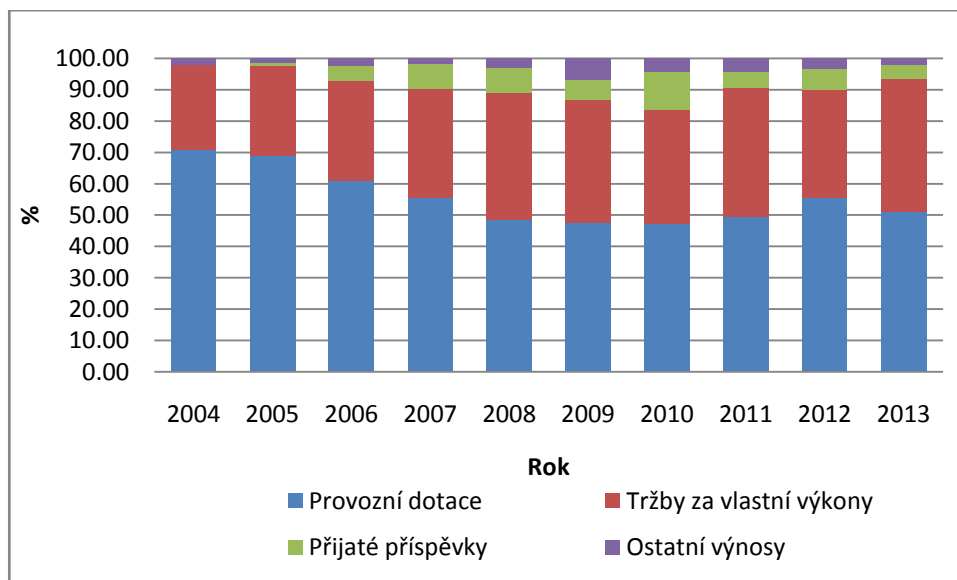
Tab. 4. 10: Vertikální analýza výnosů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za vlastní výkony a za zboží	27,05	28,73	31,56	34,43	40,70	39,13	36,23	41,04	34,60	42,69
- kurzovné	0,82	1,16	1,03	1,23	1,15	1,01	1,04	1,32	1,18	1,45
- vstupné	19,92	22,62	20,00	17,93	25,72	25,05	23,87	26,24	21,55	30,23
- zájezdová vystoupení	5,47	3,80	8,57	12,91	11,89	11,33	9,03	11,18	9,61	8,95
- pronájmy a ostatní související služby	0,84	1,14	1,95	2,37	1,94	1,73	2,29	2,30	2,26	2,06
Ostatní	2,06	1,48	2,38	1,68	3,06	6,92	4,29	4,41	3,42	2,01
- úroky	0,01	0,02	0,01	0,02	0,23	3,71	1,04	1,79	1,27	0,76
- zúčtování fondů	0,00	0,00	0,00	0,23	0,27	0,28	0,28	0,00	0,00	0,00
- jiné ostatní výnosy (např. reklama, plnění pojišťovny)	2,05	1,47	2,37	1,43	2,56	2,94	2,98	2,62	2,15	1,24
Přijaté příspěvky	0,00	0,89	4,93	8,28	7,85	6,32	12,14	5,04	6,41	4,45
Provozní dotace	70,89	68,90	61,13	55,60	48,39	47,63	47,35	49,50	55,56	50,86
- příspěvek Městské části Praha 6	59,33	64,28	44,29	29,82	21,35	6,40	10,53	9,05	20,67	3,08
- úcelové dotace HMP	0,00	0,00	7,30	16,80	20,63	35,31	33,05	35,13	30,15	43,97
- dotace MK + Státního fondu kultury ČR	11,55	4,62	9,54	8,98	6,41	5,91	3,76	5,33	4,74	3,81
VÝNOSY	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-24-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Na celkové sumě výnosů mají největší podíl provozní dotace a hned za nimi tržby za vlastní výkony, a to platí bez výjimky v každém sledovaném roce. Třetí nejvýznamnější položkou výnosů bývají přijaté příspěvky, které byly pouze v roce 2009 v důsledku vysokých výnosů z úroků menší než položka ostatních výnosů. Úroky nabyly vysoké hodnoty z důvodu jednorázového připsání pětiletého grantu od MČ Praha 6, a to na bankovní účet v částce 25 844 tis. Kč.

Graf 4. 6: Struktura výnosů Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-24-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Graf potvrzuje, že nejvýznamnějšími položkami, respektive skupinami položek, jsou provozní dotace a přijaté příspěvky. Při detailnějším pohledu do předchozí tabulky (4.10) je zřejmé, že položka tržeb za vlastní výkony je ze své největší části tvořena z utrženého vstupného, nicméně tržby ze zájezdů také nepředstavují zcela zanedbatelný podíl. Oproti tomu ve skupině položek spadajících pod provozní dotace není situace tak jednoznačná. Podíly jednotlivých položek se proměňují. Zatímco v prvních letech byl pro celkovou hodnotu dotací rozhodující podíl příspěvku MČ Praha 6 v posledních letech má obdobnou pozici účelová dotace Hlavního města Prahy.

Tab. 4. 11: Horizontální analýza výnosů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Tržby za vlastní výkony a za zboží	35,76	2,11	29,36	1,29	-7,64	14,99	-4,91	22,18
- kurzovné	9,65	11,20	2,52	-7,02	2,26	29,15	0,57	22,16
- vstupné	9,29	-16,13	57,00	2,62	-4,96	11,60	-7,39	38,91
- zájezdová vystoupení	178,66	40,99	0,82	0,37	-20,53	25,66	-3,01	-7,74
- pronájmy a ostatní související služby	111,16	13,53	-10,43	-5,82	32,01	1,84	11,00	-10,06
Ostatní	97,94	-33,68	98,95	138,16	-38,18	4,29	-12,51	-41,92
- úroky	-33,33	100,00	1350,00	1572,41	-72,16	75,56	-20,25	-40,21
- zúčtování fondů	0,00	0,00	24,53	9,09	1,39	-100,00	0,00	0,00
- jiné ostatní výnosy (např. reklama, plnění pojišťovny)	99,31	-43,38	95,69	20,75	1,04	-10,70	-7,22	-42,92
Přijaté příspěvky	586,78	57,15	3,73	-15,25	91,70	-57,82	43,45	-31,33
Provozní dotace	9,68	-14,89	-4,76	3,68	-0,83	6,11	26,60	-9,36
- příspěvek Městské části Praha 6	-14,83	-37,00	-21,64	-68,40	64,10	-12,85	157,77	-85,25
- účelové dotace HMP	0,00	115,25	34,38	80,29	-6,62	7,87	-3,20	44,44
- dotace MK + Státního fondu kultury ČR	155,19	-11,89	-21,94	-2,83	-36,57	43,88	0,43	-20,55

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

U provozních dotací nejsou procentuální meziroční změny tak markantní jako např. u položky úroků či přijatých příspěvků, ale paradoxně jsou ve výsledku mnohem významnější z důvodu jejich vyššího podílu na celkových výnosech.

Výraznější a kontinuální růst zaznamenávají účelové dotace poskytnuté Hlavním městem Praha, které Dejvické divadlo získává nově v roce 2005 ve formě čtyřletého grantu na období 2006 - 2009 a posléze i na období 2010 - 2013. Příspěvek MČ Praha 6 má v prvních letech snižující se tendenci, nejedná se o nečekaný jev, protože snižující se charakter příspěvku je na období 2004 - 2008 přímo součástí smlouvy o jeho poskytnutí. Navíc v roce 2008 získává Divadlo od MČ Praha 6 nový pětiletý grant na období 2008 - 2012. Negativní trend zaznamenávají dotace od MK a ze Státního fondu, a to z důvodu toho, že divadlo v některých letech nezískává dodatečnou podporu na realizaci nových projektů (např. příprav nových představení).

Výraznější výkyvy u všech provozních dotací, ať již v pozitivním či negativním smyslu, jsou dány jejich dočerpáváním nebo nevyužíváním v tom roce, na který byly původně určeny. Dotace se kombinují mezi sebou nebo s jinými zdroji. V roce 2013 tak

rostly výnosy účelové dotace Hlavního města Prahy společně s tržbami za vlastní výkony, ale mezitím klesaly položky výnosů přijatých příspěvků a zbývajících provozních dotací.

Tržby za vlastní výkony jsou také neopomenutelné vzhledem k jejich podílu na celkových výnosech. V průběhu let dochází spíše k jejich navyšování, ale ve dvou případech dochází i k meziročnímu poklesu této položky. Oba dva pohyby jsou závislé na průměrné ceně za vstupenku, která kontinuálně od roku 2004 stoupá, a zároveň na počtu pořádaných představení, kterých je nestálý a každý rok se mění.

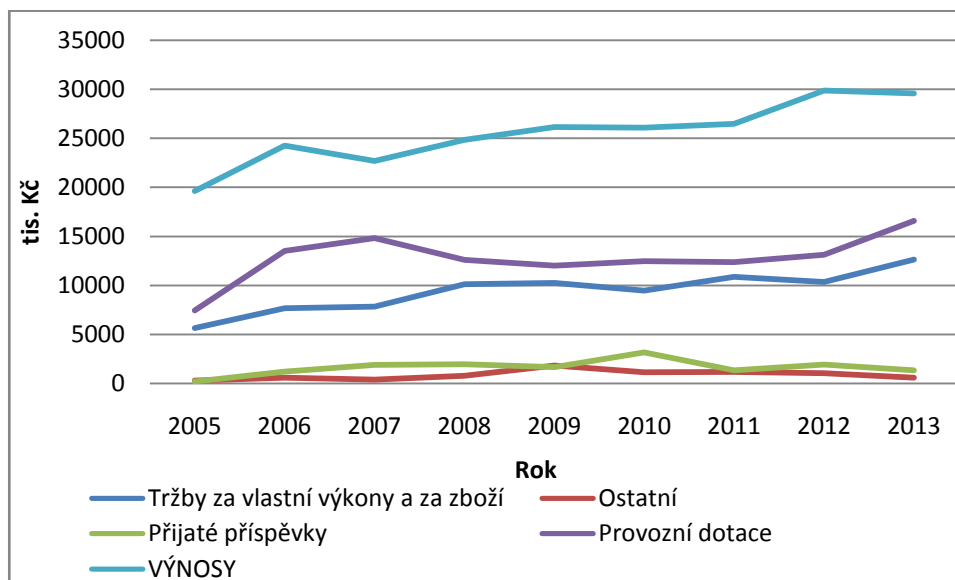
Na výsledek hospodaření mají vliv jakékoli změny ve výši výnosů, nejen ty, které jsou z hlediska vertikální analýzy označovány za významné. Výrazné posuny, bez ohledu na významnost dané položky v rámci celkových výnosů, se uskutečnily u položky úroků, přijatých příspěvků, jednotlivých provozních dotací, u vstupného a zájezdů.

V případě výnosů z úroků byl zaznamenán v roce 2008 neobvykle vysoký procentuální nárůst o 1350 % oproti předchozímu roku. Avšak v absolutním vyjádření se jednalo pouze o nárůst v řádech desítek tisíc korun. To ovšem nebylo vše, neboť ještě větší procentuální nárůst o 1572 % v roce následujícím znamenal logicky podstatnější změnu - již v řádech stovek tisíc korun. Přesně se jednalo se o meziroční růst o 912 tis. Kč, který není zanedbatelný a který byl způsobem zhodnocením peněžních prostředků, které obecně prospěšná společnost získala na účet z důvodu jednorázového připsání nového pětiletého grantu od MČ Praha.

Kromě úroků došlo k mimořádně vysokému nárůstu i v rámci položky přijatých příspěvků, ve které jsou zahrnuty prostředky získané od členů a soukromých podporovatelů. V případě Dejvického divadla došlo v roce 2006 k růstu o 585 %, což je odrazem nového přístupu ve způsobu financování po jeho transformaci. Prakticky nulové soukromé zdroje začaly být navyšovány a používány, což mělo za následek nárůst položky výnosů. Rozhodující měrou se na tom podílí získaná podpora od hlavního partnera firmy ČSOB. Použité soukromé zdroje se tak v roce 2006 dostávají poprvé přes milion korun, přesněji představují částku 1 195 tis. Kč. V letech následujících dokonce překonávají hranici 3 miliony korun, a to v roce 2010, kdy meziroční růst dosáhne necelých 92 %. Zásluha na růstu přijatých příspěvků je nadále přiznávána hlavnímu podporovateli (firmě

ČSOB, která se stala v roce 2008 generálním partnerem), ale i dalším soukromým subjektům, které se postupně přidávaly.

Graf 4. 7: Vývoj struktury výnosů Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Grafické znázornění (4.7) zpřehledňuje výše uvedené informace o hlavních položkách v rámci struktury výnosů. Na první pohled je vidět, že celkové výnosy se za sledované období zvýšily přibližně o třetinu v důsledku růstu položek seřazených sestupně dle významnosti: provozní dotace, tržby za vlastní výkony a přijaté příspěvky. Poslední jmenovaná položka dosáhla svého vrcholu ve zmiňovaném roce 2010, kdy došlo k poklesu tržeb a čerpání dotací zůstalo prakticky na stejné úrovni. Přijaté příspěvky výpadek tržeb vykompenzovaly.

Horizontální a vertikální analýza nákladů

Analýza nákladů se stejně jako analýza výnosů zaměřuje na vliv jednotlivých položek nákladů na výsledek hospodaření. V tomto smyslu je u nákladů oproti hodnocení výnosů - kde je za pozitivní považován růst - kladně hodnocen pokles.

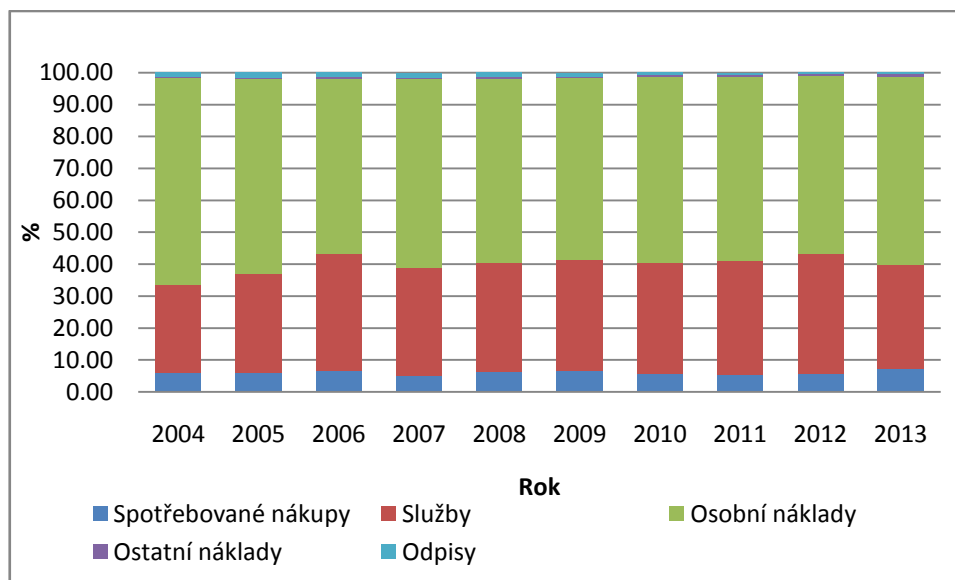
Výchozí struktura nákladů zachycující jednotlivé položky v absolutních částkách je uvedena v příloze č. 4. Po přepočtení těchto hodnot ke vztažné veličině je opět získána přehledná tabulka, z níž lze vyčíst, jak velký mají jednotlivé položky nákladů význam.

Tab. 4. 12: Vertikální analýza nákladů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Spotřebované nákupy	6,10	6,09	6,62	5,13	6,40	6,79	5,55	5,36	5,86	7,15
- spotřeba materiálu	3,67	3,63	3,84	2,73	3,51	3,64	3,04	2,82	3,50	4,12
- spotřeba energie	2,43	2,46	2,78	2,40	2,89	3,15	2,51	2,54	2,35	3,03
Služby	27,50	30,93	36,64	33,91	34,06	34,64	35,00	35,74	37,59	32,45
- opravy a udržování	0,14	0,43	0,29	0,61	0,35	0,36	0,41	0,70	0,77	0,64
- cestovné	0,32	0,21	0,96	0,58	0,48	0,73	0,49	0,62	0,57	0,34
- náklady na reprezentaci	0,09	0,06	0,07	0,07	0,06	0,05	0,07	0,09	0,07	0,09
- ostatní služby	26,96	30,23	35,32	32,66	33,16	33,50	34,04	34,33	36,18	31,38
Osobní náklady	54,83	60,94	54,82	59,04	57,68	56,84	58,11	57,67	55,55	59,16
Ostatní náklady	0,18	0,26	0,46	0,38	0,47	0,46	0,50	0,64	0,55	0,79
Odpisy	1,39	1,77	1,45	1,54	1,39	1,26	0,84	0,58	0,45	0,45
NÁKLADY	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-5-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Graf 4. 8: Struktura nákladů Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-5-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Z hlediska vertikální analýzy nákladů Dejvického divadla lze konstatovat nejvyšší zastoupení osobních nákladů, což je pro organizaci zaměřenou na poskytování nematerializovaného produktu (služeb) charakteristické.⁹³ Druhou nejvýznamnější položkou jsou po celé sledované období služby, respektive ostatní služby, které zahrnují honoráře, autorské poplatky (OSA, DILIA), telefon, internet, inzerci a další nezbytné náklady pro zajištění hlavní či doplňkové činnosti, přičemž největší váhu ze jmenovaných mají náklady na honoráře.

⁹³ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 2

Tab. 4. 13: Horizontální analýza nákladů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Spotřebované nákupy	32,49	-27,02	39,30	11,40	-18,20	-2,14	23,38	20,89
- spotřeba materiálu	28,73	-32,93	43,33	8,97	-16,46	-5,93	40,27	16,56
- spotřeba energie	38,03	-18,87	34,71	14,35	-20,22	2,44	4,62	27,35
Služby	44,49	-12,76	12,04	6,76	1,17	3,36	18,78	-14,44
- opravy a udržování	-16,87	97,10	-35,29	6,82	12,77	75,47	23,66	-17,39
- cestovné	451,22	-43,36	-7,81	61,86	-33,51	28,35	3,68	-40,83
- náklady na reprezentaci	54,55	-11,76	6,67	-25,00	50,00	33,33	-16,67	30,00
- ostatní služby	42,49	-12,84	13,28	6,03	1,74	2,08	19,05	-14,04
Osobní náklady	9,70	1,52	9,01	3,41	2,38	0,48	8,77	5,54
Ostatní náklady	111,76	-21,30	37,65	3,42	8,26	29,01	-2,37	41,21
Odpisy	0,00	0,00	0,58	-4,93	-33,54	-29,36	-12,99	-0,75

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <
<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Jak bylo předznamenáno výše, obecně lze jako pozitivní hodnotit pokles nákladů, neboť ten ovlivňuje výsledek hospodaření žádoucím směrem. Nicméně u neziskových organizací, které nejsou založeny za účelem zisku, je na místě být o něco obezřetnější a současně posuzovat, zda neměl pokles nákladů přílišný negativní dopad na kvalitu či objem poskytovaného produktu.

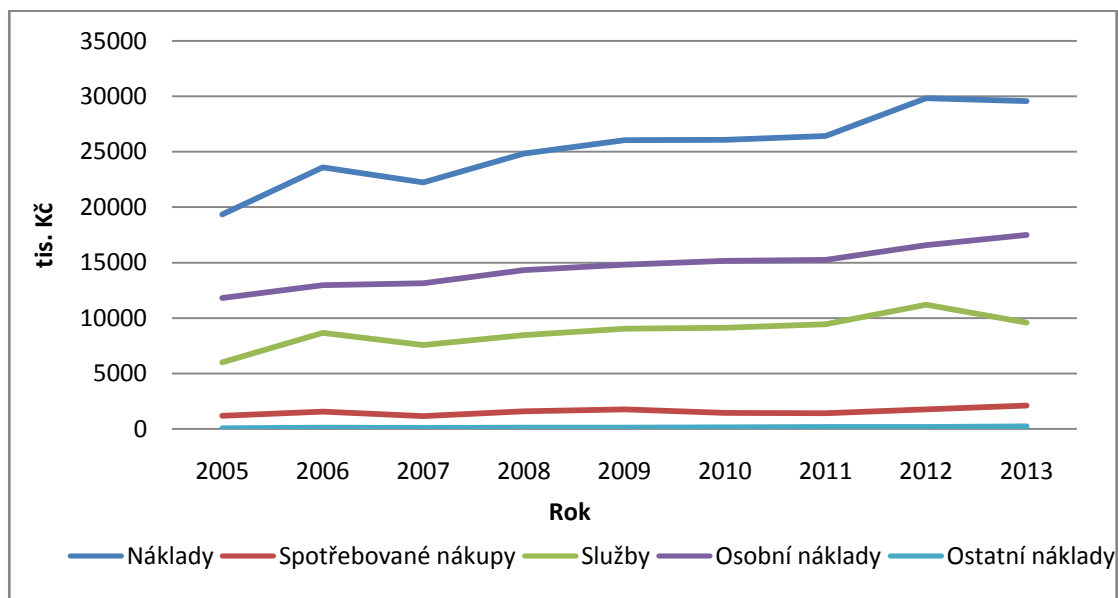
Z přílohy č. 4 je zřejmé, že se celkové náklady snižovaly podstatnou měrou v roce 2007 a také v posledním sledovaném roce 2013. Důvodem byl pokles u druhé nejvýznamnější skupiny položek nákladů. Služby, respektive položka ostatních služeb, kam se zahrnují honoráře, autorské poplatky, poplatky za telefon, internet, inzerci apod. klesly v roce 2007 o necelých 13 % a v roce 2013 o přibližně 14 % . Při detailnějším rozboru nákladů ve zmíněných letech dochází k upřesnění. Hlavní příčinu poklesu je nutné spatřovat ve snížení nákladů na honoráře, tisk propagačních materiálů a dekorace, které naopak rostly v letech bezprostředně předcházejících.

Z hlediska růstu celkových nákladů jsou v tabulce (4.13) zvýrazněny roky 2006, 2008 a 2012, což je dané pohybem položek nákladů ostatních služeb a osobních nákladů. Podrobnější pohyb je možné rozkrýt jen u položky ostatních služeb, neboť osobní náklady představují v zásadě jen mzdové náklady, ke kterým se detaily nezveřejňují. Hospodaření s náklady je ovšem nutné hodnotit nejen z hospodářského hlediska, ale i z hlediska účelnosti, tedy v kontextu s výkonnostními či kvalitativními kritérii.

Rok 2006 byl ve znamení nárůstu honorářů v rámci skupiny nákladů ostatních služeb při současném růstu osobních nákladů. Pohyb ale nebyl neopodstatněný vzhledem k

výkonnostním a kvalitativním kritériím (většímu průměrnému počtu zaměstnanců a většímu počtu realizovaných představení) oproti předchozímu roku.

Graf 4. 9: Vývoj struktury nákladů Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Podobný pohyb položek nákladů ostatních služeb, který byl podpořen růstem osobních nákladů, byl vykázán v roce 2012. Došlo k růstu obou dvou položek, přičemž nejvýraznější pohyb v rámci nákladů spadajících pod ostatní služby se uskutečnil u nákladů na honoráře, dekorace či tisk propagačních materiálů. Opodstatnění těchto dějů je spatřeno v mimořádně vysokém počtu nově uvedených premiér.

V případě růstu v roce 2008 hrají roli opět obě dvě položky nákladů, ale nárůst byl o něco méně dramatický. Osobní náklady a náklady na služby rostly v souvislosti s větším počtem realizovaných představení a zároveň i z důvodu překročení plánovaného počtu premiér. Navíc v roce 2008 byla zavedena i povinnost platit MČ Praha 6 pronájem za využívání prostor divadla, která opět spadá do položek nákladů za ostatní služby.

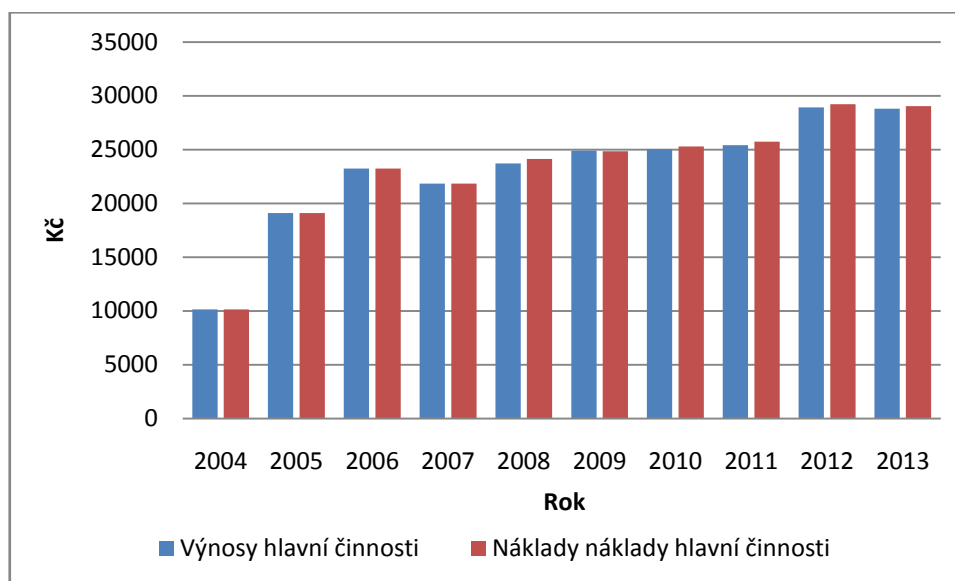
Pro doplnění informací o růstu nákladové stránky lze uvést, že v ziskových organizacích se často hodnotí růst nákladů ve vztahu k výkonům organizace.⁹⁴ Jde o posouzení aktivit, které dávají organizaci smysl její existence.⁹⁵ U obecně prospěšné společnosti lze uplatnit

⁹⁴ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 78

⁹⁵ KISLINGEROVÁ, E. HNILICA, J. Finanční analýza : krok za krokem, s.34

tento přístup také, ale při hodnocení je nutné mít stále na paměti, že není smyslem jejich existence zisk. I proto je lepší provést hodnocení nákladů ve vztahu k celkovým výnosům hlavní činnosti (včetně provozních dotací), které je mimo jiné i součástí ukazatele autarkie rozebraného v navazující analýze poměrových ukazatelů, která je celá modifikovaná s ohledem na specifika neziskových organizací.

Tab. 4. 14: Porovnání nákladů a výnosů z hlavní činnosti Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Ze sloupcového grafu (4.14) je jasné, že růst položek nákladů v hlavní činnosti je současně doprovázen růstem výnosů. Navíc, v případě Dejvického divadla (realizujícího doplňkovou činnost) může být případný nesoulad v pohybu výnosů a nákladů hlavní činnosti kompenzován kladným výsledkem hospodaření v doplňkové činnosti.

Růst nákladů má tedy své oprávnění nejen ve zlepšených výkonnostních a kvalitativních kritériích, ale i z hospodářského hlediska, neboť není neúměrný k růstu výnosů.

Analýza absolutních ukazatelů nebo-li analýza výkazů podává základní informace o hospodaření podniku. Jsou logicky jedním z prvních kroků v rámci aplikace finanční analýzy. Pracují s absolutními ukazateli, které jsou přímo uvedeny ve výkazech. Bez dalších úprav je možné posuzovat jejich postavení v příslušné struktuře (majetkové, finanční, výnosové či nákladové).

Následující analýzy jsou krokem ve finanční analýze nezbytně navazujícím. Pracují opět s absolutními ukazateli, ale podrobují dalším matematickým operacím. Na základě binárních matematických operací s absolutními ukazateli dochází k získání rozdílových a poměrových ukazatelů, které jsou vyhodnocovány v rámci stejnojmenných analýz.

4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Slouží k analýze a řízení organizace s orientací na likviditu, tedy s orientací na schopnost dostát svých závazků vůči svým partnerům.⁹⁶ Dejvické divadlo je z hlediska způsobu financování (rozebíraného v analýze rozvahy) považováno za konzervativní, což jinými slovy znamená, že je orientované na likviditu.

K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří tzv. čistý pracovní kapitál. Je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Má-li být organizace likvidní musí mít dostatek relativně volného kapitálu, tzn. přebytku oběžných aktiv nad krátkodobými dluhy. Díky tomu má organizace určitou jistotu, že může pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že ji potká nepříznivá událost, která by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků.⁹⁷

Tab. 4. 15: Vývoj čistého pracovního kapitálu Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
356	954	1 892	2 554	2 832	3 064	3 209	2 821	2 351	2 410

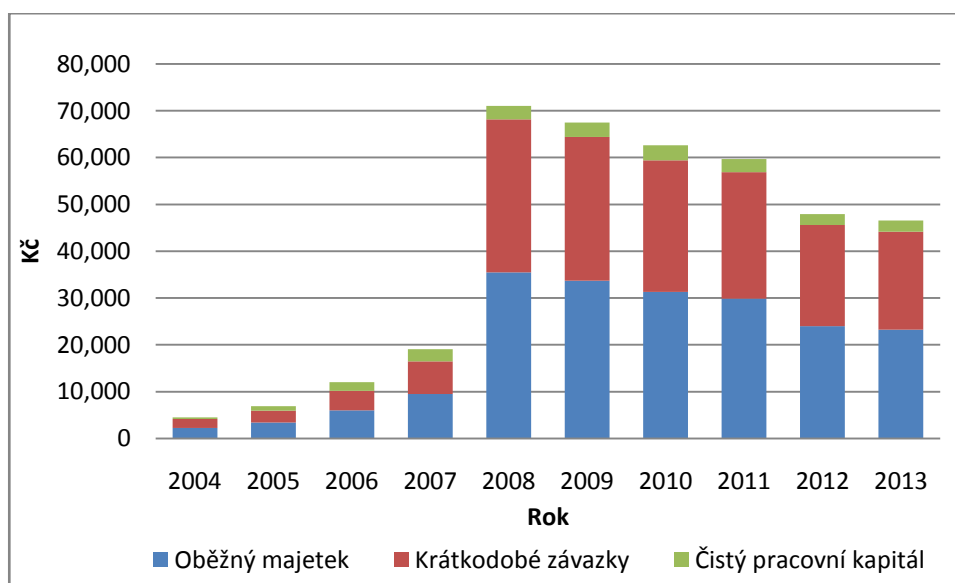
Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvicedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Oběžný majetek včetně zásob a pohledávek snížený o krátkodobé závazky dosahuje kladných hodnot po celé sledované období, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Jinými slovy Dejvické divadlo nebylo po celou dobu své dosavadní existence vystaveno bezprostřednímu ohrožení ve smyslu platební neschopnosti, která by znamenala omezení či ukončení jeho aktivit.

⁹⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 83

⁹⁷ SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s. 36

Graf 4. 10: Čistý pracovní kapitál Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Příčinou vyššího stavu oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům jsou peníze na bankovních účtech, které jsou kryty z fondu spadajícího pod vlastní jmění (dlouhodobý zdroj financování) a současně rozdílu způsobuje i existence pohledávek.

4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Zatímco v předchozích analýzách byl charakter a specifika neziskových organizací uvažována spíše okrajově, analýza poměrových ukazatelů je přímo modifikovaná na specifické podmínky neziskových organizací. Je zaměřena na oblasti, kterým by se měla u v rámci finanční analýzy neziskové organizace věnovat pozornost a které zkoumá pomocí vhodných ukazatelů.

S ohledem na souvislosti, které existují mezi jednotlivými oblastmi finanční analýzy i mezi jednotlivými dílčími ukazateli, je postupováno v určité struktuře. To umožňuje tzv. strukturovaný soubor dílčích ukazatelů, který se zaměřuje a za sebe uspořádává nejdůležitější oblasti hodnocení neziskových organizací: autarkie, rentability, likvidity, aktivity, financování, investičního růstu/útlumu a produktivity.⁹⁸

⁹⁸ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 100

4.4.1 Autarkie

Oblast hodnocení autarkie je orientovaná na soběstačnost organizace. Z předchozího textu vyplývá, že hospodářský výsledek je jako kritérium efektivity sporný. Nezisková organizace se nesnaží o vytváření a maximalizaci zisku. Hodnocení míry autarkie nabízí možnost hodnocení efektivity s ohledem na specifika neziskové organizace.⁹⁹

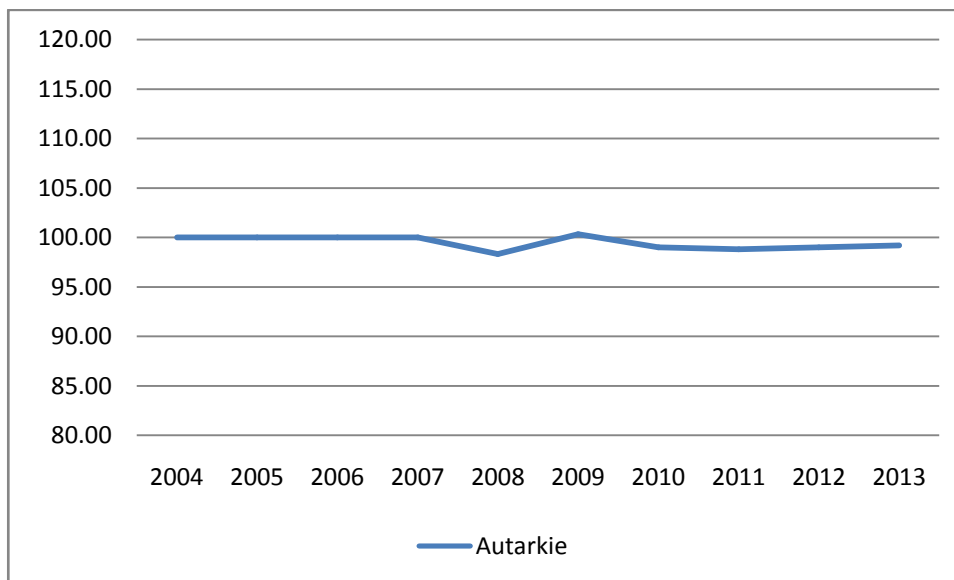
Tab. 4. 16: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
100,00	100,00	100,00	100,00	98,29	100,32	98,99	98,80	99,00	99,17

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů odráží schopnost organizace pokrývat náklady hlavní činnosti z dosažených výnosů hlavní činnosti. Jinými slovy poukazuje na míru soběstačnosti hlavní činnosti (hlavního důvodu existence organizace) z pohledu nákladů a výnosů, a to v procentuálním vyjádření. Pozitivně se hodnotí hodnota 100 %. V případě vyšších hodnot je vhodné zvážit, zda by nebylo správné snížit uživatelský poplatek, který hradí u smíšeného veřejného produktu spotřebitel (např. cena vstupenky), neboť organizace má více prostředků, než by bylo v danou chvíli třeba. U hodnot menších než 100 % existuje nedostatečné krytí nákladů výnosy a je třeba zjistit příčinu tohoto stavu.¹⁰⁰

Graf 4. 11: Vývoj autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

⁹⁹ OTRUSINOVÁ, M. Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví, s. 116

¹⁰⁰ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 102

Výsledek autarkie na bázi výnosů a nákladů je logicky přímo závislý na pohybu tokových ukazatelů, a to celkových výnosů a nákladů. Z horizontální analýzy je patrné, že v letech 2010 a 2012 došlo k poměrně velkému poklesu výnosů z tržeb za vlastní výkony. Navíc v roce 2012 dochází k výraznějšímu nárůstu položky osobních nákladů a nákladů za ostatní služby, které mají v rámci nákladové struktury Dejvického divadla nejvýznamnější váhy. Růst dvou nejvýznamnějších položek nákladů nastal i v roce 2008. V letech 2011 a 2013 sice náklady nijak dramaticky nerostly, ovšem dochází k poklesu v čerpání přijatých příspěvků a provozních dotací.

Pohyby v nákladech a výnosech jsou z hlediska odůvodnění neuspokojivých hodnot autarkie důležité, nicméně Dejvické divadlo mohlo mít poměr nákladů a výnosů, a tudíž i ukazatel autarkie, v hlavní činnosti vyrovnaný. Ve všech letech totiž došlo k úspoře na provozních dotacích a soukromých darech. Tyto prostředky mohly být použity na pokrytí rozdílu mezi náklady a výnosy. Bylo ovšem rozhodnuto jinak, neboť peněžní prostředky byly převedeny na financování dalšího období, a vzniklý rozdíl mezi náklady a výnosy hlavní činnosti se Dejvické divadlo rozhodlo financovat ze zisku z doplňkové činnosti.

4.4.2 Rentabilita

Je způsob hodnocení efektivnosti patřící k tradičním oblastem finanční analýzy u ziskově orientovaných subjektů. Je měřítkem schopnosti organizace vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu.¹⁰¹

V případě neziskových organizací, které nejsou orientované na zisk, je takové hodnocení diskutabilní. Rentabilita se musí opět hodnotit v modifikované podobě. Hodnotí se odděleně hlavní činnost, jejímž cílem je vyrovnanost výnosů a nákladů, a doplňková (hospodářská) činnost, jejíž cílem je - stejně jako u podnikatelských subjektů - zisk.¹⁰²

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Jednotlivé ukazatele rentability informují o výnosnosti ukazatele, který je v poměrové základně. V případě rentability nákladů je do jmenovatele dosazena celková suma nákladů a poměruje se k dosaženému zisku (po zdanění). Tento ukazatel výnosnosti je považován za jeden z nepřísnějších.¹⁰³

¹⁰¹ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 51

¹⁰² KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 105

¹⁰³ SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s. 56

Tab. 4. 17: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
168,14	111,35	163,91	111,03	60,20	1,58	33,16	57,03	56,97	51,81

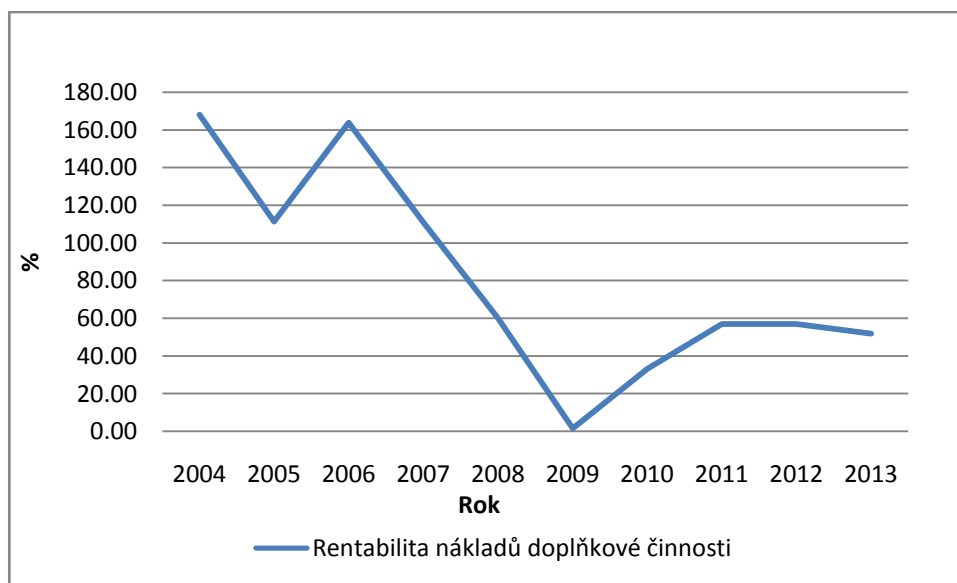
Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, povoluje doplňkovou činnost pouze za předpokladu, že bude efektivněji využíván majetek, kterým organizace disponuje. Jinými slovy výsledek hospodaření v doplňkové činnosti nesmí být záporný, jinak by musela na doplňkovou činnost doplácet ze zdrojů, které jsou určeny na hlavní činnost, která představuje poslání a podstatou existence neziskové organizace.

Z tabulky (4.16) je zřejmé, že po celé sledované období dosahovalo Dejvické divadlo ve své doplňkové činnosti kladného hospodářského výsledku, tudíž základní podmínku provozování doplňkové činnosti splnilo.

Další hodnocení efektivnosti doplňkové činnosti z hlediska nákladové rentability je prakticky totožné s hodnocením hlavní činnosti u ziskově orientovaných organizací. Nákladová rentabilita je nepřísňější ukazatel efektivnosti. Poměruje tzv. užitný efekt v podobě zisku (odraz užitečnosti produktu pro spotřebitele po stránce kvantity, kvality vyjádřený v penězích) s prostředky, které byly na jeho produkci vynaloženy.

Graf 4. 12: Vývoj rentability nákladů doplňkové činnosti Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Cílem je maximalizace tohoto ukazatele (maximalizace užitého efektu v poměru k vynaloženým nákladům), tudíž hodnoty, které inklinují k záporným číslům, lze považovat za nepříliš žádoucí.¹⁰⁴ Z tohoto pohledu by náleželo negativní hodnocení výnosnosti nákladů 1,58 % v roce 2009, kdy se vložené prostředky prakticky nepodařilo zhodnotit. Z výkazu zisku a ztrát je tomto roce patrný neobvykle vysoký nárůst osobních nákladů, přičemž výnosy zůstaly přibližně na stejné úrovni jako v předchozím roce. Dejvické divadlo v příloze k účetní závěrce ani ve výroční zprávě neuvádí důvod takto vysokého meziročního nárůstu osobních nákladů v doplňkové činnosti.

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Lze kvantifikovat pouze za předpokladu, že je hospodářský výsledek v hlavní činnosti záporný. Z výkazů zisku a ztrát lze vyčíst záporný výsledek hospodaření po zdanění v posledních šesti letech v období od roku 2008 až po poslední sledovaný rok 2013 (viz příloha č. 6).

Tab. 4. 18: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti u Dejvického divadla, o.p.s. (v %)

2008	2009	2010	2011	2012	2013
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Ukazatel vypovídá o tom, v jaké míře je naplňována cílová funkce doplňkové činnosti, kterou je efektivnější využití majetku obecně prospěšné společnosti za účelem získání dodatečných zdrojů na financování hlavní činnosti. S ohledem na dosažené hodnoty lze konstatovat, že doplňková činnosti Dejvického divadla svou funkci plní uspokojivě, protože je schopna pokrývat ztrátu z hlavní činnosti na 100 %. Doplňková činnost má pro provoz Dejvického divadla své opodstatnění.

Vzhledem k tomu, že zisk je rozdílem výnosů a nákladů, lze předpokládat, že mezi ukazateli rentability na bázi výnosů a nákladů budou existovat kvantitativní vztahy, jejichž znalost může napomoci ekonomickému subjektu k řízení vývoje rentability.

¹⁰⁴ SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s.106

Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ve vztahu k zlomovému faktoru (ψ)

Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ukazuje míru vázanosti nákladů doplňkové činnosti v jedné koruně výnosů doplňkové činnosti. Kladného hodnocení tento ukazatel nabývá při své minimalizaci a je přesně tím ukazatelem, který se využívá pro další řízení rentability, přesněji rentability na bázi nákladů, jejíž cílem je maximalizace.

Rozhodující pro řízení rentability (efektivnosti, hospodárnosti) s pomocí haléřového ukazatele nákladovosti je tzv. zlomový faktor ψ , který představuje hodnotovou hranici, kterou by v ideálním případě neměl haléřový ukazatel nákladovosti překonat, pokud má být dosaženo žádoucího stavu, kdy je rentabilita nákladů vyšší než haléřový ukazatel nákladovosti výnosů: $\frac{ZISK_{D\check{c}}}{N} > \frac{N}{V}$. V případě, že hodnota haléřového ukazatele nákladovosti přesahuje hodnotu zlomového faktoru, dochází ve vztahu mezi oběma poměry k vývoji, který nenasvědčuje, že by docházelo k maximalizaci nákladové rentability výnosů: $\frac{ZISK_{D\check{c}}}{N} < \frac{N}{V}$.¹⁰⁵

Zlomový faktor ψ odpovídá hodnotě 0,6180339, a pokud se haléřový ukazatel nachází v intervalu od nuly do hodnoty zlomového faktoru, tak platí první z výše uvedených vztahů, který znamená, že organizaci se daří řídit náklady a výnosy tak, aby měly pozitivní dynamiku vývoje.¹⁰⁶ Jinými slovy, aby vynaložené náklady přinášely vyšší zisk a jejich podíl na každé jedné koruně výnosů byl naopak nižší.

Tab. 4. 19: Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů

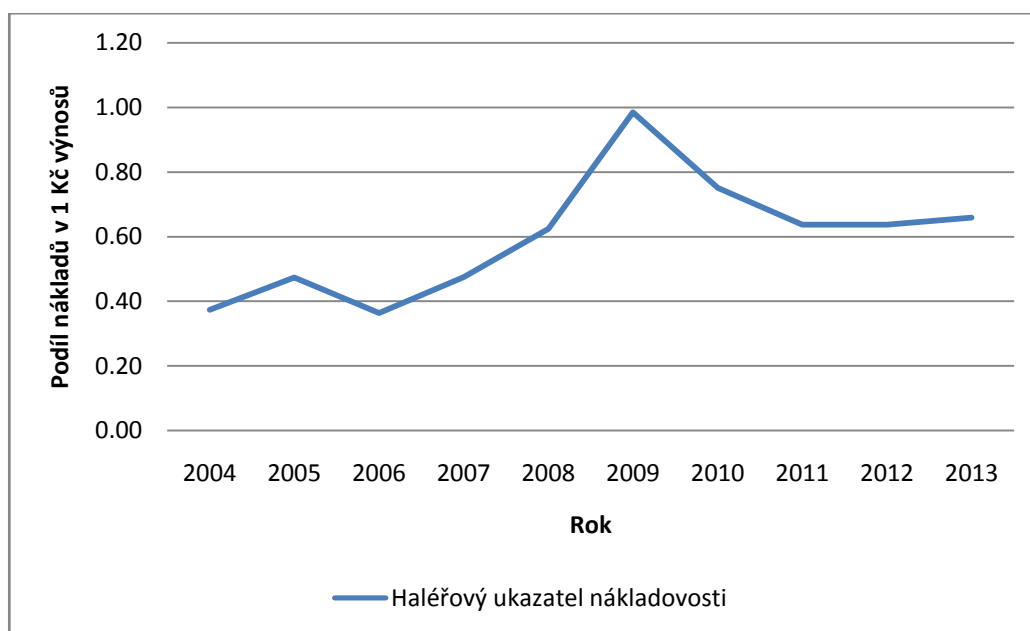
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,37	0,47	0,36	0,47	0,62	0,98	0,75	0,64	0,64	0,66

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

¹⁰⁵ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 91

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 97

Graf 4. 13: Vývoj haléřového ukazatele nákladovosti výnosů Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Tabulka (4.18) a graf (4.8) dokládají, že do roku 2008 se Dejvickému divadlu dařilo řídit své náklady a výnosy tak, že splňovala nejpřísnější kritéria. V roce 2009 došlo v doplňkové činnosti, vinou mimořádného navýšení osobních nákladů, k překročení zlomového faktoru, který znamenal, že nákladová rentabilita dosahovala nižších hodnot, než jakou představoval podíl nákladů na jedné koruně výnosů, tedy haléřový ukazatel nákladovosti. V posledních letech se Dejvické divadlo ve své doplňkové činnosti blíží opět k překonání hranice zlomového faktoru (0,6180339) v pozitivním směru, a to zejména díky opětovnému snižování osobních nákladů.

4.4.3 Likvidita

V praxi neziskových organizací asi nejčastěji hodnocená oblast. Likvidita vyjadřuje schopnost subjektu hradit své závazky. Zahrnuje zpravidla 3 poměrové ukazatele: likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Volba ukazatelů ale záleží zejména na majetkové struktuře konkrétního zkoumaného subjektu.¹⁰⁷

Konstrukce jednotlivých poměrových ukazatelů likvidity je založená na stejném principu. Vždy se poměruje to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Odlišnost nastává až v podrobnějším zaměřování ukazatelů, tedy v tom,

¹⁰⁷ SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, s. 163

jakou míru jistoty daný ukazatel měří, tzn. do čitatele se dosazují položky aktiv s různou dobou likvidnosti, tj. různou dobou přeměnitelnosti na peníze.¹⁰⁸

V případě hodnocení likvidity Dejvického divadla je zbytečný ukazatel běžné likvidity, neboť by byl prakticky totožný s ukazatelem likvidity pohotové. Odůvodnění tohoto kroku budiž fakt, že rozdíl mezi ukazatelem běžné a pohotové likvidity je dán hodnotou zásob, která rozšiřuje čítec běžné likvidity. Zásoby jsou ale v rozvaze Dejvického divadla bezmála nulové, a proto pozbývá hodnocení běžné likvidity smysl.

Pohotová likvidita

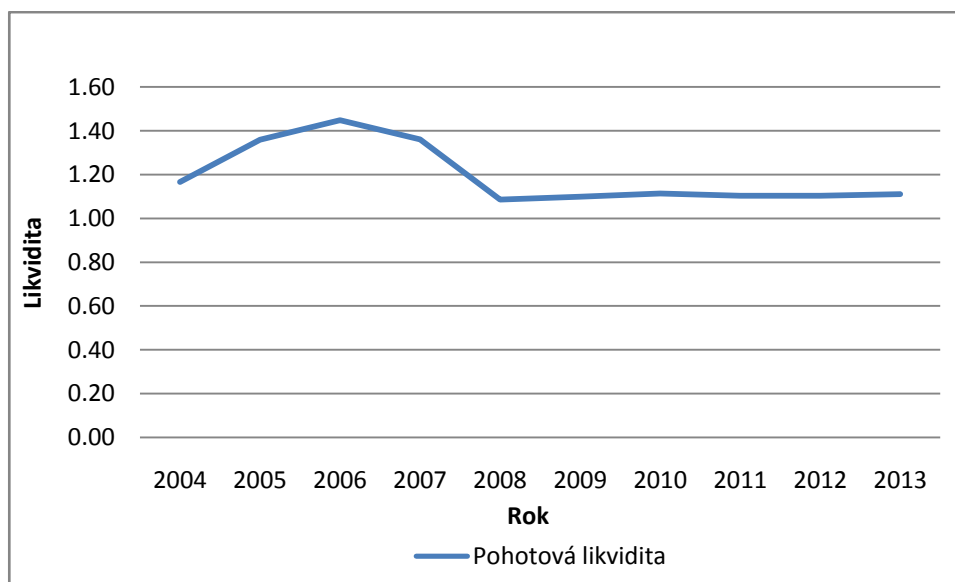
Bývá nazývána jako rychlý test finančního zdraví tzv. quick test. Hodnota ukazatele pohotové likvidity by se měla pohybovat kolem hodnoty 1, kdy představuje rovnost mezi krátkodobými závazky a v čitateli zahrnutými oběžnými aktivy, kterými jsou peníze (v hotovosti a na běžných účtech), jejich ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky) a krátkodobé pohledávky.¹⁰⁹

Tab. 4. 20: Pohotová likvidita Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1,17	1,36	1,45	1,36	1,09	1,10	1,11	1,10	1,10	1,11

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Graf 4. 14: Vývoj pohotové likvidity Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

¹⁰⁸ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 91

¹⁰⁹ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 117

Po celé sledované období hodnota pohotové likvidity neklesla pod orientační hodnotovou hranici 1, což znamená že Dejvické divadlo nebylo vystaveno nebezpečí nesolventnosti. V případě nutnosti zaplatit všechny své splatné krátkodobé závazky, by byl k dispozici dostatečný objem majetku k jejich úhradě. V prvních letech se ovšem hodnota odchýlila od hodnoty 1 výrazně směrem nahoru, což nelze hodnotit pozitivně. Divadlo vázalo více disponibilních zdrojů v peněžích a pohledávkách, než by bylo k zajištění solventnosti nutné, a tudíž nakládalo se svými zdroji z ekonomického hlediska neefektivně. Nesnažilo se o zhodnocení volných peněžních prostředků.¹¹⁰

Okamžitá likvidita

Je nejpřísnějším ukazatelem likvidity. V čitateli totiž pracuje s aktivy s nejkratší dobou likvidnosti, tedy s aktivy, které lze přeměnit okamžitě na peněžní prostředky. V praxi to tedy znamená, že v čitateli ukazatele okamžité likvidity jsou zahrnuty peníze a jejich ekvivalenty a ve jmenovateli krátkodobé závazky, přičemž jako solventní je organizace hodnocena při dosažení hodnoty alespoň 0,2.¹¹¹

Tab. 4. 21: Okamžitá likvidita Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,99	1,28	1,25	1,28	1,06	1,05	1,07	1,03	1,04	1,07

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvicedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

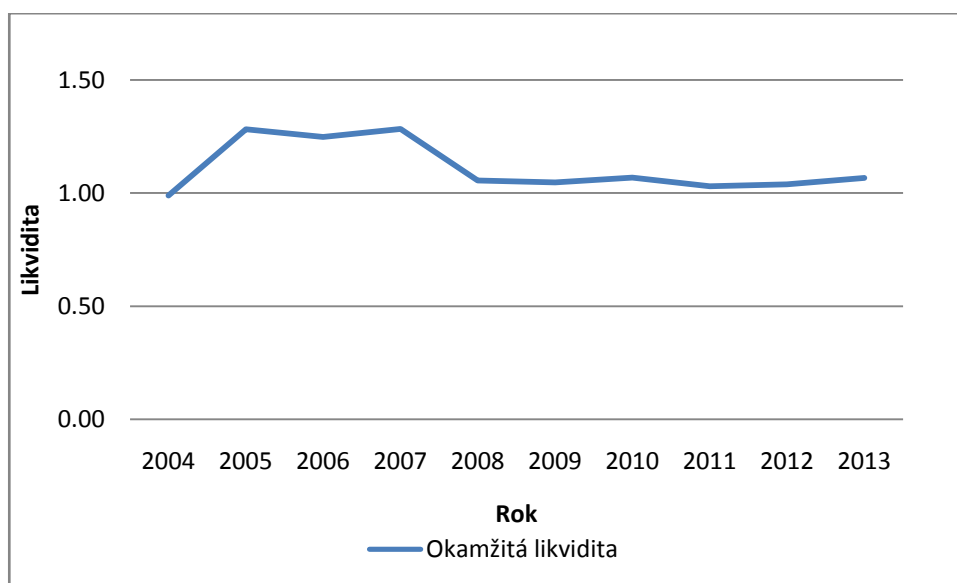
Ve sledovaném období dosahuje ukazatel okamžité likvidity hodnotu o poznání vyšší, než je zmíněná doporučená hodnota 0,2. Někteří autoři tak uvádí i hodnotu 0,5¹¹², ale ani v takovém případě by se hodnoty k doporučení nepřibližovaly.

¹¹⁰ SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, s. 164

¹¹¹ SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s. 67

¹¹² KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 92

Graf 4. 15 Vývoj okamžité likvidity Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Podobně jako u pohotové likvidity je překročení doporučené hranice známkou neefektivního vázání zdrojů v oběžných aktivech. Nicméně, je třeba dodat, že v některých případech existují určitá omezení vyplývající z pravidel poskytování finanční podpory či ze smluvních podmínek, která efektivnější využití či zhodnocování poskytnutých peněžních prostředků velmi znesnadňují nebo dokonce znemožňují.¹¹³ Žádná pravidla by ovšem neměla být návodem k neefektivnosti při využívání krátkodobých zdrojů a Dejvické divadlo by jistě mělo přehodnotit řízení zhodnocování volných peněžních prostředků.

4.4.4 Aktivita

Doplňující ukazatele hodnocení efektivity. Prolínají se s hodnocením ukazatelů ostatních oblastí a ilustrují dopady řízení organizace na její efektivnost - a to zejména ve smyslu hospodárnosti, tzn. zaměřují se především na efektivnost z pohledu organizace.¹¹⁴

Přesněji je prostřednictvím ukazatelů aktivity zjišťováno, jak efektivně se hospodaří s aktivy a pasivy organizace. Může docházet k odhalování nedostatků či přebytků v kapacitách, které jsou dávány do kontextu s oblastí rentability a likvidity.¹¹⁵

Konstrukce ukazatelů aktivity obvykle spočívá v poměrování hodnot tokové veličiny se stavovou. Lze je vyjádřit v podobě obrátu (obrátkovosti, výkonnosti) jednotlivých

¹¹³ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 115

¹¹⁴ Tamtéž, s. 119

¹¹⁵ SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, s. 164

položek aktiv, případně pasiv, nebo v podobě doby obratu aktiv, případně pasiv. Uvádí se ale i inverzní varianta k obrátkovosti, kterou je tzv. vázanost vybraných položek aktiv a pasiv ve výsledcích produkčního procesu (ve výnosech).¹¹⁶

Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech a tržbách

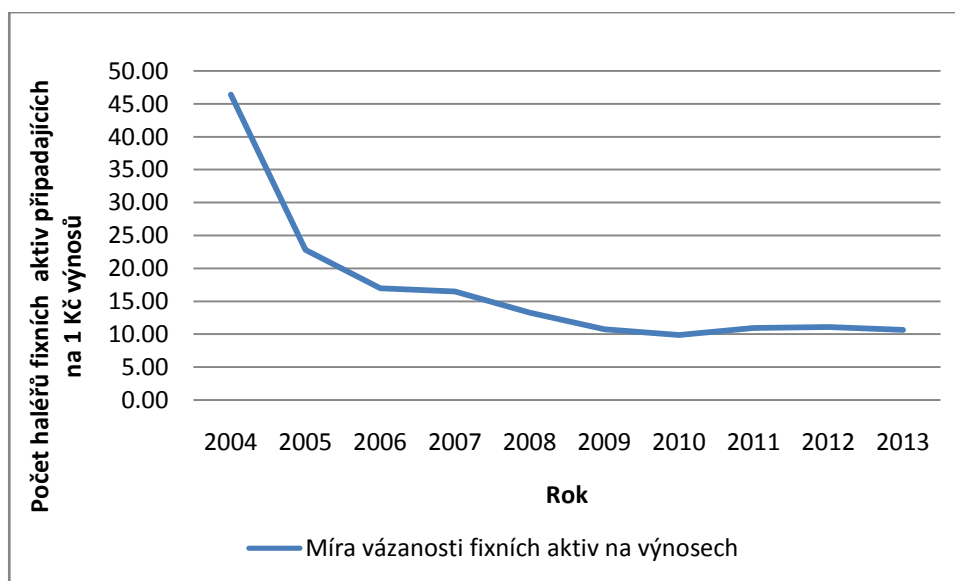
Má formu podílu fixních aktiv na výnosech a podává informaci o výkonnosti, o intenzitě, s níž organizace využívá fixních aktiv při vytváření výnosů. Čím je hodnota nižší, tím lépe organizace využívá svá fixní aktiva za účelem dosažení výnosů, přičemž zlepšovat se organizace může, aniž by zvyšovala své finanční zdroje (např. vlivem odpisů).¹¹⁷

Tab. 4. 22: Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech u Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,46	0,23	0,17	0,16	0,13	0,11	0,10	0,11	0,11	0,11

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Graf 4. 16: Vývoj míry vázanosti fixních aktiv na výnosech u Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

¹¹⁶ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 60

¹¹⁷ SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s. 67

Ukazatel míry vázanosti fixních aktiv vykazoval klesající tendenci a v posledních pěti letech se ustálil na cca 10 haléřích aktiv v 1 koruně výnosů. Je tedy patrné, že ukazatel se v průběhu let zlepšoval a v posledních letech se tento trend zastavil.

Jednotlivé hodnoty, a zejména skoro konstantní hodnoty posledních let, se u ukazatele míry vázanosti fixních aktiv nedají jednoznačně ohodnotit, neboť je nutné znát obecnou náročnost aktiv v odvětví, do kterého spadá hlavní předmět činnosti zkoumaného subjektu. Nicméně, analogii lze najít i s výrobním podnikem, pokud se abstrahuje od výnosů, které nesouvisí s vlastními výkony divadla.

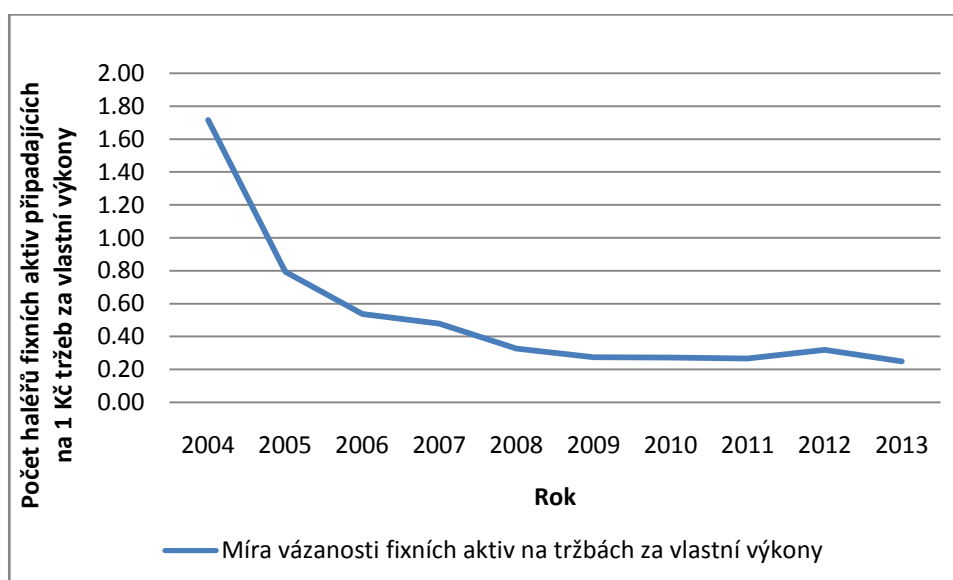
Tab. 4. 23: Míra vázanosti fixních aktiv na tržbách za vlastní výkony Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1,72	0,79	0,54	0,48	0,33	0,27	0,27	0,27	0,32	0,25

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Hodnoty ukazatele, který pracuje pouze s tržbami, pochopitelně vzrostly. Předešlé výnosy Dejvického divadla zahrnují dotace, příspěvky, uživatelské poplatky, ostatní výnosy i výnosy z hospodářské (doplňkové) činnosti, což pochopitelně výsledek ukazatele vázanosti fixních aktiv zlepšuje.

Graf 4. 17: Míra vázanosti fixních aktiv v tržbách za vlastní výkony u Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Při hodnocení přísnější varianty vázanosti fixních aktiv, jak tomu bývá u výrobních podniků, se uvažují pouze tržby za vlastní výkony, jakožto výsledky produkčního procesu. Minimální požadavkem je dosažení hodnoty ukazatele ve výši 1, přičemž lepší jsou hodnoty ještě nižší.¹¹⁸ V tomto ohledu Dejvické divadlo nevyhovovalo v roce 2004, což bylo způsobeno tím, že divadlo fungovalo v režimu obecně prospěšné společnosti pouze půl sezóny, a tudíž musely být tržby nutně nižší. V dalších letech již divadlo obstálo a připočteme-li k výsledkům vázanosti ještě fakt, že Dejvické divadlo utrží na vstupném vždy pouze část z ceny smíšeného veřejného produktu, tedy uživatelský poplatek, je jasné, že jde o mimořádně dobrý výsledek. Vše tedy nasvědčuje tomu, že Dejvické divadlo využívá svůj fixní majetek efektivně.

Obrat kapitálu

Jak bylo napsáno v úvodu, v oblasti aktivity se hodnotí efektivita hospodaření s aktivy a pasivy. Obrat kapitálu přispívá k vylepšení informovanosti ohledně výkonnosti zdrojů (pasiv) vložených do produkce.

Tab. 4. 24: Obrat kapitálu Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1,47	2,48	2,39	1,71	0,64	0,72	0,77	0,81	1,10	1,12

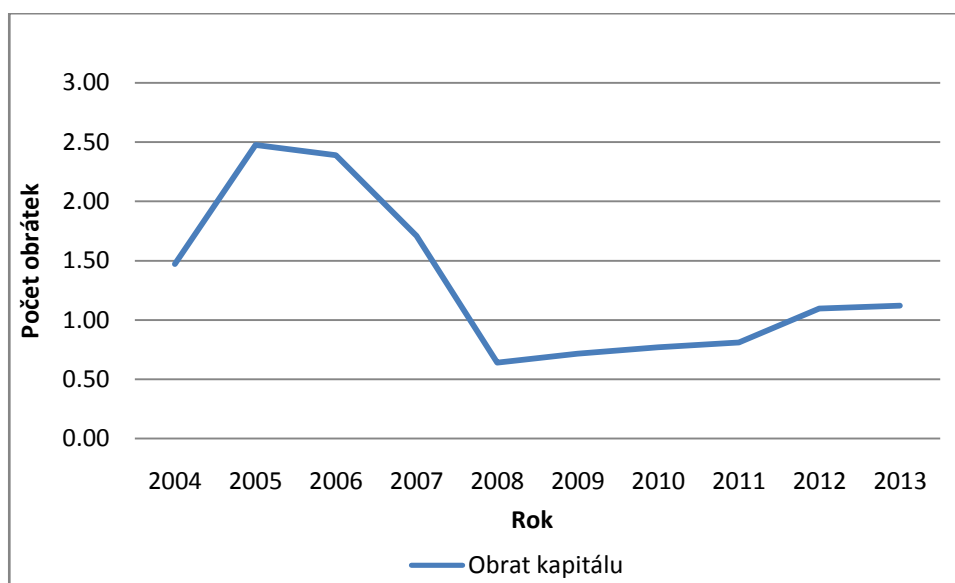
Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Obrat je inverzí vázanosti, a proto i vyhodnocování jeho výsledků ve smyslu efektivnosti musí být opačné. Při vyhodnocování obratu kapitálu je tudíž za pozitivní považovaná hodnota vyšší než 1. Pokud jsou hodnoty nižší, tak existuje podezření, že organizace nevyužívá své zdroje efektivně.¹¹⁹

¹¹⁸ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 104

¹¹⁹ SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s. 61

Graf 4. 18 Vývoj obratu kapitálu Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Postupné snižování obratu kapitálu Dejvického divadla probíhalo v důsledku posunu k obvyklému způsobu financování nestátních neziskových organizací. Dejvické divadlo postupně rozšiřovalo své portfolio zdrojů, a to jak soukromých tak i veřejných. Prostředky získané z těchto zdrojů, ale nepoužilo vždy v období, ve kterém je získalo. Buď je uspořilo a rozhodlo o jejich použití v dalších obdobích nebo byly prostředky přímo vázané k podpoře budoucích období.

Největší propad v roce 2008 nastal v důsledku tzv. cyklického způsobu financování. Divadlu byl poskytnut nový pětiletý grant na provoz od MČ Praha 6, který byl jednorázově připsán na účet s tím, že na každý rok by měla připadnout poměrná část grantu, která vyplývá z podmínek poskytnutí podpory mezi MČ Praha 6 a Dejvickým divadlem. Vysoký jednorázový nárůst kapitálu (závazků vůči rozpočtům orgánů ÚSC) samozřejmě významně poznamenal hodnocení schopnosti "obrátit" kapitál organizace v ocenění její produkce (ve výnosech).

Poměr dob obratu pohledávek a krátkodobých závazků

Doba obratu vyjadřuje počet dní, za který se obrátí výnosy, popřípadě jiné veličiny, ve zvolené položce aktiv či pasiv. Ukazatel se konstruuje jako poměr aktiv či pasiv a jednodenních výnosů.

Výsledek ukazatele doby obratu pohledávek udává informaci o tom, jak dlouho musí zkoumaný subjekt čekat, než mu odběratel zaplatí za již prodané produkty. Naopak

výsledek doby obratu kapitálu vyjadřuje počet dní, po který má zkoumaný subjekt k dispozici bezplatný spotřebitelský úvěr poskytnutý od dodavatele. Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků se doporučuje brát v úvahu především u organizací s vysokou hodnotou pohledávek.¹²⁰

Ačkoli se pohledávky Dejvického divadla pohybují v rámci celkové struktury aktiv jen v rozmezí od cca 2,5 do 8 % je zde ukazatel vypočítán, neboť je součástí syntetického ukazatele BAMF, sestavovaného závěru analytické části práce.

Tab. 4. 25: Poměr dob obratu pohledávek a krátkodobých závazků

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,20	0,13	0,19	0,14	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07	0,06

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Na základě poměru dob obratu je zjišťován soulad mezi popisovanou dobou obratu pohledávek a závazků. Rovnovážný stav, tedy hodnota 1, je považována za kladnou, přičemž posun výsledku pod hranici této hodnoty, je výrazem výhodnějšího obrátkového cyklu závazků, tzn. organizace může déle disponovat prostředky za nesplacené závazky, což nemusí být nezbytně chápáno negativně. Navíc je taková situace výhodná i pro partnery či odběratele Dejvického divadla, neboť divadlo může prodlužovat dobu obratu pohledávek, aniž by ohrozilo svou finanční solventnost.

4.4.5 Financování

Od tradičně užívaných ukazatelů financování se neziskové organizace mírně odkloňují. Nazývají se ukazateli finanční struktury nebo také zadluženosti: míra finanční nezávislosti (stability, samofinancování), míra věřitelského rizika a síla finanční páky (míra zadluženosti vlastního kapitálu).¹²¹ Měří rozsah, v jakém využívá organizace k financování dluhy a často se vyhodnocují ve vztahu k rentabilitě, a to i v případě neziskových firem.¹²²

Míra finanční nezávislosti (stability)

Podíl dvou stavových ukazatelů (vlastního a cizího kapitálu), je tudíž tzv. okamžikovým stavovým indikátorem. Obecně se považuje za pozitivní hodnota ukazatele

¹²⁰ OTRUSINOVÁ, M. Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví, s. 106

¹²¹ Tamtéž, s. 106

¹²² SEDLÁČEK, J.: Finanční analýza podniku, s. 63

1 a posun výsledků ukazatele pod tuto hranici je chápán jako výraz nestability. Existují ale početné výjimky a hodnocení výsledku záleží zejména na oborové příslušnosti.¹²³

Tab. 4. 26: Míra finanční nezávislosti Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
2,75	2,18	1,45	0,90	0,19	0,19	0,21	0,21	0,26	0,27

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

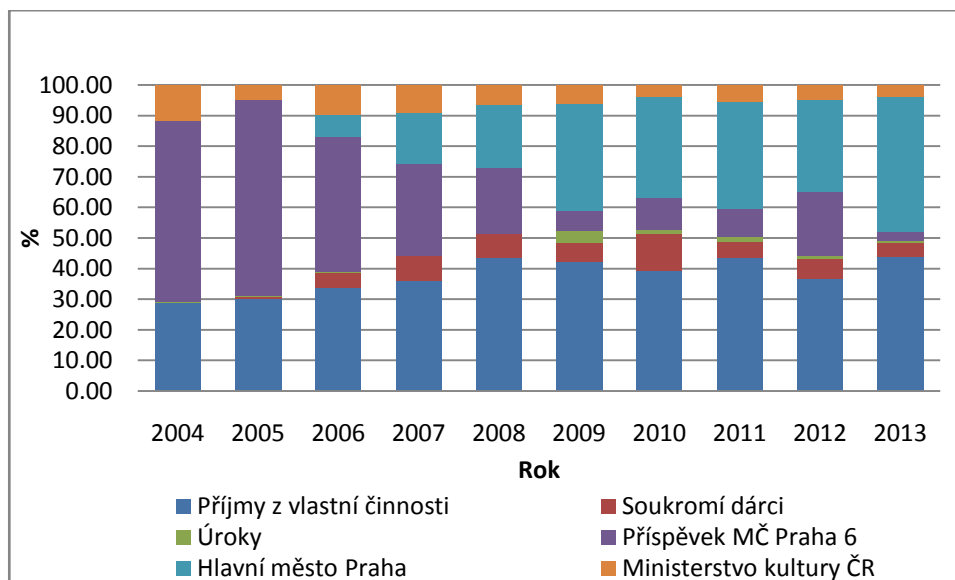
V prvních třech letech převládal vlastní kapitál, který se ovšem postupně snižoval, a v roce 2007 se ocitl za rovnovážnou hranicí. Postupné snižování bylo způsobeno získáváním dodatečných cizích zdrojů z veřejné i soukromé sféry. Jednalo se o granty od MČ Praha 6 poskytnuté 2004 - 2008 a 2008 - 2012, z nichž druhý jmenovaný grant byl připsán na bankovní účet jednorázově, a způsobil tak markantní změnu v ukazateli finanční nezávislosti.

Další zdroje byly zajištěny ve formě grantů na provoz od Hlavního města Prahy na období 2006 - 2009 a 2010 - 2013. Od roku 2005 začíná divadlo získávat i soukromé podporovatele, z nichž stojí za zmínku firma ČSOB, která začíná s podporou divadla v roce 2006 a zůstala tomuto konceptu věrná až do dnešních dnů. Ve všech letech se podílelo na spolufinancování i MK ČR, ale ve srovnání s ostatními zdroji se nejednalo o nejvýznamnější podporu.

Všechny dodatečně získané cizí zdroje, které spadají do cizího kapitálu, se promítly víceméně negativně do ukazatele stability, ale situace si v rámci neziskového subjektu žádá uvést na správnou míru. Nejedná se o úplatné příjmy, tudíž z nich neplynou divadlu žádné další náklady a navíc cílem nestátní neziskové organizace a způsobu jejího financování je diverzifikovat jednotlivé zdroje (vlastní či cizí) tak, aby se podílely v co nejvyrovnanějším procentuálním zastoupení na celkových příjmech organizace. Pro upřesnění stability se používá vzájemný poměr příjmů.

¹²³ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 77

Graf 4. 19: Podíl jednotlivých zdrojů financování na příjmech Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

První podmínka, tedy rozšíření portfolia zdrojů se za sledované období podařilo Dejvickému divadlu do jisté míry naplnit. Pravidelně divadlu plynou příjmy z tří veřejných zdrojů financování a ze tří soukromých zdrojů financování (včetně vlastních příjmů). Druhá podmínka stability, která je formulována jako vyrovnané procentní zastoupení na příjmech, už splněna tak docela není. Z grafu (4.19) je vidět, že některé zdroje, především pak Hlavní město Praha a MČ Praha 6, se podílí na příjmech organizace nepoměrně větší částí ve srovnání s ostatními zdroji, a tudíž by představují velké riziko. Kdyby o takový zásadní zdroj příjmů divadlo přišlo, může být ohrožena jeho aktivita a dost možná i samotná existence, pokud by divadlo nebylo ochotné fungovat v úsporném režimu, který by pocítil na kvalitě poskytovaného produktu i spotřebitel.

Míra věřitelského rizika

Ukazatel, který opět spadá do hodnocení oblasti zadluženosti. Interpretace je prováděna ve smyslu "čím je hodnota vyšší, tím je vyšší i riziko věřitelů". Samotnou interpretaci je ale dobré doplnit o souvislosti s rentabilitou nebo se strukturou celkového cizího kapitálu.¹²⁴

Ukazatel má tvar poměru cizího kapitálu a celkového kapitálu organizace. Udává informaci o míře účasti cizího kapitálu na celkových zdrojích.

¹²⁴ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 63

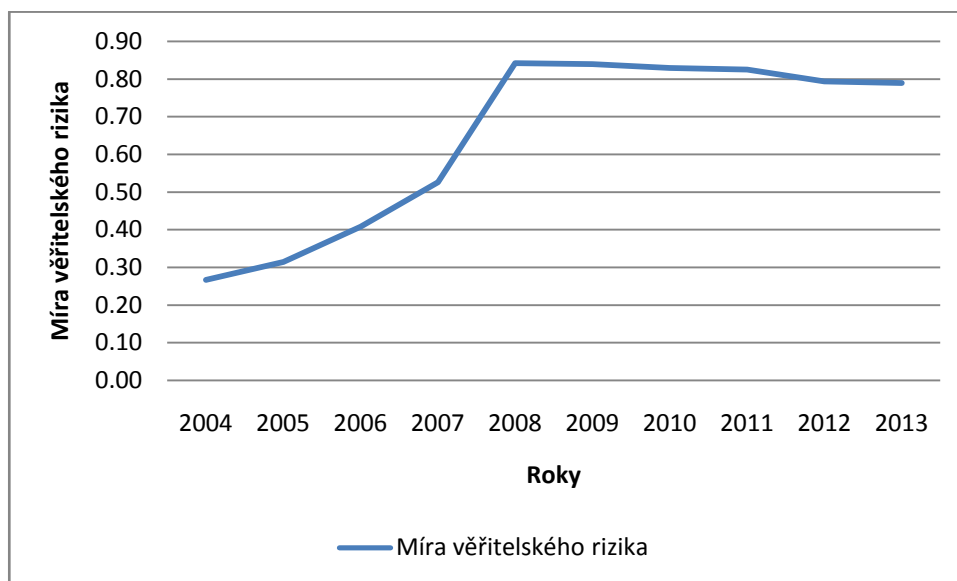
Tab. 4. 27: Míra věřitelského rizika Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,27	0,31	0,41	0,53	0,84	0,84	0,83	0,83	0,79	0,79

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Ačkoli vyšší hodnoty, přesahující 1/2, mohou být známkou ohrožení finanční stability nebo likvidity organizace, existují varianty, kdy jsou hodnoceny pozitivně. V ziskovém sektoru se k pozitivnímu hodnocení připojuje v situaci, kdy organizace dosahuje vyššího procenta rentability, než je procento úroků placené z cizího kapitálu.¹²⁵

Graf 4. 20: Vývoje míry věřitelského rizika Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Hodnota věřitelského rizika výrazně rostla a pohybuje se v horní polovině intervalu 0 až 1. Navíc vzhledem k tomu, že divadlo nevytváří zisk, lze usuzovat, že daný podíl cizího kapitálu představuje z hlediska financování problém z důvodu jeho obecně předpokládané vyšší ceny.¹²⁶ Avšak s přihlédnutím k vertikální analýze pasiv je třeba negativní hodnocení míry věřitelského rizika vyvrátit.

Dejvické divadlo nemá v rámci struktury cizích pasiv zavedeny žádné úročené cizí zdroje, jakými jsou např. bankovní úvěry. Cizí pasiva jsou tvořena neúročenými krátkodobými závazky (závazky k rozpočtům orgánů ÚSC), které nestojí žádné další dodatečné náklady, které by zhoršovaly vyrovnaný výsledek hospodaření divadla. Vysoké

¹²⁵ KISLINGEROVÁ, E. HNÍLICA, J. Finanční analýza : krok za krokem, s.34

¹²⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání, s. 86

hodnoty míry věřitelského rizika nejsou ohrožením stability ani solventnosti, neboť jsou neúročeným zdrojem krytí oběžných (likvidních) aktiv.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu (síla finanční páky)

Je významným indikátorem, který poukazuje na míru využití tzv. finanční páky, která je sestavována jako poměr cizího a vlastního kapitálu.

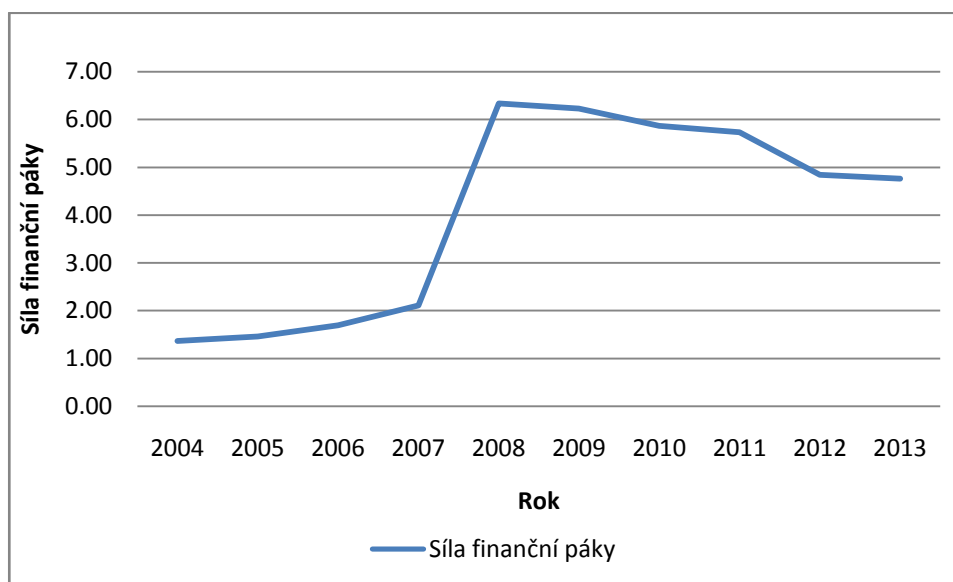
Vysoká hodnota finanční páky lze interpretovat více směry. Je nutné brát opět ohled na podrobnější členění cizího kapitálu a rozlišovat tzv. bezúplatný a úplatný cizí kapitál. V případě jakéhokoli zastoupení úplatného kapitálu (např. bankovních úvěrů) je nutné vypočítat podíl úroků (cena úplatného kapitálu) na jejich celkové výši. V případě, že je podíl úroků větší než jejich rentabilita, působí finanční páka negativně - snižuje hospodářský výsledek. Naopak, pokud je rentabilita těchto zdrojů vyšší než podíl úroků, tak působí finanční páka pozitivně a výsledek výpočtu vypovídá o tom, v jaké míře působí cizí kapitál na zhodnocení celkového kapitálu.¹²⁷

Tab. 4. 28: Síla finanční páky u Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1,36	1,46	1,69	2,11	6,34	6,23	5,86	5,73	4,84	4,76

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Graf 4. 21 Vývoj síly finanční páky Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

¹²⁷ MÁČE, M. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití, s. 80

Finanční páka v průběhu prvních pěti let rostla, přičemž svého maxima dosáhla v roce 2008. Důvodem tohoto průběhu bylo již zmíněné získávání dodatečných zdrojů z veřejné i soukromé sféry, které navyšovaly podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Rok 2008 je v tomto ohledu mimořádný, a to v důsledku poskytnutí pětiletého grantu od MČ Praha 6 a jeho jednorázového připsání na bankovní účet divadla. V průběhu následujících let byl grant užíván, což mělo za následek postupnou klesající tendenci síly finanční páky.

Zdroje, kterými Dejvické divadlo disponovalo na začátku roku 2004 a které v průběhu dalších let získávalo, byly bezúplatné, tudíž vysoká hodnota finanční páky může být hodnocena kladně. Nicméně, i přes to by se ukazatel finanční páky měl interpretovat ve vztahu k ukazateli rentability, protože při rovnosti výnosnosti a úrokové nákladovosti cizího kapitálu je lhostejné, jak se finanční páka mění. V takové situaci nedochází ke zhodnocování zdrojů ani k jejich plýtvání. U Dejvického divadla by taková indiferentní situace nastávala v roce, kdy měla nulový hospodářský výsledek, tedy v letech 2008 - 2013.

4.4.6 Investiční rozvoj a útlumu

Oblast hodnocení či skupina ukazatelů, která je zaměřená na získání informací o stavu a opotřebením dlouhodobého majetku. V tradiční finanční analýze u ziskových subjektů se neprovádí, neboť tam investice podléhají pravidlům tržního mechanismu. Oproti tomu u veřejných produktů může být o jejich zabezpečování rozhodováno subjektivně v rámci veřejné volby, a proto je dobré znát, v jaké kvalitě a kvantitě se nachází majetek neziskového subjektu. V návaznosti na zjištění o stavu dlouhodobého majetku a záměrech s daným veřejným produktem, se rozhoduje o rozšíření či o útlumu investic v organizacích, které tyto veřejné produkty mají zajišťovat. V případě útlumu mohou nadbytečné zdroje plynout např. do soukromého sektoru.¹²⁸

Pro účely popisu oblasti investičního rozvoje, respektive dlouhodobého majetku, se používají zpravidla dva ukazatele: koeficient opotřebením dlouhodobého majetku a míru investičního rozvoje.¹²⁹ Druhý ze jmenovaných ovšem není možné vypočítat

Koeficient opotřebením dlouhodobého majetku

Koeficient vypovídá o míře opotřebením investičního (dlouhodobého) majetku. Při tom platí, že čím vyšší je hodnota koeficientu, tím je investiční majetek víc opotřeben. Pokud

¹²⁸ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 133

¹²⁹ OTRUSINOVÁ, M. Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví, s. 116

dosáhne opotřebení takřka nejvyšších hodnot, roste tlak na provedení minimálně restitueční investice (obnovovací). Za takové situace se ale musí zvážit, zda by se jednalo o stále potřebný investiční majetek, anebo zda dochází k inovačním či strukturálním změnám produkce.¹³⁰ V případě Dejvického divadla by stále potřebným dlouhodobým majetkem mohla být jevištní technika a naopak zastaralým či nepotřebným majetkem v důsledku změny produkce např. specifická scéna k již "derniérovánému" představení.

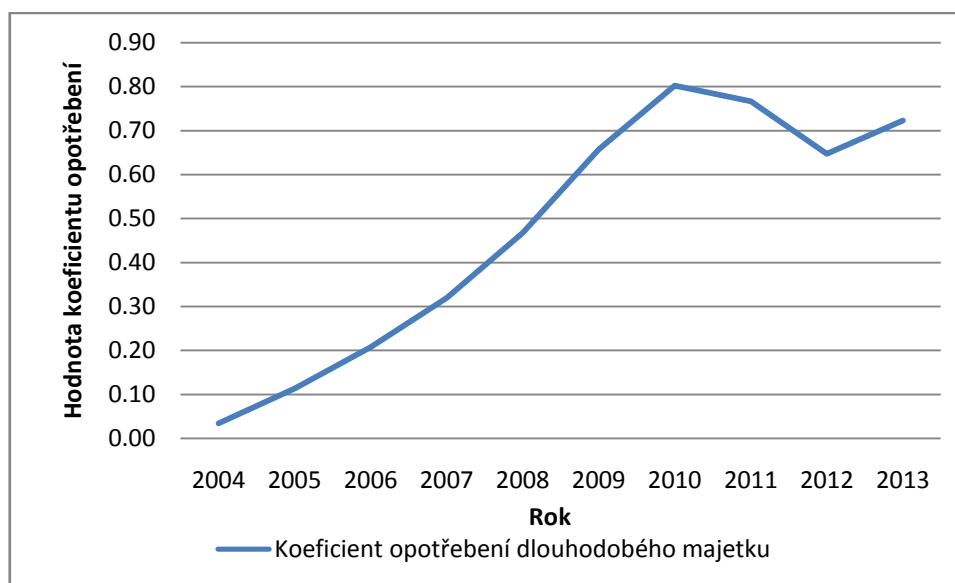
Tab. 4. 29: Vývoj koeficientu opotřebení dlouhodobého majetku Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,03	0,11	0,21	0,32	0,47	0,66	0,80	0,77	0,65	0,72

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Postupná zvyšující se hodnota koeficientu nasvědčuje popsaný trend, kdy se majetek postupně opotřebovává, aniž by se do něj výrazněji investovalo, ať už ve smyslu jeho rozšíření či obnovení. Výjimku tvoří až rok 2011 a následující rok 2012.

Graf 4. 22: Vývoj koeficientu opotřebení dlouhodobého majetku Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

V roce 2011 došlo k investicím v rozšiřovacím i restituečním smyslu. Byl zakoupen nový zvukový pult a vybudován úložný prostor pro dekorace ve formě venkovního přístřešku. Obě akce si dohromady vyžádaly použití finančních prostředků v hodnotě přes 540 tis. Kč. Hned následující rok se v investicích do dlouhodobého majetku pokračovalo.

¹³⁰ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 135

Byla zakoupena dodávka pro zájezdová představení, mixážní pult a profesionální počítač k účelům propagace, a to vše v hodnotě přes 630 tis. Kč - tedy přesahující i investice z předešlého roku. Rok 2013 už navázal na trend předcházející roku 2011 a investice divadlo do dlouhodobého majetku výrazněji neinvestovalo.

4.4.7 Produktivita

Poslední oblast hodnocení v rámci této části finanční analýzy využívající dílčí poměrové ukazatele. Je zaměřená dovnitř organizace na vývoj aktivit. V tomto ohledu sleduje výkonnost (produkční schopnosti) ve vztahu k nákladům na zaměstnance¹³¹ nebo ve vztahu ke zdrojům jejího bohatství, přičemž jako zdroj bohatství se chápe počet zaměstnanců, počet odpracovaných hodin¹³² nebo jako již tradičně kapitál (pasiva).

V nejčistší podobě jsou ukazatele produktivity sestavovány k přidané hodnotě, jakožto k výsledku produkční schopnosti organizace. Přidanou hodnotou se obecně rozumí rozdíl mezi výkony a výrobní spotřebou. Jedná se o "to", co vyrobí zaměstnanci organizace ze spotřebovaných zdrojů "navíc".¹³³

U neziskových organizací se musí přidaná hodnota ještě zpřesnit. K obecně chápané přidané hodnotě jsou připočteny provozní (neinvestiční) dotace a přijaté příspěvk. Důvodem pro tento krok je především zvláštní stanovení ceny u smíšených veřejných produktů, která bývá z nezanedbatelné části tvořena právě provozními (neinvestičními) dotacemi, které jsou až posléze kombinovány s citlivě zvoleným uživatelským poplatkem.

¹³⁴

Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty

Zachycuje množství vytvořené přidané hodnoty, které připadá na zvolenou základnu. V případě Dejvického divadla může být do jmenovatele dosazen tzv. průměrný přepočtený počet zaměstnanců získaný z výročních zpráv.

Tab. 4. 30: Produktivita práce Dejvického divadla, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
158,07	303,73	320,14	385,55	345,22	322,36	350,83	370,49	407,13	466,76

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

¹³¹ KISLINGEROVÁ, E. HNÍLICA, J. Finanční analýza : krok za krokem, s.34

¹³² SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, s. 164

¹³³ MÁČE, M. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití, s. 80

¹³⁴ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 133

Pro účely hodnocení dosaženého množství přidané hodnoty na zaměstnance je použita hodnota 250¹³⁵, která je odvozena od průměrné produktivity práce v nefinančních podnicích v ČR. Srovnání s průměrem vyznívá jednoznačně ve prospěch Dejvického divadla. Jediný rok 2004 je cca o polovinu nižší, což je způsobeno tím, že divadlo fungovalo ve formě obecně prospěšné společnosti od 1.7.2004, tedy pouze půl roku. Poloviční hodnota ukazatele je tudíž adekvátní k délce zkrácené sezóny.

Zlepšující se tendence ukazatele je dílem rychlejšího růstu položek výnosů (tržeb za vlastní výkony, přijatých příspěvků a provozních dotací) než nákladů nebo pomalejšího poklesu výnosů než nákladů. Naopak zhoršení ukazatele je dáno opačným směrem a dynamikou položek výkazu zisku a ztráty než, jak bylo popsáno v případě růstu. Neopomenutelným faktorem je pochopitelně i samotný počet zaměstnanců ve jmenovateli ukazatele, jehož vliv je daný pozicí jmenovatele zlomku. Viditelná zpomalení či zhoršení v letech 2006, 2008 a 2009 lze určitě uvést do souvislosti s růstem průměrného přepočteného počtu zaměstnanců.

Hodnocení produktivity se zasazuje do souvislosti s průměrnou mzdou. Platí totiž vztah, že čím menší je průměrná mzda a čím větší je produktivita práce, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne (z koruny osobních nákladů).¹³⁶

Tab. 4. 31: Průměrná mzda (osobní náklady) v Dejvickém divadle, o.p.s.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
154,93	294,78	307,98	371,98	352,56	352,43	369,61	390,41	424,67	472,43

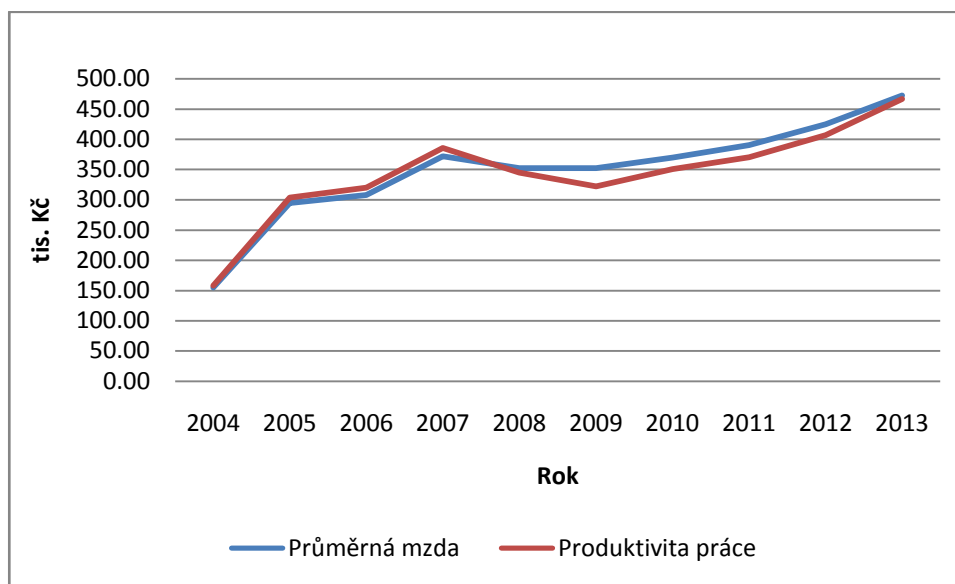
Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Hodnoty v tabulce (4.31) naznačují, že růst průměrné mzdy je přibližně stejný jako produktivita práce počítaná na zaměstnance s pomocí přidané hodnoty. Graf (4.23) dále upřesňuje, že růst průměrné mzdy dokonce produktivitu práce překonává, a tudíž ubírá na efektu, který z jednoho zaměstnance Dejvické divadlo vytvoří ve formě přidané hodnoty.

¹³⁵ KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy, s. 182

¹³⁶ SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, s. 170

Graf 4. 23: Vývoj produktivity práce měřené pomocí přidané hodnoty a průměrné mzdy u Dejvického divadla, o.p.s.



Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Produktivita práce, jejíž růst nepřináší o nic větší efekt ve vytvořené přidané hodnotě z nákladů na jednoho zaměstnance, je posledním vyhodnoceným ukazatelem v rámci strukturovaného souboru dílčích poměrových ukazatelů.

Obsáhlá a zdlouhavá metoda analýzy poměrových ukazatelů, na kterou nebývá v některých případech dostatek času či peněžních prostředků, je do jisté míry suplována analýzou syntetických ukazatelů.

4.5 Analýza syntetických ukazatelů

Vznikly za účelem provedení rychlých testů finančního zdraví. Prostřednictvím jednoho čísla - souhrnného indexu - vyjádří výkonnost a ekonomickou situaci zkoumaného subjektu. Jejich vypovídací schopnost je však nižší a jsou vhodné jako orientační podklad pro další hodnocení, např. pro doplnění analýzou poměrových ukazatelů.¹³⁷

4.5.1 Model KAMF*

Je souhrnný ukazatel vycházející z metodiky klasifikační analýzy. Zaměřuje se na finanční zdraví neziskové organizace, přičemž je schopný obsáhnout hodnocení nejen hlavní, ale i vedlejší činnosti.

¹³⁷ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi, s. 70

Tab. 4. 32: Hodnocení modelu KAMF* pro Dejvické divadlo, o.p.s.

KAMF*	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Autarkie hlavní činnosti	2	2	2	3	1	3	3	3	3
Okamžitá likvidita	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Obrat kapitálu	2	2	3	5	5	5	4	3	3
Produktivita práce na bázi přidané hodnoty a osobních nákladů	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	1	1	1	1	4	1	1	1	1
Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti	X	X	X	2	2	2	2	2	2
Výsledné hodnocení KAMF*	2	3	3	3	3	3	3	3	3

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Hodnoticí tabulka (4.32) přiřazuje každému ukazateli známku na základě dosaženého výsledku v rámci tabulky (2.1), která je uvedena v metodice modelu KAMF*. Nejhorším možným ohodnocením je číslice 5, nejlepším pak 1. Symbol "X" je použit pouze u ukazatele míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti. Důvodem je nerealizovaná ztráta v hlavní činnosti.

Výsledná hodnota modelu KAMF je ve všech případech, kromě roku 2005, shledávána slovním hodnocením jako střední. V roce 2005 je výsledek, jež je vyjádřen číslicí 2, slovně ohodnocena jako dobrý nebo-li nadprůměrný.

Každý jednotlivý ukazatel, který byl vybrán do modelu, ovlivňuje výsledek stejnou vahou. V pozitivním směru (zlepšujícím výsledné hodnocení) působí zejména rentabilita nákladů v doplňkové činnosti, která dosahovala nejlepších známek. Výjimku v tomto směru představuje pouze rok 2009, kdy došlo u doplňkové činnosti k bezmála dvojnásobnému růstu osobních nákladů, který se nijak neprojevil ve zvýšení výnosů.

Jako dobrý je klasifikován i výsledek míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Znamená pro Dejvické divadlo možnost pro vyrovnání nesouladu mezi

výnosy a náklady v hlavní činnosti. Divadlo může takový výsledek hospodaření hlavní činnosti vykazovat i záměrně, aby díky zisku z doplňkové činnosti ušetřilo nějaký jiný zdroj financování do dalších let.

Autarkie se ustálila v posledních letech v průměrně hodnoceném intervalu. Znamená to, že Dejvické divadlo není ve své hlavní činnosti soběstačné. Náklady jsou větší než výnosy, ale nejedná se o výrazný nesoulad. Navíc, jak bylo zmíněno výše, zisk z doplňkové činnosti vždy stačí na 100% pokrytí záporného rozdílu mezi výnosy a náklady hlavní činnosti

Ukazatel okamžité likvidity je chápán v modelu KAMF* jako průměrný. Nelepšuje ani nezhoršuje výsledné hodnocení. Důvodem jsou mimořádně vysoké hodnoty, jež okamžitá míra likvidity vykazuje. Nepříliš pozitivní hodnocení není způsobeno tím, že by byla bezprostředně ohrožena solventnost Dejvického divadla, ale týká se podezření, že dochází k nehospodárnému využívání zdrojů, neboť musí být při takto vysoké míře likvidity nezbytně vázány v krátkodobém finančním majetku.

Zbývající dva ukazatele produktivity práce a obratu kapitálu nabývají spíše negativního hodnocení. Toto tvrzení zejména platí u produktivity práce na bázi přidané hodnoty a osobních nákladů. Stav vypovídá o tom, že divadlu se nedařilo prostřednictvím svých zaměstnanců (koruny osobních nákladů) přinášet větší efekt vyčíslený pomocí přidané hodnoty. Důvodem je vysoká částka, kterou představují náklady na služby (snižující výši přidané hodnoty) a růst osobních nákladů (zvyšující poměrovou základnu).

Nízká hodnota obratu kapitálu je dílem posunu Dejvického divadla je dílem diverzifikace zdrojů. Divadlo v některých letech v důsledku získání jiných zdrojů původní zdroje uspoří. Nebo plynou příjmy ze zdrojů cyklicky (vyplaceny najednou v plné výši), jako tomu bylo v roce 2008, kdy byl divadlu vyplacen grant MČ Praha 6 ve výši 25 844 tis. Kč. Při pohledu do tabulky (4.32) je vidět, že právě rok 2008 znamenal propad k nejhůře hodnoceným výsledkům.

4.5.2 Model BAMF

Stejně jako předchozí model hodnotí oblast finančního zdraví. Založen je ovšem na metodě bilanční analýzy, která se vyznačuje tím, že celkové hodnocení i jednotlivé dílčí ukazatele by měly být sestaveny tak, aby nabývaly svého optima kolem hodnoty 1. Vyšší hodnoty zpravidla znamenají posun v pozitivním směru, naopak nižší hodnota poukazuje na negativní nastavení ukazatele.

Tab. 4. 33: Hodnocení modelu BAMF pro Dejvické divadlo, o.p.s.

BAMF	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pohotová likvidita	1,36	1,45	1,36	1,09	1,10	1,11	1,10	1,10	1,11
Poměr dob obratu pohledávek a závazků	0,13	0,19	0,14	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07	0,06
Míra finanční stability	2,18	1,45	0,90	0,19	0,19	0,21	0,21	0,26	0,27
Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	X	X	X	1	1	1	1	1	1
Autarkie na bázi výnosů a nákladů hlavní činnosti	1	1	1	0,98	1,00	0,99	0,99	0,99	0,99
Produktivita práce	1,21	1,28	1,54	1,38	1,29	1,40	1,48	1,63	1,87
Výsledné hodnocení BAMF	1,18	1,07	0,99	0,78	0,77	0,79	0,81	0,84	0,88

Dejvické divadlo - účetní závěrka, [online], [cit. 2014-4-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na: <<http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy>>

Výsledné hodnocení modelu BAMF v tabulce (4.33) vychází v prvních třech letech o něco pozitivněji než u předchozího modelu. Výsledky překračují či se velmi blíží optimálně hodnocené výši ukazatele, která je vyjádřena číslicí 1. Nicméně od roku 2008 se Dejvické divadlo dostává výrazněji pod úroveň optima a konečný výsledek nabývá podobného hodnocení jako v případě modelu KAMF*. Ačkoli od roku 2010 se začíná výsledek mírně zlepšovat a naznačuje pozitivní trend.

Největší podíl na lepších výsledcích modelu BAMF mají hodnoty likvidity a produktivity práce, u kterých je ovšem na místě přísnější hodnocení. Oproti modelu BAMF totiž není zohledněna negativní dimenze hodnocení likvidity při dosažení příliš vysokých hodnot. V takovém případě je v oběžných aktivech neekonomicky vázána nadměrně vysoká část zdrojů organizace, které nejsou nijak zhodnocovány, je pouze zajištěna "několikanásobná" solventnost.

Produktivita je ve srovnání s předchozím modelem také hodnocena nepoměrně pozitivně. Je to dáno odlišným sestavením výpočtu. Model BAMF upravuje výpočet produktivity, tak že poměruje produktivitu práce jednoho zaměstnance s konstantou, jež je považována za pozitivní v podmínkách neziskových organizací. Ve srovnání s průměrem neziskových organizací je produktivita práce Dejvického divadla hodnocena nadprůměrně.

Opačná situace nastává u ukazatele poměr dob obratu pohledávek a závazků a míra finanční stability. U těchto dvou ukazatelů je naopak hodnocení příliš přísné a

nezohledňuje, a ani nemůže, některé vedlejší skutečnosti mající vliv na hodnotové chápání výsledků.

Míra finanční stability vychází ze vztahu vlastního a cizího kapitálu. Ukazuje na míru zadluženosti, kterou hodnotí obecně negativně, pokud je podíl vlastního kapitálu příliš nízký. Takovou organizaci označuje za nestabilní, protože využívá příliš drahé (dlouhodobé bankovní úvěry) nebo rizikové (krátkodobé závazky) zdroje ke krytí svého majetku. Dejvické divadlo má ovšem ve svém portfoliu diverzifikované cizí zdroje ze soukromé a veřejné sféry, které nejsou nijak zpoplatněné, a tudíž výhodné.

Nestabilita je ovšem spojená s nevyrovnaným procentuálním zastoupením jednotlivých cizích a vlastních zdrojů podílejících se na příjmech divadla. Převládají zejména dva, a to podpora ze strany Hlavního města Prahy a od MČ Praha 6. V případě ztráty jednoho z či dokonce dvou majoritně zastoupených zdrojů by se organizace dostala do finančních problémů, které by nejspíš ve svém důsledku znamenaly zánik nebo omezení a zhoršení kvality divadlem poskytovaného produktu.

Hodnocení ukazatele poměru dob obratu je poznamenáno stejně jako míra finanční stability vysokým podílem závazků, který ovšem může být dobrou zprávou pro odběratele Dejvického divadla. Může jim být prodloužena doba splatnosti pohledávek, aniž by se divadlo dopustilo ohrožení sebe sama v oblasti financování.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce byl rozbor hospodaření obecně prospěšné společnosti Dejvického divadla, který měl sloužit jako podklad pro formulaci případných doporučení ke zlepšení hospodaření divadla. Za účelem dosažení stanoveného cíle byla aplikována finanční analýza, jež doznala v určitých oblastech změn. Byla modifikována s ohledem na specifika neziskových ekonomických subjektů. Obsah finanční analýzy tak utvořila sada metod, jež zprostředkovala komplexní pohled na nejdůležitější oblasti hospodaření, a současně byly použity i ukazatele rychlého souhrnného hodnocení, které posloužily k základní orientaci ve zkoumaném subjektu.

Souhrnné modely BAMF a KAMF*, jakožto syntetické ukazatele, shrnuly výsledky poměrových ukazatelů do jedné číselné hodnoty v každém roce sledovaného období. V úvahu byla brána oblast autarkie, rentability, likvidity, aktivity, financování a produktivity, které po vyhodnocení znamenaly výsledek, jež řadí Dejvické divadlo z hlediska vybraných ekonomických charakteristik do kategorie průměrných, a to bezmála ve všech sledovaných letech. Výjimku tvořil pouze rok 2005 a v případě hodnocení modelu BAMF dále roky 2006 a 2007.

Orientační hodnocení syntetických ukazatelů nelze brát za jednoznačný závěr. Poukazuje pouze na fakt, že divadlo má určité charakteristiky, které zmíněné modely považují za nedostatky.

Spíše negativního hodnocení nabývají zejména oblasti likvidity, aktivity, financování a produktivity. Nicméně, při bližším prozkoumání příčin na základě analýz účetních výkazů a analýz poměrových ukazatelů je nutné hodnotový soud alespoň částečně doplnit a pozměnit u ukazatelů aktivity a financování.

Výsledky ukazatelů obou dvou zmíněných oblastí jsou bezprostředně ovlivněny růstem kapitálu, a to zejména kapitálu cizího. Na základě horizontální analýzy lze doložit růst cizího kapitálu již od roku 2004. Divadlo po transformaci rozšiřovalo portfolio svých zdrojů o podporu z veřejné i soukromé sféry. Rok 2008 znamenal pro strukturu kapitálu významnou proměnu, neboť Dejvickému divadlu byl jednorázově připsán pětiletý grant poskytnutý MČ Praha 6 na období 2008-2012 v hodnotě 25 844 tis. Kč.

Kontinuální a především pak nebývalý nárůst cizího kapitálu v roce 2008 ovlivnil ukazatele aktivity v negativním směru. Cizí kapitál Dejvického divadla totiž nemohl být

nebo nemusel být užíván v plné své výši. Efektivnost nebo-li výkonnost celkového kapitálu (popřípadě aktiv) vyjádřená poměrem kapitálu k o poznání pomaleji rostoucím tokovým ukazatelům výnosů musela nezbytně klesat.

I ve druhé zmíněné oblasti způsobil právě růst cizího kapitálu posun k negativnímu hodnocení. Oblast financování, jež se zaměřuje na posuzování míry stability či zadluženosti na základě poměru cizího kapitálu k celkovým nebo vlastním pasivům, byla proměněna ve prospěch cizích zdrojů, které jsou obecně považovány za drahé (bankovní úvěry) či rizikové (krátkodobé závazky vůči dodavatelům). Takový argument ale ztrácí vzhledem k výsledkům analýzy rozvahy na své relevantnosti, neboť cizí zdroje Dejvického divadla tvoří zejména soukromí přispěvatelé, kteří podepsali s divadlem smlouvu o podpoře, a závazky vůči rozpočtům orgánů ÚSC. Ani v jednom případě se nejedná o úplatný nebo rizikový zdroj ve smyslu obchodního závazku.

Hodnocení stability komplikuje ještě jedna skutečnost. Existuje pojetí ve smyslu vyrovnaného podílu jednotlivých zdrojů na celkových příjmech organizace, které zdůrazňuje především vyrovnané procentuální zastoupení jednotlivých zdrojů bez ohledu na příslušnost ke skupině vlastních nebo cizích zdrojů. Za takových okolností není u Dejvického divadla hodnocen negativně nárůst cizích zdrojů v jeho finanční struktuře, ale nevyrovnaný podíl jednotlivých zdrojů ve struktuře příjmů.

V každém roce sledovaném roce mělo Dejvické divadlo nevyrovnané podíly v příjmech z jednotlivých zdrojů. V průběhu let portfoliu zdrojů v tomto smyslu dominovaly příspěvky z MČ Praha 6 nebo neinvestiční dotace Hlavního města Prahy. Takový stav je velmi rizikový pro dlouhodobou udržitelnost fungování, neboť v případě ztráty takového zdroje může být ohrožena nejen kvalita poskytovaného produktu, ale i samotná existence divadla.

Dejvické divadlo, i přes zmírněné hodnocení syntetických ukazatelů, nelze považovat za zcela stabilní z pohledu financování. Zmírněné hodnocení se týká především ukazatelů aktivity, u kterých jsou horší hodnoty v souvislosti s doplňujícími informacemi přijatelnější. Pro zlepšení stability by se mělo Dejvické divadlo zaměřit na další rozšiřování svého portfolia zdrojů, přičemž by se mělo pokusit o snížení dominantního podílu neinvestiční dotace Hlavního města Prahy na celkových příjmech divadla.

Nepříliš pozitivní hodnocení, jež bylo prostřednictvím syntetických ukazatelů přiřazeno dalším dvěma oblastem: likviditě a produktivitě, potvrzují i podrobnější rozbor v rámci analýz účetních výkazů i dalších poměrových ukazatelů.

Likvidita divadla není považována za přímo negativní, neboť zajišťuje v dostatečné míře solventnost, ale její hodnoty jsou - zejména v rámci ukazatele okamžité likvidity - až příliš vysoké. Dejvické divadlo váže ve svém nejlíkvidnějším oběžném majetku více zdrojů, než by bylo nezbytně nutné k zajištění solventnosti, a takové jednání je obecně považováno za neekonomické.

Produktivita práce Dejvického divadla je v analytické části zjišťována s pomocí přidané hodnoty a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. Výpočty v rámci takto zvoleného pojetí vedou ke zjištění, že přidaná hodnota na jednoho zaměstnance roste, což znamená zlepšování produktivity práce. Problém nastává při následném porovnání produktivity práce jednoho zaměstnance s průměrnými osobními náklady na jednoho zaměstnance. Průměrná osobní náklady totiž rostou rychleji, než přidaná hodnota. Přidaná hodnota Dejvického divadla na jednotku osobních nákladů (na korunu) klesá.

Zlepšení v oblasti likvidity i produktivity by bylo opět možné. Relativně volné peněžní prostředky by mělo divadlo použít tam, kde mohou přinést ekonomický efekt např. v podobě zisku u doplňkové činnosti. Zlepšení produktivity práce by nemuselo nezbytně znamenat snižování mezd zaměstnanců, ale pouze lepší řízení nákladů. Mohla by být přehodnocena výše nákladů na služby či spotřebovaných nákupů, které snižují přidanou hodnotu.

Ukazatele finanční analýzy odhalily nejen nedostatky, ale i silné stránky hospodaření divadla. Pozitivní hodnocení v rámci provedených metod dosáhla oblast rentability doplňkové činnosti. Výjimkou byl pouze rok 2009, kdy došlo k nevysvětlenému nárůstu osobních nákladů doplňkové činnosti, a to bezmála dvojnásobnému.

Pozitivním bylo i hodnocení autarkie nebo-li soběstačnosti, které je pro dlouhodobé fungování neziskové organizace rozhodující. V prvních letech sledovaného období bylo Dejvické divadlo schopné na 100 % pokrývat náklady hlavní činnosti výnosy hlavní činnosti. K mírnému propadu výnosů hlavní činnosti došlo v roce 2008 a poté v letech 2010, 2011, 2012 a 2013, ale nikoli z nedostatku zdrojů krytí. Bylo pouze rozhodnuto o

vytvoření ztráty hlavní činnosti ve výši zisku z doplňkové činnosti, aby divadlo vykázalo vyrovnaný výsledek hospodaření za celou obecně prospěšnou společnost.

Syntetické ukazatele BAMF a KAMF* mají omezenou vypovídací schopnost, ale jejich souhrnné hodnocení do jisté míry odpovídá i podrobnějším analýzám. Dejvické divadlo má ve svém hospodaření viditelné slabší stránky, které by mělo v zájmu zlepšení odstranit. Na druhou stranu je třeba mít vždy na paměti, že neziskové organizace by neměly směřovat své snažení k pouhému hospodárnému řízení nákladů, ale především by měly poskytovat lepší a inovované služby.

6 Seznam použité literatury

BOUKAL, P. a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha : Grada Publishing, 2013. 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha : Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

DRUCKER, P. *Managing the Non-Profit Organization*. Routledge, 2011. 192 s. ISBN 978-0-75062-691-0.

KISLINGEROVÁ, E. HNILICA, J. *Finanční analýza : krok za krokem*. 2.vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER K.. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha : Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 978-80-247-6119-0

OTRUSINOVÁ, M. *Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.

POTÚČEK, M. *Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-5

REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomie, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha : Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SCHAAD, M. *Neziskové organizace v ekonomické teorii : analýza vývoje a motivace bezplatných dobročinných aktivit*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1998. 244 s. ISBN 80-210-1971-9.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9

SKOVAJSA, M. a kol. *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd., Praha: Portal, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2. vydání, 2011. 152s. ISBN 978-80-251-3386-6

SEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O.: *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2. vydání, 2011. 160s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2. vydání, 2006. 182 s. ISBN 80-7041-859-1.

ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. *Jak číst účetní výkazy: Základy českého účetnictví a výkaznictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. 264 s. ISBN 80-2474-702-2.

VÁVROVÁ, H., S. a kol. *Financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 80-245-1293-9.

Seriálové zdroje

VÍT, P. Neziskové organizace po 1.lednu 2014, *Svět neziskovek*, 2014, č.3, s.15

Internetové zdroje

Český statistický úřad. *Ekonomické výsledky neziskových institucí: Metodika statistického zjišťování* [online]. 2014 [cit. 2015-1-06]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AF002A857D/\\$File/18002914m_cz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AF002A857D/$File/18002914m_cz.pdf)

Český statistický úřad. *Ekonomické výsledky neziskových institucí: Neziskové instituce sloužící domácnostem - celkem* [online]. 2014 [cit. 2015-1-06]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AF002A8586/\\$File/1800291401.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AF002A8586/$File/1800291401.pdf)

Dejvické divadlo. *Historie* [online]. 2014 [cit. 2015-10-1]. Dostupné z:

<http://www.dejvickedivadlo.cz/historie>

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. *Webový portál Vlády ČR* [online]. 2009 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Zakladatelské dokumenty Dejvického divadla o.p.s.* [online]. 2008 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

Zákony

Občanský zákoník (Zákon č. 40/1964 Sb.)

Občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Zákon o daních z příjmů (Zákon č. 568/1992 Sb.)

Zákon o obecně prospěšných společnostech (Zákon č.248/1995 Sb.)

Zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Zákon o sdružování občanů (Zákon č. 83/1990 Sb.)

Zákon o účetnictví (Zákon č. 563/1991)

Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob (Zákon č. 304/2013 Sb.)

7 Přílohy

Příloha 7. 1: Majetková struktura Dejvického divadla, o.p.s. (rozhaha)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	7 110	7 918	10 137	13 265	38 802	36 543	33 896	32 739	27 277	26 421
Dlouhodobý majetek	4 858	4 473	4 110	3 737	3 292	2 805	2 571	2 891	3 304	3 143
DNM	170	140	110	80	63	63	63	63	63	63
DHM	4 688	4 333	4 000	3 657	3 229	2 742	2 508	2 828	3 241	3 080
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Oběžná aktiva	2 252	3 445	6 027	9 528	35 510	33 738	31 325	29 848	23 973	23 278
Zásoby	30	50	31	26	10	17	14	10	30	49
Pohledávky	336	191	823	535	969	1 572	1 259	1 979	1 386	895
KFM	1 876	3 193	5 163	8 953	34 519	32 123	30 037	27 843	22 474	22 273
Časové rozlišení aktiv	10	11	10	14	12	26	15	16	83	61

Zdroj: Dejvické divadlo, [online], >, [cit. 2014-23-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na:
< <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Příloha 7. 2: Finanční struktura Dejvického divadla, o.p.s. (rozhaha)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva	7 110	7 918	10 137	13 265	38 802	36 543	33 896	32 739	27 247	26 421
Vlastní zdroje	5 214	5 427	6 002	6 291	6 124	5 869	5 780	5 712	5 625	5 553
Jmění celkem	5 024	5 172	5 407	5 858	6 124	5 869	5 780	5 712	5 625	5 553
Výsledek hospodaření	190	255	595	433	0	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	1 896	2 491	4 135	6 974	32 678	30 674	28 116	27 027	21 622	20 868
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 668	1 086	2 311	5 313	31 049	28 717	26 399	23 799	17 640	16 581
- závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů ÚSC		0	669	3 783	29 540	27 076	24 749	21 975	15 793	14 883
Časové rozlišení pasiv	228	1 405	1 824	1 661	1 629	1 957	1 717	3 228	3 982	4 287

Zdroj: Dejvické divadlo, [online], >, [cit. 2014-23-2], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na:
< <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Příloha 7. 3: Struktura výnosů Dejvického divadla, o.p.s. (výkaz zisku a ztrát)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za vlastní výkony a za zboží	2831	5632	7646	7807	10099	10229	9447	10863	10330	12621
- kurzovní	86	228	250	278	285	265	271	350	352	430
- vstupné	2085	4435	4847	4065	6382	6549	6224	6946	6433	8936
- zájezdová vystoupení	572	745	2076	2927	2951	2962	2354	2958	2869	2647
- pronájmy a ostatní související služby	88	224	473	537	481	453	598	609	676	608
Ostatní	216	291	576	382	760	1810	1119	1167	1021	593
- úroky	1	3	2	4	58	970	270	474	378	226
- zúčtování fondů	0	0	0	53	66	72	73	0	0	0
- jiné ostatní výnosy (např. reklama, plnění pojišťovny)	215	288	574	325	636	768	776	693	643	367
Přijaté příspěvky	0	174	1195	1878	1948	1651	3165	1335	1915	1315
Provozní dotace	7419	13506	14813	12608	12008	12450	12347	13102	16587	15035
- příspěvek Městské části Praha 6	6210	12600	10731	6761	5298	1674	2747	2394	6171	910
- účelové dotace HMP	0	0	1770	3810	5120	9231	8620	9298	9000	13000
- dotace MK + Státního fondu kultury ČR	1209	906	2312	2037	1590	1545	980	1410	1416	1125
VÝNOSY	10466	19603	24230	22675	24815	26140	26078	26467	29853	29564
Výsledek hospodaření Dejvického divadla po zdanění	190	255	595	433	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Dejvické divadlo, [online], >, [cit. 2014-2-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na:
< <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Příloha 7. 4: Struktura nákladů Dejvického divadla, o.p.s. (výkaz zisku a ztrát)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Spotřebované nákupy	627	1179	1562	1140	1588	1769	1447	1416	1747	2112
- spotřeba materiálu	377	703	905	607	870	948	792	745	1045	1218
- spotřeba energie	250	476	657	533	718	821	655	671	702	894
Služby	2826	5984	8646	7543	8451	9022	9128	9435	11207	9589
- opravy a udržování	14	83	69	136	88	94	106	186	230	190
- cestovné	33	41	226	128	118	191	127	163	169	100
- náklady na reprezentaci	9	11	17	15	16	12	18	24	20	26
- ostatní služby	2770	5849	8334	7264	8229	8725	8877	9062	10788	9273
Osobní náklady	6662	11791	12935	13131	14314	14802	15154	15226	16562	17480
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní náklady	18	51	108	85	117	121	131	169	165	233
Odpisy	143	343	343	343	345	328	218	154	134	133
NÁKLADY	10276	19348	23594	22242	24815	26042	26078	26400	29815	29547
Výsledek hospodaření Dejvického divadla po zdanění	190	255	595	433	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Dejvické divadlo, [online], >, [cit. 2014-2-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na:
< <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Příloha 7. 5: Zjednodušená struktura výnosů a nákladů doplňkové činnosti Dejvického divadla, o.p.s.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za vlastní výkony a za zboží	88	222	447	524	477	453	364	375	341	395
- pronájmy a ostatní související služby	88	222	447	524	477	453	364	375	341	395
Ostatní	215	262	552	299	622	765	660	663	571	361
VÝNOSY	303	484	999	823	1099	1218	1024	1038	912	756
Spotřebované nákupy	10	33	51	51	54	107	70	59	44	59
Služby	10	59	71	43	69	222	129	93	83	92
Osobní náklady	93	137	241	296	541	870	570	509	454	347
Ostatní náklady				0	22					
NÁKLADY	113	229	363	390	686	1199	769	661	581	498
VH	190	255	636	433	413	19	255	377	331	258
Daň z příjmu	0	0	41	0	0	0	0	0	0	0
VH po zdanění	190	255	595	433	413	19	255	377	331	258

Zdroj: Dejvické divadlo, [online], >, [cit. 2014-2-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na:
< <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>

Příloha 7. 6: Zjednodušená struktura výnosů a nákladů hlavní činnosti Dejvického divadla, o.p.s.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za vlastní výkony a za zboží	2743	5408	7173	7270	9618	9776	9083	10488	9989	12226
Ostatní	1	31	50	96	142	1045	459	504	450	232
Přijaté příspěvky	0	174	1195	1878	1948	1651	3165	1335	1915	1315
Provozní dotace	7419	13506	14813	12608	12008	12450	12347	13102	16587	15035
VÝNOSY	10163	19119	23231	21852	23716	24922	25054	25429	28941	28808
Spotřebované nákupy	617	1146	1511	1089	1534	1662	1376	1357	1703	2053
Služby	2816	5925	8575	7500	8382	8800	9001	9342	11124	9497
Osobní náklady	6569	11654	12694	12835	13773	13932	14584	14717	16108	17133
Ostatní náklady	18	51	108	85	95	121	130	169	165	233
Odpisy	143	343	343	343	345	328	218	154	134	133
NÁKLADY	10163	19119	23231	21852	24129	24843	25309	25739	29234	29049
Daň z příjmů	0	0	0	0	0	98	0	67	38	17
VH po zdanění	0	0	0	0	-413	-19	-255	-377	-331	-258

Zdroj: Dejvické divadlo, [online], >, [cit. 2014-2-3], vlastní zpracování (MS Excel). Dostupné na:
< <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy>>