

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Ekonomika vybrané neziskové organizace**

**Bc. Tereza Štěpánková**

**© 2020 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Štěpánková

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Ekonomika vybrané neziskové organizace**

Název anglicky

**Economy of selected nonprofit organization**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vyhodnotit finanční situaci organizace BONA, o. p. s. na základě finanční analýzy a fundraisingu. Prostřednictvím finanční analýzy vzniknou následné návrhy a doporučení, které by měly zajistit budoucí stabilizaci a rozvoj organizace.

### Metodika

1. vymezení teoretických přístupů pro hodnocení ekonomiky neziskových organizací
2. základní charakteristika analyzovaného subjektu
3. výpočty poměrových ukazatelů, hodnotících finanční situaci neziskové organizace
4. vymezení závěrů, návrhů a doporučení.

V teoretické části bude využita metoda studia primárních dokumentů – literární rešerše bude vytvořena z odborných knih (s ISBN) a z odborných časopisů (s ISSN).

V aplikační části bude využita metoda finanční analýzy pro neziskové organizace. Data budou zpracována v programu Excel v časových řadách v tabulkách a v grafech.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

## Klíčová slova

nezisková organizace, obecně prospěšná společnost, náklady, výnosy, finanční analýza, fundraising

---

## Doporučené zdroje informací

BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Sběrka souvztažnosti pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2017. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0340-9.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). 335 s. ISBN 978-80-271-2117-5.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 6., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 151 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SALAMON, Lester a Helmut ANHEIER, 1997. Defining the nonprofit sector: a crossnational analysis. 1. New York: Manchester University Press. ISBN 07-190-4902-4.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. Veřejná ekonomie: pro školu i praxi. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6112-6.

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Helena Řezbová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 6. 11. 2019

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2020

---

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 28. 11. 2020

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Heleně Řezbové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování mé diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala vedení a ekonomickému úseku organizace Bona, o. p. s. za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

# Ekonomika vybrané neziskové organizace

## Abstrakt

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První, teoretická část je vypracována prostřednictvím metody studia sekundárních zdrojů dat. Metoda studia sekundárních zdrojů dat se věnuje studiu odborných publikací a dostupným ověřeným elektronickým zdrojům.

Analytická část práce se zabývá rozborem účetních podkladů z výročních zpráv. Dále se práce věnuje finanční analýze vybrané organizace BONA, o. p. s. a pro rozšíření finanční analýzy je vypočtena horizontální a vertikální analýza. Pro výpočet finanční analýzy jsou použity jednotlivé ukazatele určené pro neziskové i ziskové organizace. Mezi použité ukazatele patří ukazatel rentability, likvidity, zadluženosti, rozvoje a útlumu, financování, aktivity a ukazatel, který se počítá pouze u neziskových organizací, ukazatel autarkie. Pro přehledné uspořádání jsou data z finančních analýzy zanesena do tabulek a grafů. Zdroje informací a dat pro finanční analýzu jsou čerpány z účetních výkazů a výročních zpráv dvou organizací za sledované období 2014–2018.

Kapitola výsledků a diskuze je zaměřena na shrnutí praktické části práce. Věnuje se vyhodnocení jednotlivých ukazatelů finanční analýzy a vyhodnocením fundraisingu společnosti.

Závěrečná část práce je věnována naplnění cílů práce týkajících se vyhodnocení finanční situace prostřednictvím finanční analýzy a formami fundraisingu vybrané společnosti BONA, o.p.s. Závěrem jsou uvedena výsledná doporučení pro budoucí rozvoj organizace.

**Klíčová slova:** neziskový sektor, nezisková organizace, nestátní nezisková organizace, zdroje samofinancování, cizí zdroje financování, fundraising, crowdfunding, finanční analýza

# Economy of selected nonprofit organization

## **Abstract**

This Diploma thesis is divided into three parts. The first part is theoretical and is focused on the methodology of secondary sources. Methodology of secondary sources is based on scholarly publications and available verified electronic data.

The analytical part of the thesis contains analysis of accounting documents from annual reports. Further in the thesis there is a financial analysis of the chosen organisation BONA, o.p.s and for the extended financial analysis is calculated horizontal and vertical analysis. For the calculation of the financial analysis are used individual indicators designed for nonprofit and profitable organizations. Among the used indicators are indicators such as profitability, liquidity, indebtedness, development and recession, financing, activity and indicator which is used only in nonprofit organizations as well as the autarchy indicator. The financial analysis data is organized in tables and graphs for a clearer presentation of the information. Information and data sources regarding the financial analysis are used from annual reports of two organizations for the period 2014–2018.ya

The chapter containing the results and discussion is focused on the summary of the practical part of the thesis. It is devoted to evaluation of the individual indicators of the financial analysis and company fundraising evaluation.

The final part is dedicated to fulfilling the targets of the thesis through financial situation, evaluation and alternatives for fundraising by the company BONA. The conclusion contains the recommendations for the future development of the organization.

**Keywords:** nonprofit sector, nonprofit organization, nongovernmental nonprofit organization, self-financing sources, foreign sources of funding, fundraising, crowdfunding, financial analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Národní hospodářství .....	15
3.2 Ziskový sektor.....	15
3.3 Sektor domácností.....	15
3.4 Neziskový sektor.....	15
3.4.1 Neziskové organizace .....	15
3.4.2 Nestátní neziskové organizace v ČR .....	17
3.4.3 Teorie společenských kořenů.....	18
3.4.4 Tržní selhání a neziskové organizace .....	19
3.4.5 Úspěšná nezisková organizace.....	19
3.4.6 Spolky .....	20
3.4.7 Ústavy .....	21
3.4.8 Obecně prospěšná společnost .....	21
3.4.9 Založení a vznik obecně prospěšné společnosti .....	22
3.4.10 Transformace o. p. s.....	22
3.4.11 Nadace, nadační fondy.....	22
3.4.12 Ostatní druhy nestátních neziskových organizací.....	22
Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby.....	22
Politické strany a hnutí .....	23
Společenství vlastníků jednotek.....	23
Veřejné vysoké školy.....	24
Profesní komory.....	24
Honební společenstva .....	24
Zájmová sdružení PO.....	24
Obchodní korporace.....	25
3.4.13 Životní cyklus organizace .....	25



3.5	Financování nestátních neziskových organizací .....	26
3.5.1	Zdroje samofinancování .....	26
	Členské příspěvky .....	26
	Příjmy z výkonu vlastní činnosti .....	26
	Příjmy z doplňkových činností .....	26
	Podnikání.....	26
3.5.2	Cizí zdroje.....	27
	Potenciální zdroje .....	27
3.5.3	Procesy získávání finančních prostředků.....	29
	Lobbing.....	29
	Crowdfunding .....	29
	Fundraising .....	30
3.6	Finanční analýza.....	32
3.6.1	Podklady pro finanční analýzu .....	32
	Rozvaha.....	33
	Výkaz zisku a ztráty.....	33
	Ostatní sestavované účetní výkazy .....	33
3.6.2	Uživatelé finanční analýzy.....	34
3.6.3	Finanční analýza podle objektu zkoumání.....	34
3.6.4	Vertikální a horizontální analýza .....	35
3.6.5	Ukazatele finanční analýzy .....	36
	Ukazatel rentability.....	36
	Ukazatel likvidity.....	40
	Aktivita .....	41
	Autarkie.....	42
	Produktivita.....	43
	Financování.....	44
	Investiční rozvoj .....	45
3.7	Nástroje finanční analýzy u neziskových organizací .....	46
3.7.1	Model BAMF.....	46
3.7.2	Model KAMF .....	48
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>50</b>

4.1	Základní charakteristika organizace BONA, o.p.s.....	50
4.1.1	Vznik organizace až po současnost BONA, o. p. s.....	50
4.1.2	Řídící struktura organizace .....	53
4.1.3	Služby organizace .....	54
4.1.4	Marketing organizace BONA, o.p.s.....	54
4.2	Finanční analýza organizace BONA o. p. s. ....	55
4.2.1	Vývoj aktiv a pasiv .....	56
4.2.2	Vývoj vlastních a cizích zdrojů .....	58
4.2.3	Vývoj nákladů a výnosů .....	59
4.2.4	Horizontální analýza aktiv a pasiv .....	63
4.2.5	Horizontální analýza nákladů a výnosů .....	65
4.2.6	Vertikální analýza aktiv a pasiv .....	67
4.2.7	Vertikální analýza nákladů a výnosů .....	69
4.2.8	Výpočet ukazatelů finanční analýzy .....	72
4.2.9	Rentabilita.....	72
4.2.10	Rentabilita u neziskových organizací .....	75
4.2.11	Ukazatele likvidity .....	77
4.2.12	Ukazatele aktivity .....	81
4.2.13	Ukazatel autarkie .....	82
4.2.14	Ukazatel produktivity osobních nákladů .....	84
4.2.15	Ukazatele financování.....	85
4.2.16	Ukazatel investiční rozvoje.....	86
4.2.17	Model KAMF .....	87
4.2.18	Model BAMF.....	89
4.3	Fundraising společnosti BONA .....	90
4.3.1	Vyhodnocení.....	91
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>Závěr a doporučení .....</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>100</b>
7.1	Knižní publikace .....	100
7.2	Elektronické publikace.....	103

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Řídící struktura BONA, o.p.s. ....	53
Obrázek 2: Webové stránky, BONA, o.p.s. ....	55

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Použité vzorce pro výpočet ukazatelů finanční analýzy.....	12
Tabulka 2 - Typologie NNO v ČR dle funkcí .....	17
Tabulka 3 - Metoda BAMF .....	47
Tabulka 4 - Model KAMF .....	48
Tabulka 5: Vývoj nákladu 2014-2018 (v tis. Kč) .....	59
Tabulka 6: Vývoj výnosů 2014-2018 (v tis. Kč) .....	60
Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč).....	63
Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč) .....	64
Tabulka 9: Horizontální analýza nákladů (v tis. Kč).....	65
Tabulka 10: Horizontální analýza výnosů (v tis. Kč) .....	66
Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv .....	67
Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv .....	68
Tabulka 13: Vertikální analýza nákladů .....	70
Tabulka 14: Vertikální analýza výnosů .....	71
Tabulka 15: Ukazatele rentability .....	72
Tabulka 16: Ukazatele rentability u NO .....	75
Tabulka 17: Variátor celkových nákladů.....	77
Tabulka 18: Ukazatele likvidity.....	77
Tabulka 19: Ukazatele aktivity .....	81
Tabulka 20: Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů .....	83
Tabulka 21: Výpočet přidané hodnoty.....	84
Tabulka 22: Ukazatel produktivity .....	84
Tabulka 23: Ukazatele financování .....	85
Tabulka 24: Míra opotřebení dlouhodobého majetku.....	86
Tabulka 25: Škály pro model KAMF .....	87
Tabulka 26: Výsledky vybraných ukazatelů finanční analýzy pro model KAMF .....	88
Tabulka 27: Výpočet modelu BAMF .....	89

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců .....	52
Graf 2: Vývoj počtu klientů chráněného bydlení.....	52

Graf 3: Vývoj aktiv 2014-2018 (v tis. Kč).....	56
Graf 4: Vývoj pasiv 2014-2018 (v tis. Kč) .....	57
Graf 5: Vývoj vlastních zdrojů 2014-2018 (v tis. Kč) .....	58
Graf 6: Vývoj cizích zdrojů 2014-2018 (v tis. Kč).....	59
Graf 7: Porovnání provozních dotací a tržeb 2014-2018 (v tis. Kč).....	61
Graf 8: Výsledek hospodaření 2014-2018 (v tis. Kč).....	62
Graf 9: Ukazatele rentability.....	73
Graf 10: Rentabilita nákladů.....	75
Graf 11: Okamžitá likvidita .....	78
Graf 12: Pohotová likvidita.....	79
Graf 13: Běžná likvidita.....	80
Graf 14: Pracovní kapitál.....	80
Graf 15: Ukazatele aktivity.....	82
Graf 16: Vývoj produktivity .....	85

## Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha 2014-2018, organizace BONA, o.p.s., aktiva .....	105
Příloha 2: Rozvaha 2014-2018, organizace BONA, o.p.s., pasiva .....	107
Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát 2014-2018, organizace BONA, o.p.s. ....	108
Příloha 4: Projekt č. 2, realizace online prodeje vlastních výrobků .....	110
Příloha 5: Projekt č. 2, předpokládané výnosy z online prodeje vlastních výrobků.....	110
Příloha 6: Projekt č. 3, náklady na benefiční akci .....	111
Příloha 7: Projekt č. 3, předpokládané výnosy z benefiční akce .....	111
Příloha 8: Projekt č. 3, realizace benefiční akce .....	112

# 1 Úvod

Neziskový sektor tvoří důležitou součást každého vyspělého státu. Neziskové organizace zabezpečují celou řadu statků a služeb, které slouží občanům na daném území. Jedním z cílů této práce je charakterizovat jednotlivé služby, které neziskové organizace občanům nabízí. Samotná existence neziskových organizací by měla vyjadřovat veřejnou prospěšnost či veřejný zájem. Neziskové organizace hledají nedostatek určité služby nebo statku, které stát nedokáže zaopatřit prostřednictvím veřejného sektoru. Služby a statky organizací se snaží nejen pokrýt tyto nedostatky, ale zároveň se snaží být iniciátorem společenských změn.

Pro neziskové organizace je důležité hodnotit ekonomickou situaci společnosti z hlediska nákladů a výnosů. Neziskové organizace nemají za primární cíl generovat zisk, ale zisk je jedním z předpokladů udržitelnosti, a proto má smysl hodnotit ukazatele rentability i u těchto společností. Stát by měl vytvářet kvalitní podmínky pro zajišťování vzniku a podpory činnosti neziskových organizací prostřednictvím dotací.

Úspěšnost neziskové organizace zajišťují vlastníci, členi a zaměstnanci organizace, kteří vytvářejí hodnoty organizace. Zainteresované osoby se musí zaměřovat na vnitřní procesy, dovednosti v řízení, na řízení finanční, personální agendu, marketing společnosti a na efektivní sociální podnikání. Činnosti osob působících v organizaci představují zdroj získávání finančních a nefinančních prostředků potřebných k jejímu provozu.

Nestátní neziskové organizace pokrývají široké spektrum služeb svým občanům. Mezi nabízené služby například patří humanitární pomoc, ochrana životního prostředí, sociální služby, ochrana práv menšin a další. Nejvyšší podíl v neziskovém sektoru v ČR tvoří organizace, jejichž činnosti slouží k naplňování sociálních služeb. Právě na tyto organizace se zaměřuje praktická část diplomové práce.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vyhodnotit finanční situaci organizace BONA, o. p. s. na základě finanční analýzy a fundraisingu za sledované období 2014-2018. Prostřednictvím finanční analýzy vzniknou následné návrhy a doporučení, které by měly zajistit budoucí stabilizaci a rozvoj organizace.

Díličními cíli práce jsou:

- 1) vymezení teoretických přístupů pro hodnocení ekonomiky neziskových organizací
- 2) základní charakteristika analyzovaného subjektu
- 3) výpočty poměrových ukazatelů, hodnotících finanční situaci neziskové organizace
- 4) vymezení závěrů, návrhů a doporučení.

V teoretické části bude využita metoda studia primárních dokumentů-literární rešerše bude vytvořena z odborných knih (s ISBN) a z odborných časopisů (s ISSN). V aplikační části bude využita metoda finanční analýzy pro neziskové organizace. Data budou zpracována v programu Excel v časových řadách v tabulkách a v grafech.

### 2.2 Metodika

V teoretické části je využita metoda sběru sekundárních dat prostřednictvím odborných publikací, odborných časopisů a ověřených internetových zdrojů. Teoretická část se zabývá rozbohem národního hospodářství, které je konkrétně zaměřeno na neziskový sektor. Práce je zaměřena na typy neziskových organizací, právní podmínky fungování neziskových organizací, na jejich financování a na rozbor jednotlivých ukazatelů finanční analýzy.

V praktické části jsou popsány činnosti společnosti BONA, o. p. s. Pro následné vyhodnocení v poslední části práce je využita metoda sběru primárních dat z finančních účetních výkazů a z výročních zpráv za jednotlivá sledovaná období. Data pro finanční analýzu byla zajištěna prostřednictvím dostupných internetových zdrojů a za výkonu vlastní

praxe ve sledované organizaci. Data organizace BONA, o. p. s. jsou zpracována v programu Excel za sledované období roků 2014-2018.

Závěrečná část práce vyhodnocuje výsledky finanční analýzy, kterými budou vygenerovány výsledné návrhy a doporučení pro budoucí rozvoj organizace.

Pro přehlednost zpracování praktické části práce byla vypracována následující tabulka obsahující použité vzorce finanční analýzy.

Tabulka 1: Použité vzorce pro výpočet ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	Vzorec pro výpočet	Finanční podklad
<b>Horizontální analýza-absolutní změna</b>	ukazatel t+1 – ukazatel t	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Horizontální analýza-relativní změna</b>	$\frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_t} \times 100$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Vertikální analýza</b>	$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Bonita MF</b>	$\frac{L + A + F + R + A^E + P + I}{7}$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	$\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkový vložený kapitál}} \times 100$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	$\frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Rentabilita tržeb</b>	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržba}} \times 100$	Výkaz Z/Z
<b>Rentabilita nákladů</b>	$1 - \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times 100$	Výkaz Z/Z
<b>Rentabilita nákladů doplňkové činnosti</b>	$\frac{V_{H_{D\check{c}}}}{N_{D\check{c}}} \times 100$	Výkaz Z/Z
<b>Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti</b>	$\frac{\text{zisk}_{D\check{c}}}{\text{ztráta}_{H\check{c}}} \times 100$	Výkaz Z/Z
<b>Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů</b>	$\frac{N_{D\check{c}}}{V_{D\check{c}}}$	Výkaz Z/Z

<b>Variátor celkových nákladů</b>	$\frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$	Výkaz Z/Z
<b>Pohotová likvidita</b>	$\frac{P_e + P_o}{KZ_v}$	Rozvaha
<b>Okamžitá likvidita</b>	$\frac{KFM}{\text{Krátkodobé závazky}}$	Rozvaha
<b>Běžná likvidita</b>	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	Rozvaha
<b>Pracovní kapitál</b>	Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky	Rozvaha
<b>Obrat kapitálu</b>	$\frac{V}{\bar{K}}$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Rychlost obratu zásob</b>	$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Celkové výnosy}/360}$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Doba obratu závazků</b>	$\frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}/360}$	Výkaz Z/Z a rozvaha
<b>Autarkie</b>	$\frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} \times 100$	Výkaz Z/Z
<b>Produktivita</b>	$\frac{PH}{ON}$	Výkaz Z/Z
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková pasiva (aktiva)}} \times 100$	Rozvaha
<b>Ukazatel finanční samostatnosti</b>	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková pasiva (aktiva)}} \times 100$	Rozvaha
<b>Ukazatel podílu cizího kapitálu</b>	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$	Rozvaha
<b>Míra investičního rozvoje</b>	$\frac{\text{Dlouhodobá aktiva (brutto)}}{\text{Oprávký}}$	Rozvaha

Zdroj: Vlastní zpracování

Kde:

*t* je označení období;

*P<sub>i</sub>* je podíl *i*-té položky;

$\sum B_i$  je souhrnná položka;



*i je pořadové číslo položky;*  
*V jsou výnosy;*  
*N jsou náklady;*  
*PH je přidaná hodnota;*  
*ON jsou osobní náklady;*  
*L je ukazatel likvidity;*  
*A je ukazatel aktivity;*  
*F je ukazatel financování;*  
*R je ukazatel rentability;*  
*A<sup>E</sup> je ukazatel autarkie;*  
*P je ukazatel produktivity;*  
*I je ukazatel investičního rozvoje;*  
*DČ je doplňková činnost;*  
*HČ je hlavní činnost;*  
*KFM je krátkodobý finanční majetek;*  
*Po jsou pohledávky;*  
*P<sub>e</sub> jsou peněžní prostředky a jejich ekvivalenty;*  
*Tržby jsou tržby za vlastní výkony a zboží.*

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Národní hospodářství

Pro úvod do problematiky ekonomiky neziskových organizací je důležité vysvětlit ekonomiku státu, jako takovou. Národní hospodářství znázorňuje národní ekonomiku, která se zabývá hospodářstvím daného státu, všech podniků v zemi, domácností a státních institucí. Národní hospodářství (dále jen NH) jako celek pojednává o hospodářské činnosti výrobních faktorů na daném území. NH sleduje národní ekonomiku, která se zabývá složitou soustavou prvků a vazbami mezi nimi, rozhodující význam mají spotřebitelé (domácnosti) a producenti (podnik, instituce) (Strečková, 1998). NH lze dělit dle financování, vlastnictví a dle formálnosti (Skovajsa, 2010).

### 3.2 Ziskový sektor

Hlavním cílem organizací v ziskovém sektoru je dosahování zisku. Za pomoci trhu a tržních cen je realizována zisková činnost z prodeje statků a služeb. Podniky v tomto sektoru jednají pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a v souladu s platnými právními předpisy. Financování činnosti v ziskovém sektoru lze uskutečnit za vlastní nebo cizí kapitál (Rektořík, 2007).

### 3.3 Sektor domácností

Sektor domácností se začleňuje do národního hospodářství koloběhem finančních toků, jež realizuje na trhu produktu, faktorů a kapitálu (Rektořík, 2010).

### 3.4 Neziskový sektor

Ve smíšené ekonomice se setkávají organizace s různou ekonomickou aktivitou. Rozlišují se soukromé ziskové organizace, soukromé neziskové a organizace veřejného sektoru (Pelikánová, 2018).

#### 3.4.1 Neziskové organizace

Neziskové organizace (dále jen NO) napomáhají společenskému, ekonomickému i politickému rozvoji. NO poskytují služby občanům, jsou indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, zaměřují se na veřejné mínění a na společenské změny. V praxi se lze setkat i

s názvem „nevýdělečná organizace (anglicky non-profit organization)“, který je pro neziskovou organizaci ekvivalentem. Organizace založené v neziskovém sektoru nejsou primárně určeny za účelem dosahování zisku, jsou založeny za účelem přímé produkce užitku (Salamon, Anheier, 1997).

Oblasti, ve kterých neziskový sektor působí, jsou zdravotnictví, školství, zaměstnanost, kultura, doprava a obrana.

NO je možné rozdělit dle zřizovatele na státní a nestátní. Nestátní organizace jsou soukromé a nevládní. Státní organizace zřizuje stát, kraje, obce a jejich organizační složky. Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) jsou charakteristické veřejnou prospěšností, dobrovolností, samosprávností a soukromým vlastnictvím. NNO mohou být charakterizovány z hlediska strukturálně-operacionální definice, která byla vytvořena na konci 20. století. Definice pojednává o pěti charakteristikách NNO (Anheier, Salamon, 1997).

První charakteristikou je organizovanost, která funguje prostřednictvím platné legislativy daného státu, ve kterém se organizace nachází. Organizovanost stabilizuje organizační strukturu a vymezuje neformální skupiny a jedince ve společnosti. Dalším znakem je soukromost a nezávislost na státu, organizace mohou být podporovány ze strany státu, ale nepodléhají mu. Charakteristickým znakem je samosprávnost, která svědčí o jisté míře odpovědnosti, to znamená, že NNO má svou vlastní správu, řídí svou činnost a provádí její kontrolu. Ne-pro-ziskovost pro organizaci znamená, že pokud dosahuje ze své činnosti nějakého zisku, tak ho bude investovat do své činnosti, zisk se oproti soukromému sektoru nerozděluje mezi vlastníky společnosti. Posledním znakem strukturálně-operacionální definice je dobrovolnost, neziskové organizace jsou podporovány prostřednictvím dobrovolných darů a na činnosti organizace se mohou podílet dobrovolní členi (Anheier, Salamon, 1997).

Funkcí NNO v rámci ekonomiky je její působnost jakožto producenta a spotřebitele statků a zaměstnavatele (Pelikánová, 2018).

Důležitým aspektem NNO je, že tyto organizace nemají za úkol převzít odpovědnost veřejné správy (státu), která veřejně poskytuje služby svým občanům. NNO poskytuje své služby dobrovolně a je financována ze soukromých zdrojů. Optimální stav z hlediska NNO

by mohl svou činností vládě ukazovat, jak efektivně nalézat řešení ve službách veřejnosti (Strecková, Malý, 1998).

### 3.4.2 Nestátní neziskové organizace v ČR

NNO nelze přesně kategorizovat z důvodu jejich různorodosti, ale lze je členit dle jejich funkce na servisní, advokační, zájmové a filantropické. Pro servisní NNO jsou typickým příkladem služby v oblasti sociální, zdravotnictví, humanitární pomoci, rozvojové spolupráce a sociálního začleňování (Anheier, Salamon, 1997).

Servisní NNO jsou většinou nečlenské a spojují funkci servisní a advokační. Advokační NNO chrání práva určitých skupin nebo vybraných veřejných zájmů. Poslání těchto organizací spočívá v dožadování změn a v bránění změn týkajících se veřejných nebo soukromých institucí. V neziskovém sektoru zastávají důležitou roli v prosazování rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových skupin a veřejného zájmu (ochrana zdraví, životního prostředí, spotřebitele). Filantropickými organizacemi bývají většinou nadace nebo nadační fondy, které se snaží finančně i hmotně zabezpečit veřejně prospěšné aktivity. Zájmové NNO zastávají v ČR největší skupinu. Organizují svou činnost pro své členy s přesahem do širší veřejnosti a jejich aktivity se blíží službám. Zájmové organizace působí například v oblasti sportu nebo kultury. Členění NNO dle funkce dále shrnuje tabulka níže (Vláda České republiky, 2015).

Tabulka 2 - Typologie NNO v ČR dle funkcí

FUNKCE	HLAVNÍ ČINNOST	VNITŘNÍ STRUKTURA
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana životních práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci Kulturní aktivity	Členské i nečlenské

Zájmová	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky	Členské
Filantropická	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

Zdroj: Vlastní zpracování (Frič, Katuščák, Mička, Skála, 2016).

### 3.4.3 Teorie společenských kořenů

Jednou z teorií neziskového sektoru je teorie společenských kořenů. Teorie formuje celkem čtyři typy neziskových režimů. Většina teorií hodnotí neziskový sektor dle jeho velikosti. Teorie společenských kořenů je sofistikovanější model hodnotící neziskový sektor z roku 1998. Tato teorie je citována v různých pracích zaměřující se na neziskový sektor dodnes (Hyánek, 2011).

První model je model liberalistický, který je typický pro USA nebo Velkou Británii. Model je charakteristický pro svou nízkou úroveň vládních sociálních výdajů a velký soukromý neziskový sektor. Pro stát dle liberalistického modelu je podstatná střední třída společnosti. Aristokracie a dělnická třída zde nemá velkou sílu a moc, což vede k rozsáhlejším státním výdajům, které doprovází rozvoj soukromých aktivit v podobě soukromého neziskového sektoru. Dalším modelem je model sociálně-demokratický charakteristický pro Švédsko nebo Itálii. V případě sociálně-demokratického modelu je stát největším poskytovatelem a sponzorem sociálních statků a služeb. Soukromý neziskový sektor zastává v sociálně-demokratickém státě pouze doplňkovou roli (Salamon, Anheier, 1998).

Třetí model korporativistický funguje na principu vzájemné kooperace mezi státem a soukromými NO. Korporativistický model lze nalézt v Německu nebo ve Francii. Na NO je nahlíženo jako na tradiční společenskou instituci a stát i poskytuje ochranu a podporu. Poslední model, který je typický pro Japonsko, se nazývá model etatistický. V etatistickém modelu jsou nízké sociální výdaje a malý neziskový sektor (Salamon, Anheier, 1998).

### 3.4.4 Tržní selhání a neziskové organizace

V případě, že selhává trh a následně stát, tak nastupuje nezisková organizace. V situaci, kdy trh nedosahuje cílů, které považuje společnost za žádoucí, nezisková organizace selhávání trhu odbourává. Skutečnost, jestli zvolit neziskovou nebo ziskovou organizaci, která vstoupí na trh, značně ovlivňuje veřejná politika, která ovlivňuje nejen NO, ale i její jednotlivé segmenty. Vládní organizace vyvíjejí aktivity k uspokojování potřeb svých občanů, zároveň také z veřejných rozpočtů financují neziskové organizace, které tyto aktivity vyvíjejí přímo (Hyánek, 2011).

### 3.4.5 Úspěšná nezisková organizace

Před zahájením činnosti NO je třeba zvážit několik otázek, na které si musí zakládající odpovědět, aby mohla organizace vzniknout a fungovat. Otázky jsou následující:

- a) Má organizace nápad nebo myšlenku?
- b) Mají zakládající prostředky/zdroje na vybudování organizace?
- c) Existují již nějaké organizace s podobným zaměřením?
- d) Čím se odlišíte od jiných organizací? Bude organizace jedinečná?
- e) Jak bude organizace fungovat? (Šedivý, Medlíková, 2017).

Po zahájení činnosti organizace je důležité budovat vztahy s veřejností, a to lze skrze image organizace, kterou může nastínit firemní kultura. Dalšími neopomenutelnými aspekty, jak se zviditelnit je zřízení webových stránek, pořádání akcí, komunikace prostřednictvím medií a komunikace s partnery. Pro zajištění úspěchu NO je také třeba věnovat se přednostně fundraisingu, marketingu, ekonomice, financím a vedení lidí (Rektořík, 2010); (Šedivý, Medlíková, 2017).

Marketing v neziskovém sektoru úzce souvisí s fundraisingem, jelikož jeden člověk může být zároveň klientem, dárcem i dobrovolníkem. Základním požadavkem v oblasti marketingu je volba cílové skupiny, kterou lze vyčlenit dle demografického, psychologického nebo geografického ukazatele. Po zacílení na daný segment je důležité udržovat kontakt. Dále se tedy určují 4P marketingu (product, price, place, promotion). Produkt v organizaci představuje výrobek klientů nebo službu. Výhoda ve výrobku od klientů spočívá ve skutečnosti, že zákazník si může produkt vyzkoušet, porovnat a

případně ho může vrátit. Nedostatkem výrobku oproti službě jsou náklady na skladování výrobků. Výhoda služeb je, že se dokážou přizpůsobit aktuálním potřebám zákazníka (Bačuvčík, 2011).

Cena, za výrobek nebo službu, by se měla odvíjet dle celkových nákladů. U NO je většinou běžné, že se služby nabízejí zadarmo, ale to je možné pouze v případě, že se najde spolehlivý dárce, který je schopen pokrýt veškeré náklady. Obecně lze říci, že za každou službu by se měla platit minimálně částka na administrativní poplatek, kterou klient uhradí (Bačuvčík, 2011).

3P marketingového mixu je „place“ neboli místo. V tomto ohledu se řeší, jak se služba nebo výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli. První možností je, že spotřebitel přijde přímo do provozovny, tato možnost je typická například pro chráněné dílny nebo domy s pečovatelskými službami. Další možnost, jak nabízet svůj produkt může být v podobě služby, která „dochází“ za odběratelem, tato možnost je charakteristika pro terénní služby, mobilní hospici nebo pro rozvozy obědů klientům. Poslední možnost probíhá v neosobním kontaktu a týká se například internetového prodeje výrobků nebo e-learningu (Šedivý, Medlíková, 2017).

Posledním bodem marketingového mixu je propagace. Prezentace neziskové organizace musí být cílena na skupinu, kterou si NO volí hned na začátku své marketingové strategie. Každá cílová má svá specifika, a tak je třeba určit, kde se vyskytuje, aby byla inzerce efektivní. Oslovit skupinu lze například inzercí v novinách, v časopisech, na internetu, skrze osobní schůzky nebo telefonicky (Bačuvčík, 2011).

### **3.4.6 Spolky**

Spolkem je samosprávný a dobrovolný svazek fyzických a právnických osob za účelem naplňování společného zájmu všech členů. Aktivitami, kterými se členi spolku zabývají, spočívají ve vytvoření společenství vykonávající činnost za účelem naplnění předem stanoveného cíle. Spolek je jedním z nejvýznamnějších právních forem řadícího se do neziskového sektoru. Odlišení od jiných soukromoprávních právnických osob je členský substrát neboli existence členské základny. Práva členů jsou zakotvena ve spolurozhodování, užívacích právech a v právu ochranném. Povinnosti členů zahrnují povinnost osobní a majetkovou. Osobní povinnost nařizuje dodržování stanov, aktivní účast na činnosti, která

vede k dosažení cílů, loajalitu a zákaz poškozování jména a pověsti spolku. Majetkové povinnosti se skládají z členských příspěvků. Členské příspěvky jsou základem pro financování činnosti spolku (Ronovská, 2008); (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

### **3.4.7 Ústavy**

Základním členěním právnických osob jsou korporace, fundace a nadace. Ústav se od korporace liší tím, že osoby zajišťující řízení a fungování ústavu nejsou nutně členy. Majetek, se kterým ústav pracuje a používá ho pro svou činnost, může být libovolně využíván i k jiným účelům. Účelem ústavu je provoz činností, které jsou společensky nebo hospodářsky užitečné. Služby, které instituce provozují, směřují k rozvoji duchovních hodnot, ochraně lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, kterými jsou například ochrana přírodního prostředí, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek, tradic nebo k činnosti vedoucí k rozvoji vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu (Majdúchová, 2009).

### **3.4.8 Obecně prospěšná společnost**

Obecně prospěšná společnost (dále o.p.s.) je právnická osoba poskytující veřejnosti prospěšné služby. O. p. s. jsou organizace, jejichž služby jsou zaměřeny na oblast školství, kultury, zdravotnictví a sociální péče. O. p. s. se často zaměřuje s občanskými sdruženími, výhodou o. p. s. je větší transparentnost a průhlednost z pohledu dárců (o. p. s. na rozdíl od o. s. nesmí být nečinná na dobu delší 6 měsíců). Organizace vykazuje mnohem více známek nezávislosti a disponuje rysy samosprávného řízení (Boukal a kol., 2013).

Ve společnosti se zřizují tři orgány: správní rada, dozorčí rada a ředitel. Správní rada ze zákona zasedá nejméně dvakrát ročně a disponuje minimálně třemi členy. Počet členů je omezen pouze podmínkou, že musí být dělitelný třemi, maximální počet není stanoven. Zpravidla jmenuje správní radu zakladatel společnosti, pokud není stanoveno jinak v zakládací listině. Dozorčí rada je kontrolním orgánem a je zřizována povinně. Výkonem dozorčí rady je přezkoumávání roční účetní závěrky a výroční zprávy o. p. s., minimálně jednou ročně podat zprávu správní radě s výsledky své kontrolní činnosti a dohlížet, aby byl výkon společnosti v souladu se zákonem. Statutárním orgánem je ředitel, který řídí činnost o. p. s., a je jmenován správní radou (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012).



### **3.4.9 Založení a vznik obecně prospěšné společnosti**

Od 1. 1. 2014 nemohou být založeny nové obecně prospěšné společnosti. Společnosti byly zakládány jako další právnické osoby dvoufázově. Založení probíhalo prostřednictvím zakládací smlouvy, která obsahovala úředně ověřené podpisy zakladatelů a další náležitosti dle zákona o obecně prospěšných společnostech § 4. odst. 2 a 3. Druhou fází byl poté zápis do rejstříku OPS (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

### **3.4.10 Transformace o. p. s.**

S platností od 1. 1. 2014 nemohou být dle Nového občanského zákona (dále jen NOZ) zakládány obecně prospěšné společnosti. Stávající společnosti se od 1. 1. 2014 neruší ani nezanikají. Novela zákona pouze neumožňuje vznik nových obecně prospěšných společností. NOZ v § 3050 umožňuje transformaci OPS na ústav, nadaci nebo nadační fond (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

### **3.4.11 Nadace, nadační fondy**

Základem nadací je skutečnost, že ji nelze založit za účelem dosahování zisku. Nadace je veřejně prospěšná a podporuje všeobecné blaho. Dalším specifickým znakem je dobročinnost, svou činností podporuje určitý okruh osob. Nadace a nadační fondy nesou v NOZ společný název fundace.

Nadační fondy se od nadací liší účelem, nadační fond je zakládán ke společenskému nebo hospodářskému užítku. Neslouží k trvalému účelu, nadační fond je časově omezen, slouží například k získání finančních prostředků na specifické opravy, může se tak tedy jednat pouze o institucionalizovanou veřejnou sbírku. Majetek nadačního fondu nemusí splňovat předpoklad trvalého charakteru a výnosové povahy (Ronovská, 2008); (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

### **3.4.12 Ostatní druhy nestátních neziskových organizací**

*Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby*

Druh NNO založené za účelem výkonu shromažďování, konání bohoslužeb, výuky a duchovních služeb. Organizace má vlastní strukturu, orgány, vnitřní předpisy. Náboženské obřady a projevy vůle slouží k vyznávání náboženské víry. Založení společnosti probíhá pod

záštitou Ministerstva kultury ČR, která organizaci zapíše do rejstříku a tím vzniká evidovaná právnická osoba.

Církevní právnické osoby musí, jako i jiné právní formy, vydat základní dokument, který obsahuje název společnosti, poslání, sídlo, označení orgánu (který bude jednat s orgány veřejné správy), osobní údaje členů orgánů, organizační strukturu organizace, zásady hospodaření s majetkem, způsob naložení s likvidačním zůstatkem, práva a povinnosti osob hlásících se k církvi (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

### *Politické strany a hnutí*

Politické strany a hnutí vznikají podepsanou peticí minimálně 1 000 lidmi pod záštitou Ministerstva vnitra ČR. Petice se podává přímo na ministerstvu přípravným výborem. Organizace strany nebo hnutí je upravena vnitřními stanovami. Nejvyšším orgánem je zpravidla sjezd strany volený vedením strany, jejímž členem je předseda a místopředseda. Dále strana zřizuje kontrolní a revizní komisi, které mají za úkol dohlížení na hospodaření strany. Financování hnutí a stran plyne ze členských příspěvků, z plateb státu (je určen vyšší počet získaných mandátů) a formou darů (Majdúchová, 2009).

### *Společenství vlastníků jednotek*

Nestátní nezisková organizace, jejíž podstatou není dobrovolný vznik. Společenství vlastníků jednotek, které vzniká za účelem výkonu práva spojeného se správou, provozem a opravami společných částí domu. Jako NNO, společenství vlastníků jednotek nesmí vykonávat podnikání ani se na něm nijak podílet. Organizace vzniká ze zákona v domě, který má nejméně pět jednotek a alespoň tři z nich nevlastní stejný majitel. Členství souvisí s převodem nebo přechodem vlastnictví jednotky. Vznik je spojen se schválením stanov, přičemž je požadován souhlas všech vlastníků jednotek, nebylo-li stanoveno prohlášení o rozdělení práva k domu a pozemku. Společenství vlastníků jednotek (dále jen SVJ) se zapisuje do veřejného rejstříku. Nejvyšším orgánem je shromáždění. Statutárním orgánem může být buď výbor společenství vlastníků, nebo předseda. Povinností statutárního orgánu SVJ je svolání minimálně jednoho shromáždění zasedání do roka. Na shromáždění se může projednávat například změna stanov, rozdělení práva k domu a pozemku nebo volba členů výboru a odvolávání stávajících členů (Pražák, 2010).

### *Veřejné vysoké školy*

Veřejné vysoké školy, jakožto právnická osoba zprostředkovávají akreditované studijní programy a programy určené pro celoživotní vzdělávání. Studenti mají na výběr studovat bakalářský typ studia, pokračovat mohou v navazujícím magisterském typu studia, které mají možnost završit navazujícím doktorským studiem. Veřejné vysoké školy jsou instituce, které zřizují následující orgány: samosprávné akademické orgány (akademický senát, rektor, vědecká rada, disciplinární komise) a další orgány veřejné vysoké školy (rada, kvestor). V čele veřejné vysoké školy stojí rektor, jmenovaný na dobu čtyř let prezidentem republiky. Rektor může být zvolen nejvýše na dvě funkční období. Členem akademického senátu nemůže být rektor, prorektor, děkan ani proděkan. Kvestor dohlíží na hospodaření školy, její vnitřní správu a vystupuje pod jejím jménem (Novotný, Lukeš, 2008); (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

### *Profesní komory*

Profesní komory jsou subjekty, které mají právo rozhodovat a chránit zájmy FO a PO v oblasti profesních činností. Za výkonný orgán profesní komory je považováno představenstvo, v jehož čele stojí jednající předseda. V ČR působí řada komor, které mají za úkol sdružovat zaměstnance v diferenciovaných profesích. Příkladem těchto komor jsou: Česká advokátní komora, Česká komora architektů, Česká lékařská komora a další (nnsoud.cz, 2014).

### *Honební společenstva*

Vznik honebního společenstva probíhá registrací u orgánu státní správy myslivosti. Členi jsou vlastníci nebo spoluvlastníci honebních pozemků. Do názvu se zpravidla zohledňuje název obce, ve které se nachází honební pozemek a slova: „honební společenstvo“ (Pelikánová, 2018).

### *Zájmová sdružení PO*

Od 1. 1. 2014 dle obchodního zákoníku nelze zakládat nová zájmová sdružení v České republice. Jednalo se o svaz nezávislých PO. Sdružení se zakládala za účelem ochrany svých zájmů nebo k podnikání. Pravidla fungování byla zakotvena ve smlouvě mezi jednotlivými PO (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

## *Obchodní korporace*

Pod pojmem obchodní korporace vystupují ve většině situací podniky za účelem zisku. Právní řád v ČR však umožňuje výkon neziskové činnosti i obchodním korporacím. Právní poměry obchodních korporací se řídí zákonem o obchodních korporacích (dále jen ZOK) a musí být zapsány do obchodního rejstříku. NNO ze zákona mohou být společnost s ručením omezeným a akciová společnost (kapitálové společnosti). Zatímco veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti (osobní společnosti) neziskovou činnost vykonávat nemohou. Zvláštní typ družstva je družstvo sociální, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti, které podporují sociální soudržnost (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

### **3.4.13 Životní cyklus organizace**

Nezisková organizace se může nacházet ve čtyřech fázích životního cyklu. První fází je fáze vzniku organizace, založení organizace předchází myšlenka, nápad a potřeba. K úspěšnému založení je potřeba sehnat vhodné dárce, kteří zmíněné body v této fázi podpoří. Vše zmíněné směřuje k produktu organizace. Cílem první fáze je přežít a fungovat dále. Následuje fáze růstu, která překonala fázi vzniku. Ve fázi růstu organizaci přibývají klienti, dárce, zaměstnanci a dobrovolníci. Pro fázi je typické rozšíření nabídky služeb, produkce výrobků. Organizace může expandovat do jiného regionu. Fáze růstu je náročná na řízení provozu, musí být dostatečně zajištěné financování, aby společnost mohla upevnit svou značku neboli jméno organizace. Následuje fáze zralosti, ve které organizace naplnila své možnosti a dále rozšiřuje své výkony, finančně roste, nabízené služby a výrobky se nijak výrazně nemění. Společnost musí aktivně sledovat svou konkurenci a pracovat s ní. Poslední fází je fáze poklesu, která může nastat kdykoli při přechodu mezi jednotlivými fázemi, aby firma této fázi předešla, musí zvolit správnou strategii (Šedivý, Medlíková, 2017).

## **3.5 Financování nestátních neziskových organizací**

### **3.5.1 Zdroje samofinancování**

#### *Členské příspěvky*

Na členské příspěvky se nahlíží z různých pohledů, z hlediska toku peněz jsou děleny na přijaté a placené. Dle účelu se přijaté příspěvky dělí na zúčtované mezi složkami organizace a členské příspěvky. Poskytnuté příspěvky se člení stejně, jako přijaté, tedy na zúčtované mezi složkami a členské příspěvky. Pokud NO příspěvky přijímá, tak má své organizační složky, které mají právní osobnost a jsou účetními jednotkami. Organizační složky na základě zakladatelské nebo zřizovací listiny napomáhají ve výkonu hlavní činnosti NO (Skovajsa, 2009); (Pelikánová, 2018).

#### *Příjmy z výkonu vlastní činnosti*

Hlavním cílem NO není zisk, ale na pokrytí některých nákladů může NO pořádat ziskové akce a realizovat různé projekty (Boukal, 2009).

#### *Příjmy z doplňkových činností*

Za účelem efektivního ekonomického využití potenciálu NO zřizovatel vymezuje ve zřizovací listině doplňkovou činnost. Doplňková činnost se zřizuje, aby organizace dosáhla lepšího výsledku hospodaření, a tak má za úkol využít svěřeného majetku a odborné způsobilosti pracovníků. Příklady doplňkové činnosti jsou pronájem ploch v majetku NO, pozemků, budov. Dalšími formami činnosti mohou být například, poskytování reklam podnikatelům, spolupráce s obcemi při výkonu různých akcí. Činnost nesmí ohrozit kvalitu, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb (Boukal, 2009); (Pelikánová, 2018).

#### *Podnikání*

U obecně prospěšných společností se zakazuje předpisem účast na podnikání jiných osob. Za podnikání u NO je považováno poskytnutí reklamy ziskové organizaci, pronájem prostor, pořádání výstav, koncertů, organizace vzdělávacích seminářů, prodej výrobků a organizování zájezdů, táborů za účelem zisku (Boukal, 2009); (Pelikánová, 2018).

### 3.5.2 Cizí zdroje

Většina neziskových organizací nedokáže zaopatřit provozování své činnosti vlastními financemi. Poskytovatelem cizích prostředků může být například banka nebo stát. V tomto případě se organizace musí rozhodnout pro banku s nejvýhodnějším úrokem na trhu a půjčku po sjednané době vrátit (Skovajsa, 2009);

#### *Potenciální zdroje*

NO má možnost získat na základě žádostí nebo projektů nenárokové zdroje od veřejných institucí, podnikatelských subjektů nebo od jednotlivců. Vzhledem ke skutečnosti, že NO musí být zcela transparentní, tak financování probíhá na předem schválený účel a na vybrané druhy nákladů. Některé podpory nemusí financovat celý projekt nebo akci, a tak se organizace musí podílet na nákladech. Po ukončení akce či projektu je organizace povinna poskytnout informace o naložení s prostředky poskytovateli formou vyúčtování společně se závěrečnou zprávou (Pelikánová, 2018); (Vláda České republiky, 2015).

Potenciální zdroje mohou být příspěvky ze zdrojů EU, dotace ze státního rozpočtu přímé a nepřímé, příspěvky územních samosprávných celků, příspěvky nadací či nadačních fondů, firemní dárci a individuální dárci (Vláda České republiky, 2015).

Příspěvky ze zdrojů Evropské unie se dají získat pomocí regionálních operačních programů, které jsou rozděleny dle územních jednotek NUTS II nebo z programů správcovských institucí a organizací (Pelikánová, 2018).

Státní rozpočet umožňuje NO čerpat dotace přímo nebo nepřímo. Přímé získání příspěvku pro NO znamená, že poskytovatelem dotace je přímo ministerstvo, není zde mezičlánkem žádná další instituce. Nepřímé dotace mohou získat NNO s organizačními jednotkami na základě žádosti ministerstvu. Po schválení žádosti se dotace dělí mezi jednotlivé žadatele (mmr.cz, 2020).

Významný příspěvek pro NO plyne z rozpočtu územních samospráv. Dotace například poskytuje Ministerstvo vnitra ČR. Dotace je zřizována v sekci dobrovolnické služby NNO a může pokrývat až 70 % rozpočtových nákladů projektu. Další podpory NNO mohou být poskytovány například z Ministerstva zemědělství a z Ministerstva pro místní rozvoj. (mvcr.cz, 2018); (eagri.cz, 2019).

Pod záštitou Ministerstva zemědělství (dále jen MZe) fungují dva dotační programy na podporu NNO. Jedním z programů MZe je podpora zdraví včetně péče a pomoci

zdravotně postiženým, druhým je vzdělávání a propagace. První dotační program slouží k začlenění hendikepovaných osob, které potřebují sociální asistenci. Dotace je neinvestiční a maximální výše u projektů trvajících rok je 500 000 Kč. Míra spolufinancování u prvního programu je minimálně 30 %. Druhý program MZe na podporu vzdělávacích aktivit a propagace má za úkol zvyšovat ochranu půdy v době klimatické změny. Podporovanými aktivitami v rámci druhého programu jsou různé kurzy, semináře a workshopy. V rámci druhého programu lze čerpat dotaci dále z hlediska bezpečnosti potravin, vzdělávání a informačních akcí zaměřené na zemědělské podniky, na poradenské služby pro zemědělské podniky a další (eagri.cz, 2020).

Jednou z možností pro získání dotace pro NNO jsou nabízené dotace Ministerstvem pro místní rozvoj (dále jen MMR). Žadatelem o dotaci mohou být spolky, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy a ústavy. MMR nabízí své dotace pro aktéry, kteří podporují regionální rozvoj (mmr.cz, 2020). V roce 2020 MMR rozdělí mezi aktéry 30 mil. Kč. Do oblastí podpory patří podpora poradenství v oblasti bydlení, podpora a ochrana veřejného zájmu na bezbariérové přístupy staveb, podpora cestovního ruchu na celostátní úrovni a cíl udržitelného rozvoje regionů, obcí a měst (mmr.cz, 2020).

Možnost čerpání z cizích zdrojů lze uskutečnit z příspěvků nadací a nadačních fondů. Nadace a nadační fondy poskytují NO finanční prostředky na základě písemné žádosti a podrobným popisem projektu. Předpokladem schválení žádosti může být shledáno u neziskových organizací, které nabídnou nadaci protihodnotu, proto se NO snaží nalézat nadace a nadační fondy, které mají společné zaměření (Dvořák, 2007).

Příspěvky nadací a nadačních fondů NO získávají na základě předloženého projektu o finančních prostředcích. NO by měla najít nadaci, která v rámci jejího zaměření souvisí s projektem. Šance na podporu organizace se zvyšuje v případě, že může nadaci nabídnout nějakou protihodnotu (Dvořák, 2010).

Firemní dárcovství se obvykle komunikuje s místními menšími až středními firmami. NO tyto firmy oslovují a spoléhají na místní vazby firem. Firmy mohou poskytnout hmotné dary, slevy na firemní produkty, mohou pořádat aukce, sbírky mezi zaměstnanci nebo mohou zařídit matchingový fond. Matchingový fond pro firmu znamená, že svým zaměstnancům strhává část platu. Stržená část plyne do speciálního fondu na veřejně prospěšné účely (Pelikánová, 2018).

Individuální dárcovství mohou zajistit například členi organizace nebo dobrovolníci. Tento typ dárcovství nemusí nutně spočívat pouze v získávání finančních prostředků, pomoc lze vykonávat i předáváním znalostí (Pelikánová, 2018).

### **3.5.3 Procesy získávání finančních prostředků**

#### *Lobbing*

Lobbingem v organizaci znamená prosazování jejích zájmů, ovlivňování donorů, sponzorů a různých podporovatelů, aby organizaci, myšlenku nebo projekt podporovali. Na rozdíl od fundraisingu, lobbing ovlivňuje na úrovni prosazování myšlenek ve prospěch organizace, zatímco fundraising se snaží o přímé získávání financí, hmotných darů, služeb a dobrovolníků. Pro společnost je důležité prosazovat se na místní, regionální a státní úrovni. Lobbing může být například komunitní plánování, jedná se o proces, kdy se osloví důležité skupiny uvnitř komunity a nabídne se jím příležitost účastnit se procesu plánování (Šedivý, Medlíková, 2017).

#### *Crowdfunding*

Crowdfundingem se rozumí získání finančních prostředků prostřednictvím internetu formou darů, výměnou za produkt nebo hlasovací práva s cílem podpory specificky zaměřených projektů. Crowdfunding je jednou z nejvýkonnějších metod získávání finančních prostředků za účelem podpory projektu nebo podnikatelských záměrů. Investoři, kterými je veřejnost, přispívají online na internetu malé částky v krátkém časovém horizontu. Nejčastěji se crowdfunding provozuje pomocí sociálních sítí (Ondráčková, Černý, 2015).

Výhodami crowdfundingu jsou možnosti spočívající ve financování a podpoře, které by investoři nepodpořili. U tohoto způsobu financování neexistuje systém poplatků, finanční prostředky se stávají dosažitelnými pro všechny, investice je možná bez prostředníka a zákazníkovi je poskytnuta zpětná vazba. Každá investice skýtá jistá rizika a crowdfunding není výjimkou. Rizika mohou spočívat v podvodech ze strany zákazníka crowdfundingových portálů, existence rizika nesplacení finančních prostředků a nesprávné ohodnocení důvěryhodnosti zákazníků investory (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).



## *Fundraising*

Přesnou definicí a překladem tohoto pojmu je shromažďování financí, získávání financí pro fondy, nadace a projekty nebo shromažďování veřejných prostředků.

Fundraising je souborem činností, které se zaměřují na zdrojové zajištění NO za účelem jejího poslání. V ČR je mnoho druhů NNO a každá má jinou právní formu, která vypovídá o poslání organizace. Fundraising je pro každou právní normu trochu jiný, a protože se praktická část práce zabývá obecně prospěšnou organizací, tak i tato kapitola bude věnována právě těmto organizacím.

Fundraising o. p. s. vychází ze zásad hospodaření formulujících se v zakládací smlouvě. V zakládací smlouvě musí být především definován charakter doplňkové činnosti organizace, pokud ji má společnost v plánu vykonávat. Hlavní aktivita organizací musí být taxativně vyjmenována v zásadách hospodaření. Financování služeb se předpokládá z veřejných rozpočtů, měst, obcí, ministerstev, evropských fondů, financování z nadačních prostředků a financování dary a sponzorskými příspěvky. Prostředky získané z veřejných rozpočtů nemusejí organizaci postačit, tudíž má firma možnost své prospěšné služby zpoplatnit. Výše poplatků se stanovuje na základě nákladů, poplatky musí být minimálně tak vysoké, aby pokryly náklady vynaložené na službu (Boukal a kol., 2013).

Pro fundraising o.p.s. je klíčovým orgánem správní rada, které se zodpovídá ředitel organizace. Správní rada schvaluje nabytí nebo pozbytí vlastnického práva k nemovité i movité věci a k autorským právům, zakládá jinou PO a vkládá peněžitý nebo nepeněžitý majetek. Správní rada (dále SR) schvaluje rozpočet, řádnou i mimořádnou účetní závěrku a výroční správu a dále schvaluje předměty obecně prospěšných služeb a doplňkových činností. SR také rozhoduje o zrušení o. p. s a o určení o. p. s., na kterou se převede likvidační zůstatek (Boukal a kol., 2013).

Jednou z možností získávání finančních prostředků pro NO je pořádání benefičních akcí. Benefiční akce úzce souvisejí s fundraisingovou aktivitou, jejich úkolem je shromažďování finančních prostředků. Benefici lze uspořádat prostřednictvím následujících technik: veřejnou sbírkou, inzercí, prodejem, oslovením poštou nebo zasláním dárcovské SMS (Poláčková, 2005). Důležitým aspektem před uskutečněním benefiční akce je plánování. Uspořádání akce pro NO představuje riziko a nemusí se vždy vyplatit.

Veřejnou sbírku upravuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách. Veřejná sbírka slouží za účelem získávání finančních prostředků od předem neurčených přispěvatelů pro

veřejně prospěšný účel, především pro charitativní nebo humanitární pomoc. Před zahájením sbírky musí NO nahlásit konání sbírky příslušnému úřadu nejméně 30 dní před uskutečněním akce. Příslušným úřadem je krajský úřad, který NO náleží. Konečné schválení vydává Ministerstvo vnitra ČR (mvcr.cz, 2020). Pro úspěšnou benefici je třeba sehnat dostatek proškolených dobrovolníků. Po naplánování celé akce je důležitou součástí propagace. Propagace má za úkol přitáhnout dostatek přispěvatelů. Po skončení benefice má PO povinnost zřídit bankovní účet, na který výtěžek ze sbírky převede a následně ho zaúčtuje odděleně od svého majetku (Poláčková, 2005).

Inzerce je další možností, jak získat finanční prostředky. Inzerce se běžně používá při živelných pohromách a v krizových situacích. Inzerát by měl být stručný a výstižný. Pro úspěšný inzerát je podstatné umístění, aby ho vidělo co nejvíce potenciálních přispěvatelů a dobré načasování (Ledvinová, 1996).

Typicky využívaným nástrojem pro veřejně prospěšné organizace na získávání financí je prodej. Veřejně prospěšné organizace charakteristicky uskutečňují prodej prostřednictvím bazarů, prodejem vlastních výrobků, příležitostnými akcemi nebo dražbami. Pokud se organizace rozhodne uspořádat bazar, tak je důležitá volba dobře dostupného umístění. Na místo bazaru by se měl dostat, jak zákazník, tak dárci. Věci, které jsou nabízeny v bazaru, jsou od dobrovolných dárců a dále se prodávají za symbolickou cenu. Velice atraktivním vyděláním peněz u NO je prodej vlastních výrobků. Klienti organizace mají práci, sami něco vyrábějí a vydělávají. Prodej vlastních výrobků zastává také funkci propagace, na nabízených výrobcích je většinou logo organizace. Příležitostné akce jsou většinou sezónní záležitosti. Organizace se v případě příležitostné akce snaží o akci informovat širokou veřejnost. Na akcích se prodávají výrobky organizace. V případě dražby se draží vlastní výrobky, symbolické cihly na výstavbu nové budovy nebo cokoli, co donese přispěvatel. Podstatná u dražby je volba licitátora, který dražbu vede. Licitátor by měl upoutat pozornost potenciálních kupců a bavit společnost (Ledvinová, 1996); (Poláčková, 2005).

Dárcovská SMS je jedním z nejpohodlnějších způsobů podpory NO. Dárcovská SMS má zkratku DMS (Donors Message Service). Princip DMS je jednotném telefonním čísle pro všechny projekty – 87777. Obsah SMS je jednoduchý, stačí zvolit slovo SMS a heslo, které si organizace zvolí (Boukal, 2013).

## 3.6 Finanční analýza

Ekonomické prostředí, ve kterém se nacházejí organizace, se neustále mění, a proto je nedílnou součástí pro každou firmu provádět rozbor její finanční situace. Nejběžnější rozborová metoda využívá finanční ukazatele, které jsou zpracovávány prostřednictvím finanční analýzy. Finanční analýza se používá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie, která souvisí s ekonomickým prostředím, ve kterém se nachází.

Pro rozbor finanční analýzy je zapotřebí sběr dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Samotné hodnocení v sobě zahrnuje firemní minulost, současnost a předpovídá budoucí finanční podmínky. Smyslem analýzy je příprava podkladů pro rozhodování o fungování podniku (Knápková a kol., 2017); (Růčková, 2019).

Klíčem k finančnímu řízení podniku je vymezení cílů, jako například dosahování finanční stability, která se hodnotí pomocí následujících kritérií:

- a) Schopnost vytvářet zisk, přírůstek majetku a zhodnocování vloženého kapitálu – nejdůležitější kritérium, přímo ovlivňuje podnikání;
- b) Zajištění platební schopnosti podniku – nezbytné pro činnost podniku; (Růčková, 2019).

Z časového hlediska má finanční analýza smysl ze dvou pohledů:

- a) Pohled do minulosti, získání šance hodnotit vývoj firmy až do současnosti;
- b) Základ pro finanční plánování ve všech časových rovinách, které zajistí krátkodobé plánování spojené s běžným chodem firmy (Růčková, 2019).

### 3.6.1 Podklady pro finanční analýzu

Základní data pro tvorbu finanční analýzy jsou čerpána z účetních výkazů. Účetní výkazy lze pak dělit na dvě skupiny, výkazy finanční a výkazy vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy slouží pro informovanost externích uživatelů, zejména jsou podstatné pro informovanost věřitelů současných i potenciálních. Firma má povinnost finanční účetní výkazy zveřejňovat minimálně jednou ročně (Warren a kol., 2020). Tyto výkazy slouží k přehledu o struktuře majetku, zdrojích krytí, výsledku hospodaření a o cash flow. Vnitropodnikové účetní výkazy nejsou závazně právně upraveny, vycházejí z potřeb organizace. Zdrojem čerpání dat pro vnitropodnikové účetní výkazy jsou vnitropodnikové informace, které umožňují upřesnit výsledky finanční analýzy. Účetní jednotky provádí tuto

analýzu častěji, aby umožnili eliminaci rizika odchylky od skutečnosti. Úkolem finanční analýzy je prověřit finanční zdraví podniku, přičemž účetní jednotka provádí ex post analýzu. Pro vytvoření finančního plánu se používá analýza ex ante (Warren a kol., 2020).

### *Rozvaha*

Rozvaha uspořádává formou bilance stav dlouhodobého majetku a jiných aktiv a závazků společně s jinými pasivy (Svobodová, 2018). Účetní výkaz slouží k přehledu o majetku ve statické době, což znamená v okamžiku účetní závěrky. České účetní standardy určují základní závazný vzor pro organizační složky státu, územní samosprávné celky, svazky obcí a regionální rady regionů soudržnosti, příspěvkové organizace, státní fondy a Pozemkový fond ČR (Svobodová, 2018). Struktura rozvahy je rozdělena na aktiva, která jsou zobrazena na levé straně bilance. Do aktiv patří majetková struktura, stála aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva. Na pravé straně bilance zahrnuje finanční strukturu, vlastní kapitál, cizí kapitál a ostatní pasiva (bona.cz, 2020).

### *Výkaz zisku a ztráty*

Výkaz zisků a ztrát ve sledovaném období zachycuje náklady a výnosy, ze kterých se vypočítá výsledek hospodaření. Podstatou účetního výkazu je sledovat, jak jednotlivé náklady a výnosy ovlivňovaly výsledek hospodaření za sledované období, kterým bývá ve většině společnostech rok (Knápková a kol., 2017). Konečné zůstatky sledovaných účtů jsou vykázány v běžném účetním období za hlavní činnost a za hospodářskou činnost účetní jednotky. Dále se sleduje výkaz minulého období. Hlavní činnost subjektu znamená činnost, pro kterou byl subjekt zřízen dle právních předpisů. Hospodářskou činností se rozumí například doplňková, vedlejší, podnikatelská nebo jiná činnost (Svobodová, 2018).

### *Ostatní sestavované účetní výkazy*

Mezi ostatní sestavované účetní výkazy patří přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Přehled o peněžních tocích neboli cash flow zachycuje zdroje příjmů a výdajů v organizaci (Sedláček, 2011).

### **3.6.2 Uživatelé finanční analýzy**

Každý uživatel finanční analýzy má různé cíle, proto existují finanční ukazatele. Vlastníka organizace zajímá ziskovost, kapitálové výnosy a tržní ukazatele. Management se zaměřuje na provozní analýzu, řízení zdrojů a ziskovost. Věřitele zajímá likvidita a zadluženost organizace.

Vlastníci nebo investoři si za pomoci finanční analýzy prověřují, zda jsou investované prostředky zhodnocovány a využívány. Na věřitele lze pohlížet dvěma způsoby, z hlediska banky se věřitel zaměřuje na sledování dlouhodobé likvidity a hodnocení ziskovosti. Krátkodobí věřitelé ověřují reálnost plnění uzavřených smluv neboli platební schopnost, strukturu oběžných aktiv, krátkodobé závazky a průběh cash flow. Věřitele především zajímá návratnost vynaložených finančních prostředků (Knápková a kol., 2017).

### **3.6.3 Finanční analýza podle objektu zkoumání**

Pro pochopení struktury analýzy je členění podle objektu zkoumání nezbytně nutné. Analýzy se člení na mezinárodní, národního hospodářství, odvětví a podniku.

Mezinárodní analýza se zaměřuje na nadnárodní charakter, tudíž je podstatná pro firmy, které se pohybují v mezinárodních vztazích. Analýzami se zabývají specializované instituce, pro které je výstupem hodnocení (rating) jednotlivých ekonomik nebo firem. Informace zjištěné z těchto rozborů slouží pro analýzy na nižší úrovni. U analýzy, která zkoumá mezinárodní ekonomiky hlouběji, může být nevýhodou časové zpoždění, které se většinou pohybuje okolo dvou let (Knápková a kol., 2017).

Analýza národního hospodářství může být zajišťována specializovanými institucemi nebo organizační složkou společnosti. Slouží k poskytování externích informací, které jsou zaměřeny na vnější prostředí firmy. Analýza sbírá národohospodářská data, mezi která se řadí míra ekonomického růstu, míra inflace, míra nezaměstnanosti a úroková míra.

Analýza odvětví zkoumá skupiny subjektů, které mají určitou podobnost z hlediska provozované činnosti, technologických postupů nebo z hlediska poskytovaných služeb.

Analýza podniků a společností se v rámci společnosti provádí pouze z časového srovnání. Sleduje především, jestli nedošlo k výrazným změnám, které ovlivňují stav společnosti a její následný vývoj. Při provádění výzkumu se provádí kvalitativní i kvantitativní analýza. Kvalitativní výzkum sleduje například kvalitu managementu, úroveň

řízení, strukturu vlastnictví a image společnosti. Kvantitativní výzkum je prováděn pomocí zkoumání účetních výkazů organizace (Knápková a kol., 2017); (Růčková, 2019).

#### 3.6.4 Vertikální a horizontální analýza

Na vertikální a horizontální analýzu se používají dvě techniky: analýza poměrových ukazatelů a procentuální rozbor. Procentuální rozbor se provádí pomocí vertikální a horizontální analýzy. Při analýze hospodaření se obvykle těmito analýzami doporučuje začínat. Analýza se zabývá finančním vývojem, strukturou položek v čase a porovnává položky vůči sobě navzájem. Vertikální a horizontální analýza se používá spíše pro municipální firmy, pro rozšíření finanční analýzy se může využít i pro neziskové organizace (Kraftová, 2002).

Horizontální analýza znázorňuje vývoj v čase prostřednictvím popisu změny hodnot jednotlivých položek ve srovnání s předchozími obdobími. Analýza čerpá data z účetních výkazů a hodnotí procentuální změny mezi sledovanými obdobími (Otrusínová, Kubíčková, 2011).

Pro horizontální analýzu se používají dva vzorce:

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

$$\text{Relativní změna (\%)} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_t} \times 100$$

*kde: t je označení období*

Tento výpočet může pomoci při porovnávání výnosů a nákladů za určité období. Výpočty pomohou vyloučit náklady, bez kterých se organizace obejde a může je do budoucna vyloučit (Knápková, Pavelková, Remeš, 2017).

Vertikální analýza se zaměřuje na vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Analýza poměruje jednotlivé položky z účetních výkazů vůči celkové sumě. Pokud bude organizace porovnávat určitou položku z aktiv, tak jí porovná s celkovou částkou aktiv za sledované

období. Vertikální analýza je nezohledňuje meziroční inflaci a slouží pro časové a prostorové srovnání, tj. mezi firmami (Sedláček, 2011).

Pro výpočet vertikální analýzy slouží následující vzorec:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100$$

*Kde:*

*P<sub>i</sub> je podíl i-té položky;*

*∑B<sub>i</sub> je souhrnná položka;*

*i je pořadové číslo položky (od 0 do n);*

*n je počet položek (Otrusinová, Kubičková, 2011).*

### **3.6.5 Ukazatele finanční analýzy**

Pomocí finančních ukazatelů lze vyhodnotit hospodaření neziskové organizace v oblastech její působnosti. Finanční analýza čerpá zejména z účetních výkazu, kterými jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehledy o finančních tocích, přílohy k účetní závěrce nebo z výroční zprávy (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Vybrané finanční ukazatele neziskové organizace jsou:

- a) Rentabilita;
- b) Likvidita;
- c) Aktivita;
- d) Autarkie;
- e) Produktivita;
- f) Financování;
- g) Investiční rozvoj (Kraftová, 2002).

#### *Ukazatel rentability*

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, je sledována za účelem zjištění, jak je organizace schopna vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Z hlediska neziskových

organizací, které nejsou zakládány za účelem tvorby zisku, je tento ukazatel diskutovaným tématem.

U ukazatelů rentability se vychází ze dvou účetních výkazů, z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Při výpočtech se v čitateli většinou objevují tokové veličiny, které odpovídají výsledku hospodaření. Do jmenovatele se dosazují stavové veličiny, které odpovídají nějakému druhu kapitálu (Kew, Watson, 2017).

Pro výpočet základních ukazatelů rentability se používají následující vzorečky:

- a) Rentabilita celkového kapitálu (ROA = Return on Assets), neboli rentabilita celkových vložených aktiv sleduje efektivitu organizace. Tento ukazatel nebere v úvahu zdroje financování sledované výnosnosti kapitálu. Vyjadřuje kolik 1 Kč vloženého kapitálu přinesla zisku (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkový vložený kapitál}} \times 100$$

- b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE = Return on Equity) ukazuje výnosnost vynaloženého kapitálu. Tento výpočet je důležitý pro investory, kteří chtějí zjistit, jak efektivně je z jejich investicí nakládáno. (Růčková, 2011).

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

- c) Rentabilita tržeb (ROS = Return on Sales) vyjadřuje kolik korun zisku přinesla organizaci 1 Kč tržeb. Tento výpočet slouží k vyhodnocení schopnosti organizace dosahovat zisku při dané úrovni tržeb (Růčková, 2011).

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržba}} \times 100$$



- d) Rentabilita nákladů (ROC = Return on Capital) bývá považována za doplňkový ukazatel. Čím vyšší hodnota výsledku, tím lepší výsledky pro organizaci (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

$$ROC = 1 - \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times 100$$

K měření rentability u NO se používají následující ukazatele:

- a) Rentabilita nákladů doplňkové činnosti zkoumá, zda je doplňková činnosti efektivní. V ideálním případě by se měl výsledek ukazatele pohybovat okolo 15 %. Výsledky jsou prezentovány v procentech a v případě, že hodnoty v čase dosahují záporných výsledků, tak se od činnosti zpravidla odstupuje (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

$$R_{ND\check{c}} = \frac{V_{H_{D\check{c}}}}{N_{D\check{c}}} \times 100$$

kde:

$R_{ND\check{c}}$  je rentabilita nákladů doplňkové činnosti;

$V_{H_{D\check{c}}}$  výsledek hospodaření doplňkové činnosti;

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

- b) Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti procentuálně zjišťuje, jak je efektivní doplňková činnosti v míře pokrytí ztráty z činnosti hlavní. V případě ziskového nebo nulového výsledku hospodaření se tento ukazatel nevypočítává.

$$Z'' = \frac{\text{zisk}_{D\check{c}}}{\text{ztráta}_{H\check{c}}} \times 100$$

kde:

zisk  $D\check{c}$  je hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě;

ztráta  $H\check{c}$  je hospodaření z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě

(Wagner, 2009); (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

- c) Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ve vztahu k  $\Psi$ . Ukazatel se používá v případě, že je doplňková činnost zisková. Výsledek ukazatele se porovnává s hodnotou  $\Psi = 0,6180339$ . Cílem výsledku by mělo být přiblížení se této hodnotě. Společnost se snaží minimalizovat rozdíl mezi HUN a  $\Psi$  (Kraftová, 2002).

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

*kde:*

*HUN je haléřový ukazatel nákladů*

*$N_{D\check{c}}$  jsou náklady z doplňkové činnosti*

*$V_{D\check{c}}$  jsou výnosy z doplňkové činnosti*

- d) Variátor celkových nákladů porovnává dynamiku celkových nákladů a dynamiku vývoje celkových výnosů. Pokud výsledek ukazatele převyšuje hodnotu 1, tak by organizace měla získávat více neinvestičních prostředků.

$$\text{Var}_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

*kde:*

*$N_{t+1}$  jsou náklady celkem v období  $t+1$ ;*

*$N_t$  jsou náklady celkem v období  $t$ ;*

*$V_{t+1}$  jsou výnosy celkem v období  $t+1$ ;*

*$V_t$  jsou výnosy celkem v období  $t$*

(Wagner, 2009).

### *Ukazatel likvidity*

Likvidita (likvidnost) určité složky vyjadřuje schopnost přeměnit se bez velké ztráty hodnoty na peněžní hotovost. Likvidita podniku (organizace) oproti likviditě určité složky, znamená schopnost uhradit včas své platební závazky. Nedostatek likvidity svědčí o neschopnosti podniku využít ziskových příležitostí nebo o skutečnosti, že není schopný hradit závazky (Růčková, 2019).

Likvidita je zkoumána z více hledisek. Organizace sleduje likviditu pohotovou, okamžitou, běžnou a pracovní kapitál.

**Pohotová (rychlá) likvidita** by se měla ve výsledku pohybovat okolo hodnoty 1. Pokud hodnoty nevykazují vyhovující výsledek, tak je nutné nastavit optimální strukturu pohotových oběžných aktiv.

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

*kde:*

*L<sub>II</sub> je pohotová likvidita;*

*P<sub>e</sub> jsou peněžní prostředky a jejich ekvivalenty;*

*P<sub>o</sub> jsou krátkodobé pohledávky;*

*KZ<sub>v</sub> jsou krátkodobé závazky*

(Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

**Okamžitá likvidita** sleduje schopnost organizace platit právě splatné závazky. Tato likvidita bývá obvykle označována za likviditu prvního stupně. Ukazatel by měl být jedním z nepřísnejších a nepřesnejších. Ideálně by se výsledné hodnoty měly pohybovat mezi 0,2 – 0,5. Do vzorce se dosazují peníze a jejich ekvivalenty (např. cenné papíry) (Sedláček, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{KFM}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

*kde:*

*KFM je krátkodobý finanční majetek*

Výsledek likvidity prvního stupně by se měl pohybovat mezi hodnotami 0,2 – 0,5. V případě neziskových organizací se hodnota pohybuje okolo vyšších hodnot. V průběhu období se mohou hodnoty značně lišit, to je zapříčiněno rozdílnými příjmy transferů (Otrusínová, Kubíčková, 2011).

**Běžná likvidita** vyjadřuje schopnost podniku změnit oběžný majetek na peněžní prostředky, kterými následně bude moci uhradit krátkodobé závazky. Výsledná hodnota by se měla pohybovat mezi 1,5 – 2,5. Běžná likvidita nemá pro neziskové organizace velký význam, jelikož se nepředpokládá, že NO disponuje velkými zásobami (Hrdý, Krechovská, 2013).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Pracovní kapitál** značí prostředky, kterými NO zajišťuje svou běžnou činnost. Pracovní kapitál se vypočítá vzorečkem níže (Kraftová, 2002).

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

#### *Aktivita*

Ukazatel aktivity vyhodnocuje, jak efektivně je nakládáno s majetkem organizace. Hodnocení probíhá prostřednictvím ukazatelů rychlosti obratu, doby obratu. Konkrétně se organizace zaměřuje na obrat kapitálu, zásob, pohledávek nebo závazků.

**Obrat kapitálu** je ukazatelem výkonnosti zdrojů, které byly vloženy do produkce. V čitateli (viz vzorec níže) vzorec obsahuje výnosy, které obsahují hodnotu dotací, uživatelských poplatků a výnosů z hospodářské činnosti. Výnosy jsou tokovou veličinou. Ve jmenovateli je obsažen kapitál, který je stavovou veličinou a vychází z průměrných hodnot kapitálu během roku (Kew, Watson, 2017).

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

*kde:*

*V jsou výnosy celkem;*

*K je kapitál (pasiva celkem).*

**Rychlost obratu** zásob posuzuje, kolik nákladů připadá na průměrnou velikost zásob. Cílem ukazatele je maximalizace (Wagner, 2009).

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

Posledním ukazatelem aktivity je ukazatel **rychlosti obratu pohledávek**. Používá se u NO, které mají vysokou hodnotu pohledávek. Doba obratu pohledávek sleduje poměr mezi relativní úrovní pohledávek vůči celkovým výnosům (Kraftová, 2002).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Celkové výnosy}/360}$$

Doba obratu závazků znázorňuje, jak rychle trvá organizaci uhradit své závazky. Doba obratu závazků by měla být kratší, než doba obratu pohledávek (Růčková, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

*Autarkie*

Autarkie vyhodnocuje míru soběstačnosti organizace. Měří se za pomoci analýzy příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Na bázi výnosů a nákladů autarkie poukazuje na

schopnost organizace pokrýt své náklady z hlavní činnosti získanými výnosy. Za pozitivní výsledek tohoto finančního ukazatele lze považovat výslednou hodnotu 100 % a více (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

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

*kde:*

*A<sub>HV-HČ</sub> je autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;*

*V<sub>HČ</sub> jsou výnosy z hlavní činnosti;*

*N<sub>HČ</sub> jsou náklady hlavní činnosti.*

Autarkie, která zkoumá příjmy a výdaje vyjadřuje míru pokrytí výdajů organizace jejími příjmy. Pokud je výsledkem hodnota přesahující 100 %, tak by měla organizace přehodnotit efektivní využití volných finančních prostředků.

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

*kde:*

*A<sub>CF</sub> je autarkie na příjmově-výdajové bázi celkem;*

*P<sub>y</sub> jsou příjmy;*

*V<sub>e</sub> jsou výdaje*

(Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

### *Produktivita*

Ukazatel produktivity práce je vypočítáván prostřednictvím přidané hodnoty. Sledovat lze například přidanou hodnotu na jednoho pracovníka. Ukazatel vyjadřuje, kolik peněžních jednotek vytvořených v organizace připadá na jednoho pracovníka. Na konečný výsledek dopadá dynamika vývoje přidané hodnoty, průměrných osobních nákladů a počtu pracovníků (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018); (Kraftová, 2002).

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

kde:

*PP je produktivita práce;*

*PH je přidaná hodnota;*

*ON jsou osobní náklady (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018); (Wagner, 2009).*

### *Financování*

Ukazatele financování vyjadřují míru pokrytí financí cizími zdroji. U NO většinou převažuje pokrytí majetku vlastními zdroji. Cizí zdroje bývají většinou krátkodobé, příkladem mohou být závazky vůči dodavatelům nebo závazky vůči zaměstnancům, státu. V neziskovém sektoru se ukazatele financování mírně liší od ukazatelů určených pro ziskový sektor. Celkem se u NO počítají čtyři ukazatele financování (Růčková, 2015).

#### **Ukazatel věřitelského rizika**

Při analýze ukazatelů financování se vypočítává ukazatel věřitelského rizika, který vyjadřuje poměr celkových pasiv vůči cizímu kapitálu. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele vyjde, tím vyšší je riziko pro věřitele (Kew, Watson, 2017).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková pasiva (aktiva)}} \times 100 \text{ (Kraftová, 2002).}$$

#### **Ukazatel finanční samostatnosti**

Součet 1 udává výsledek finanční samostatnosti a výsledek ukazatele věřitelského rizika. Ukazatel finanční samostatnosti udává poměr vlastního kapitálu vůči celkovým pasivům. Doporučená hodnota ukazatele by měla vycházet vyšší než 50 % na celkových pasivech. Pokud je výsledek nižší než 30 %, tak pro organizaci představuje riziko (Kraftová, 2002).

$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková pasiva (aktiva)}} \times 100 \text{ (Kraftová, 2002).}$$

### **Ukazatel finanční páky**

Inverzním ukazatelem finanční samostatnosti je ukazatel finanční páky. Ukazatel vyjadřuje podíl celkových pasiv na vlastním kapitálu. Výsledná hodnota by se měla vycházet vyšší než 1. Ukazatel finanční páky je v této práci zmíněn pouze pro úplnost vzorců finanční analýzy. Pro neziskové organizace tento ukazatel nemá velký význam. Význam výpočtu ukazatele finanční páky přináší například pro akcionáře, používá se tedy u ziskových společností.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková pasiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (\text{Otrusinová, Kubíčková, 2011}).$$

### **Ukazatel podílu cizího kapitálu**

U NO se ukazatel podílu cizího kapitálu využívá více než ukazatel finanční páky. Výsledná hodnota nižší než 1 značí o nízké zadluženosti organizace. Pokud je hodnota vyšší než 1, tak se organizace může potýkat se skutečností, že nebude schopna okamžitě splatit své závazky.

$$\text{Podíl cizího kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (\text{Otrusinová, Kubíčková, 2011}).$$

### *Investiční rozvoj*

Ukazatelem pro vyjádření potřeby investičních zdrojů k obnově nebo rozšíření dlouhodobého majetku z odpisů je míra investičního rozvoje. Vyjádřením ukazatele je skutečnost, jestli odpisy mohou sloužit jako zdroj krytí investic. Pokud odpisy nejsou dostatečné na pokrytí investic, tak organizace hledá jiný zdroj. Odpisy v NO jsou podstatné jako zdroj na obnovu dlouhodobého majetku. U ukazatele je důležité sledovat vývoj cen majetku (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Pro výpočet ukazatele se používají následující vzorce:



$$\frac{\text{Dlouhodobá aktiva brutto}}{O} = \frac{\text{Dlouhodobá aktiva brutto}}{\sum O}$$

kde:

*Dlouhodobá aktiva brutto* – dlouhodobá aktiva v pořizovací ceně;

*O* – odpisy;

$\sum O$  – oprávky (Kraftová, 2002).

$$\text{Míra investičního rozvoje} = \frac{\text{Investice celkem (brutto)}}{\text{Odpisy (nebo oprávky)}} \quad (\text{Otrusinová, Kubičková, 2011}).$$

### 3.7 Nástroje finanční analýzy u neziskových organizací

Většina finančních analýz je konstruována pro soukromé firmy dosahující ziskovosti. Pro municipální firmy jsou vytvořeny dva modely finanční analýzy – metoda BAMF a KAMF (Kraftová, 2002).

#### 3.7.1 Model BAMF

Model BAMF vychází z bilanční analýzy, tento model je jednoduchý a flexibilní. Mezi základní předpoklady modelu patří ukazatel s růstovou tendencí, optimum indikátorů se pohybuje okolo hodnoty 1. Výsledkem modelu je prostý aritmetický průměr, model nezohledňuje významy vah ukazatelů. Finanční analýza je zaměřena pouze na neziskové firmy a nebere ohled na skutečnost, zda firma provádí doplňkovou činnost. Dalším předpokladem modelu je hodnocení čtyř oblastí analýzy, pokaždé jedním ukazatelem, který je pro neziskové organizace typický, jedná se o ukazatel likvidity, aktivity, financování a rentability. Nad rámec tradiční finanční analýzy se zkoumá navíc ukazatel autarkie (na bázi výnosů a nákladů), produktivity a míry rozvoje/útlumu.

Zdrojem dat u tohoto modelu je účetní závěrka, personální informační subsystém a plán investic (Kraftová, 2002).

Pro výpočet modelu je nezbytné upravit ukazatel produktivity práce násobitelem, aby vznikla možnost komparace s hodnotou 1. Ukazatel produktivity práce je definovatelný poměrem přidané hodnoty a průměrem přepočteného počtu pracovníků. Pro příklad je

uvedena hodnota pro násobitele 1/250, která byla odvozena z průměrné produktivity práce, v nefinančních podnicích, ve sledovaném období 1993–1997 (Kraftová, 2002).

Model BAMF zkoumá bonitu neziskové firmy za pomoci jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, které znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 3 - Metoda BAMF

Ukazatel	Vzorec
L = likvidita	$\frac{FM + Po}{KCK}$
A = aktivita	$\frac{\frac{\emptyset Po}{V}}{\frac{\emptyset KCK}{N}}$
F = financování	$\frac{VK}{CK}$
R = rentabilita	$\frac{zisk_{D\check{C}}}{ztráta_{H\check{C}}}$
A <sup>E</sup> = autarkie	$\frac{V}{\bar{N}}$
P = produktivita	$\frac{PH}{ON}$
I = míra rozvoje/útlumu	$\frac{\Sigma O}{I_B}$

Zdroj: Vlastní zpracování (Kraftová, 2002).

*Kde:*

*FM je finanční majetek;*

*Po jsou pohledávky;*

*KCK je krátkodobý cizí kapitál;*

*V jsou výnosy;*

*N jsou náklady;*

*VK je vlastní kapitál;*

*CK je cizí kapitál;*

*PH je přidaná hodnota;*

*ON jsou osobní náklady;*

$\Sigma O$  míra rozvoje/útlumu;

$I_B$  míra krytí oprávek potřebnými brutto investicemi (Kraftová, 2002).

Po vypočtení jednotlivých ukazatelů model BAMF vypočítá bonitu dle následujícího vzorce:

$$\text{Bonita MF} = \frac{L+A+F+R+A^E+P+I}{7}$$

Interpretace výsledků bonity firmy záleží na výsledné hodnotě. Pokud je výsledek vyšší nebo roven číslu 1, tak je bonitu firmy možno chápat pozitivně, naopak pokud je výsledek nižší než 1 bonita společnosti není dobrá (Kraftová, 2002).

### 3.7.2 Model KAMF

Experimentální model, který se zkoumá bonitu neziskové organizace. Model sleduje dvě možné varianty u neziskových organizací. První varianta se zaměřuje na neziskové firmy bez doplňkové činnosti. Druhou variantou metoda sleduje neziskové firmy provozující doplňkovou činnost. Model KAMF sleduje ukazatel autarkie z hlediska výnosů a nákladů, ukazatel okamžité likvidity, ukazatel obratu kapitálu, ukazatel produktivity práce, který je přizpůsoben neziskovému sektoru, tudíž je zaměřen na poměr přidané hodnoty a zahrnuje provozní dotace a osobní náklady, které nahrazují průměrné přepočtené stavy pracovníků sloužící k lepší interpretaci výsledku. U všech zmíněných ukazatelů se snaží firma docílit maximalizace, výjimkou je ukazatel okamžité likvidity, jehož maximalizace by dokazovala nehospodárnost u krátkodobého finančního majetku. Výsledky jsou interpretovány za pomoci škál hodnocení (Kraftová, 2002).

Model KAMF počítá s bezrozměrnými ukazateli finanční analýzy:

Tabulka 4 - Model KAMF

Ukazatel	Vzorec	Stupnice hodnocení				
		1	2	3	4	5

		Velmi dobrý	Dobrý	Střední	Špatný	Alarmující
		Škály				
Autarkie	$\frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} * 100$	>100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	<80 %
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	$\frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100$	> 30 %	> 15 %	> 5 %	<5 %	Záporná hodnota
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	$\frac{zisk_{D\check{c}}}{ztráta_{H\check{c}}} * 100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	<80 %
Okamžitá likvidita	$\frac{FM}{KCK} * 100$	(40 %; 60 %)	(20 %; 40 %)	> 60 %	<20 %	<15 %
Aktivita (Obrat kapitálu)	$\frac{V}{\emptyset K} * 100$	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	<80 %
Produktivita práce	$\frac{PH}{ON} * 100$	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	<100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (Kraftová, 2002).

*Kde:*

*HV<sub>DČ</sub> Hospodářský výsledek doplňkové činnosti;*

*N<sub>DČ</sub> Náklady doplňkové činnosti;*

*FM Krátkodobý finanční majetek;*

*KCK Krátkodobé závazky;*

*V Celkové výnosy;*

*∅K Obrat kapitálu;*

*PH Přidaná hodnota;*

*ON Osobní náklady.*

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní charakteristika organizace BONA, o.p.s.

Obecně prospěšná společnost BONA se zabývá poskytováním chráněného bydlení, podporou zaměstnání, poradenstvím pro duševně nemocné a jejich blízké a podporou řešení každodenních situací prostřednictvím terénních týmů. Posláním této organizace je poskytování odborné pomoci a podpora lidí s duševním onemocněním. Kromě toho, že BONA nabízí čtyři chráněné bydlení, tak se zároveň snaží své klienty začlenit zpět do společnosti prostřednictvím pracovních příležitostí. Všechna bydlení se nacházejí pod Čimickým hájem, vedle Bohnické psychiatrické léčebny. Jednotlivá bydlení mají každá svůj název, konkrétně se jedná o Vilu Jitku, Kocourkov, chráněné bydlení Mezidobí a chráněné bydlení Pod Střechou. Podrobnější informace o službách jsou rozebrány v kapitole č. 4. 1. 1. (bona-ops.cz, 2020).

#### 4.1.1 Vznik organizace až po současnost BONA, o. p. s.

Obecně prospěšná společnost BONA vznikla v roce 1999. Společnost dříve patřila pod Nadaci Bona, ale z důvodu reformy sociální služeb se musela oddělit, a tak v roce 1999 vznikla obecně prospěšná společnost. Důvodem oddělení je skutečnost, že nadace nemohou od roku 1999 provozovat sociální služby, nadace mohou poskytovat projekty.

Společnost provozuje registrované služby v podobě chráněného bydlení, podpory samostatného bydlení a sociální rehabilitaci. Služby jsou určeny pro lidi ve věku od 18 do 64 let s duševním onemocněním.

Nadace BONA podporuje obecně prospěšnou společnost až do současnosti. Většinu dlouhodobého majetku v podobě nemovitostí, kde organizace BONA provozuje svou činnost patří do majetku nadace. V roce 1994 nadace získala od Prahy 8 19 objektů, které byly určeny k demolici. V současné době se nadace pyšní nejrozsáhlejším systémem psychosociálních sítí v ČR, který zaštiťuje nejrozsáhlejší systém chráněného bydlení v ČR.

V majetku nadace je rodinný dům nazvaný „vila Jitka“, který dále pronajímá organizaci BONA, o. p. s., Nadace dále vlastní dvě bytové jednotky, které jsou určeny úspěšným absolventům projektu (zaměstnancům BONA). Poslední jednotkou vlastněnou nadací je dům na Praze 8, který je určen pro ubytování 3 klientů s možností volnočasových aktivit.

Nemovitosti, které spravuje organizace BONA jsou ve vlastnictví Prahy 8, která je dále pronajímá nadaci BONA a ta je následně pronajímá organizaci. Všechna chráněná bydlení se nachází v okolí Bohnického areálu na Praze 8. Chráněná bydlení jsou celkem 4. Vila Jitka a chráněné bydlení Kocourkov se sídlem U Drahaně v Praze 8 poskytuje ubytování a sociální služby celkem 27 klientům. Provoz vily Jitky a Kocourkova zajišťují zaměstnanci, kteří mají dohromady 7, 2 úvazků (součet zkrácených a plných úvazků) na denní služby a noční služby vykonávají zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti. Chráněné bydlení Pod střechou poskytuje služby 10 klientům a provoz vykonává celkem 5 úvazků a 1 vedoucí pracovník. Poslední provoz chráněného bydlení nesoucí název Mezidobí vykonávají zaměstnanci celkem se 3 plnými úvazky a 1 vedoucí pracovník. Vila Jitka, Kocourkov a chráněné bydlení Pod střechou nabízí klientům smlouvy na 1 rok a dále je může prodloužit o 5 let. Chráněné bydlení Mezidobí provozuje tréninkové bydlení s možností smlouvy na 3 roky. Služby chráněného bydlení klienta stojí přibližně kolem 4 000 Kč/měsíčně. Nájemné 2 nemovitostí organizaci přibližně vyjde na 100 tis. Kč/měsíčně.

Kamenná prodejna „Jedna Bedna“ se nachází v ulici Žitná na Praze 1. Jedná se o nebytový prostor, který Praha 1 pronajímá nadaci a dále organizaci. Jedna Bedna zaměstnává celkem 9 zaměstnanců, z toho jsou 4 místa určena pro klienty.

Technické služby provozované organizací BONA zaměstnávají zhruba 34 zaměstnanců. Sklad a dílna pro technické služby se nachází v Čimické ulici na Praze 8. Počet vedoucích zaměstnanců technických služeb se pohybuje okolo 4 osob.

Prádelna se sídlem v ulici Čimická na Praze 8 zaměstnává celkem 3 osoby a poskytuje sušičky a pračky. V prádelně jsou dále zaměstnání 3 vedoucí pracovníci.

Trafika nabízí 4 pracovní místa a její provoz se nachází v areálu Bohnické psychiatrické nemocnice.

Truhlářská dílna Hobline se sídlem v Čimické ulici na Praze 8 nabízí 2 pracovní místa a její provoz zajišťují celkem 3 pracovníci.

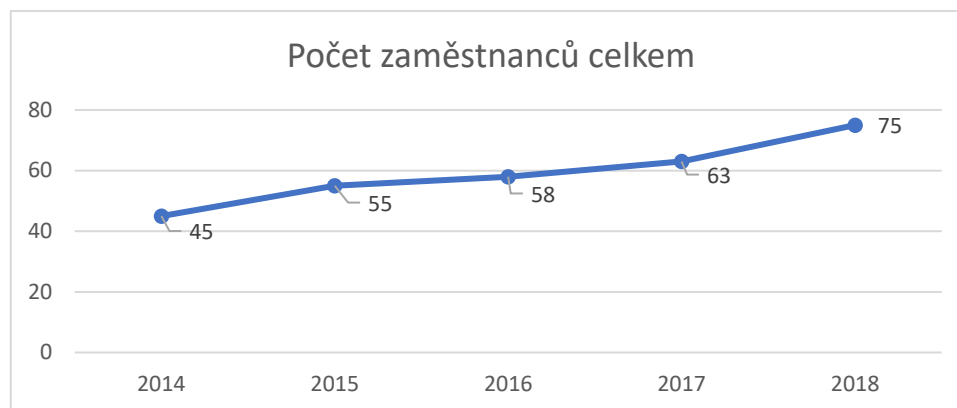
Textilní dílna své služby provádí v ulici Ječná na Praze 1. Celkem poskytuje 9 pracovních míst a dále zaopatřuje práci 4 vedoucím pracovníkům.

Sklářská dílna se sídlem v ulici U Pazderek na Praze 8 zaměstnává celkem 14 zaměstnanců a z toho 5 vedoucích.

Kromě zaměstnanců se provozu organizace účastní stážisti. Stážisti se seznamují s jednotlivými službami organizace. Většina stážistů jsou studenti z Karlovy univerzity

z oboru psychologie a sociální práce na Filozofické fakultě nebo z Lékařské fakulty z oboru adiktologie. Další stážisti jsou z VOŠ Jahodovka a stážisti ze spřátelených organizací (Fokus, ESET-HELP, Baobab a Psychiatrická nemocnice Bohnice).

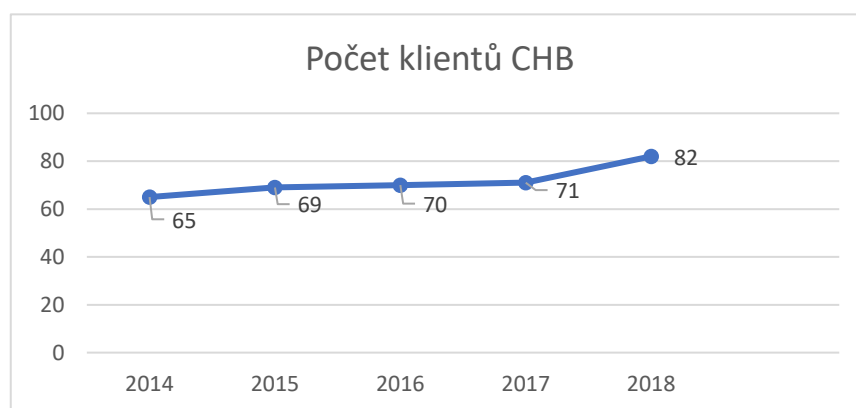
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Účetní podklady, BONA, o.p.s.

Graf č. 1 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v čase. K největšímu nárůstu došlo z roku 2017 na rok 2018. Organizace v posledním roce sledovaného období nabrala 12 nových zaměstnanců. S rostoucím počtem zaměstnanců souvisí rostoucí osobní náklady společnosti.

Graf 2: Vývoj počtu klientů chráněného bydlení

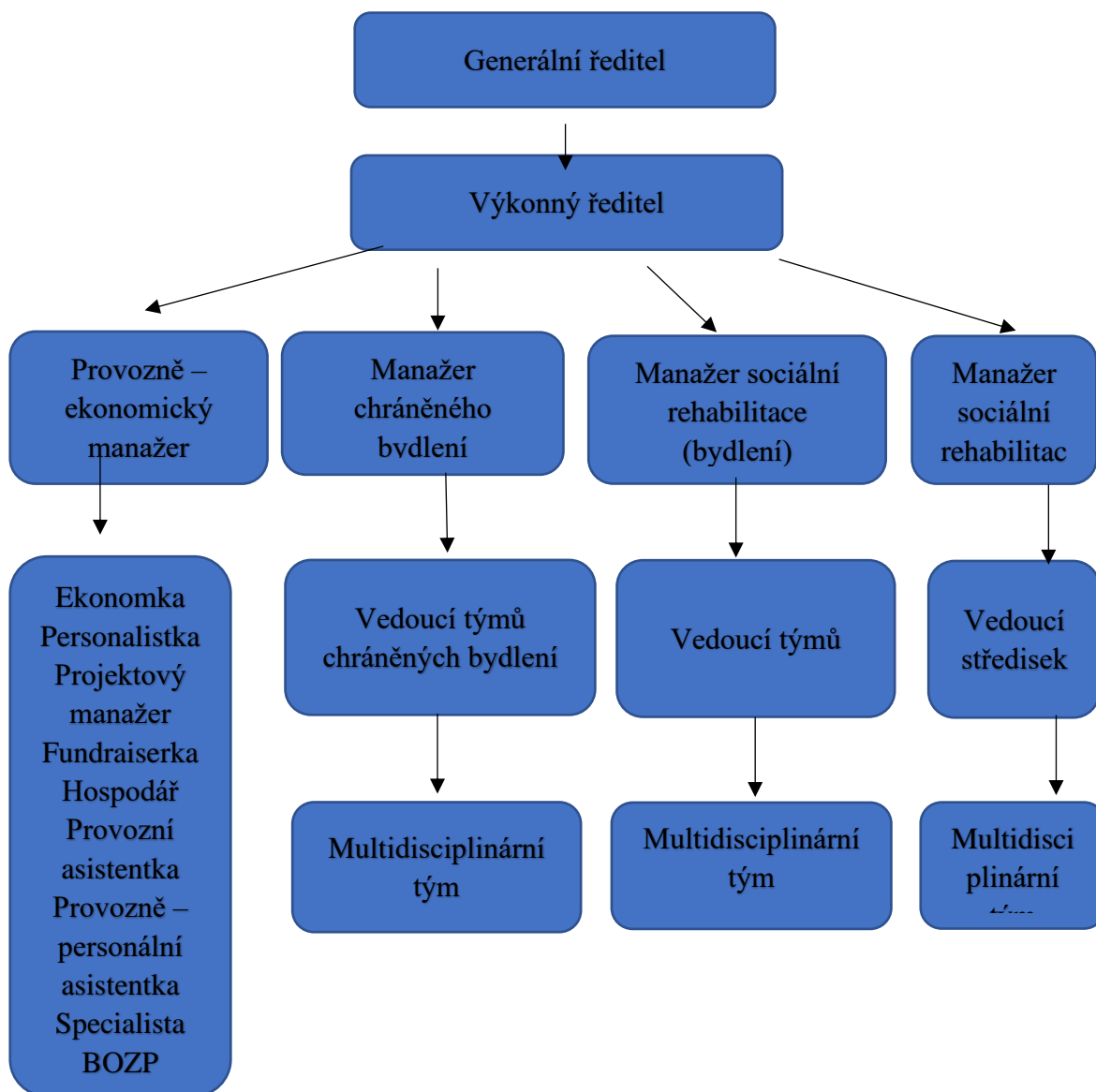


Zdroj: Účetní podklady, BONA, o.p.s.

Vývoj počtu klientů chráněných bydlení organizace BONA v čase roste. S rostoucí tendencí vývoje počtu klientů souvisí navýšení provozních dotací.

## 4.1.2 Řídící struktura organizace

Obrázek 1: Řídící struktura BONA, o.p.s.



Zdroj: vlastní zpracování, [www.bona-ops.cz](http://www.bona-ops.cz)

Obrázek č. 1 znázorňuje řídicí strukturu organizace BONA. Celkem organizace zaměstnává zhruba 115 zaměstnanců. Řídící struktura nastiňuje provázanost vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Vrcholoví manažeři mají pod sebou manažery jednotlivých úseků, kteří řídí vedoucí, pod kterými jsou jednotliví zaměstnanci. U provozně – ekonomického manažera jsou vypsáni jednotliví zaměstnanci ekonomického úseku. Vedoucí týmů a středisek řídí multidisciplinární týmy. Multidisciplinární týmy fungují v sociálních službách. Do multidisciplinárních týmů patří sociální pracovníci, psychiatři,



psychologové, zdravotní a psychiatrické sestry. Každá zainteresovaná osoba do multidisciplinárního týmu musí absolvovat kurz, který zahrnuje postupy práce s klienty. Obsahem kurzu jsou modely práce s klientem, modely práce s rodinou klienta, příjmy klientů, vyhodnocování potřeb klientů, plánování podpory klientů, koordinace postupů podpory, řešení krizových situací, spolupráce a komunikace s dalšími službami a postupy při propouštění klientů (fokus-vzdelavani.cz, 2019).

#### **4.1.3 Služby organizace**

Klienti, kteří využívají chráněné bydlení mají možnost začlenit se do několika pracovních příležitostí. Konkrétně Bona nabízí úklidové služby pod názvem „Vytřeno“. Úklidová služba se zaměřuje na úklid bytových prostor a kanceláří, momentálně zajišťuje úklid pěti bytovým družstvům. Další možnosti práce jsou údržba zeleně, prádelnické služby a práce v trafice. Organizace také provozuje kamenný obchod „Jedna bedna“, kde si zákazník může koupit výrobky přímo od klientů. V obchůdku nacházejícím se přímo v centru Prahy, v ulici Žitná si zákazník může zakoupit šperky, dekorace a zároveň praktické vymoženosti do domácnosti. Dále organizace provozuje textilní dílnu, sklářskou dílnu a truhlárnu „Hobline“ (bona-ops.cz, 2020).

Začleňování duševně nemocného člověka znovu do společnosti není jednoduchý proces a ve většině případech ho nelze dokončit pouze chráněným bydlením a pracovními příležitostmi, proto společnost nabízí i terénní služby. Služba v terénu má za úkol podporovat klienty v samostatnosti. Podstatou této služby není vyřizování záležitosti za klienta, ale poradenství v každodenních záležitostech. Terénní týmy mají za úkol klientovi poradit s úředními záležitostmi, spolupracují s lidmi v okolí klienta (rodina, přátelé) a zároveň vyhledávají odbornou pomoc pro klienty (lékař, právník) (bona-ops.cz, 2020).

#### **4.1.4 Marketing organizace BONA, o.p.s.**

Od 1. 7. 2020 organizace spustila nové webové stránky, které jsou přehlednější a obsáhlejší než stránky původní. Na webu lze jednoduše dohledat posláni organizace, nabízené služby, pracovní nabídky nebo stáže. Především v rámci fundraisingu lze organizaci podpořit formou bankovního převodu, platbou kartou, platbou přes GoPay nebo online převodem přes PayU. Příspěvky jsou zprostředkovávány společností darujme.cz, která funguje jako nadace pro různé neziskové organizace, kraje, obce, spolky a firmy.

Obrázek 2: Webové stránky, BONA, o.p.s.



Zdroj: [www.bona-ops.cz](http://www.bona-ops.cz)

Chráněná bydlení BONA o.p.s. se nacházejí přímo vedle areálu psychiatrické nemocnice v Bohnicích. Vzhledem k této skutečnosti organizace úzce spolupracuje s touto nemocnicí. Z hlediska marketingu se BONA účastní akce konané v bohnickém areálu. Akce nazvaná „mezi ploty“ se koná pravidelně jednou ročně v květnu nebo v červnu. Na akci se lze zúčastnit hudebních a divadelních aktivit. BONA se akce účastní se svými klienty, kteří prodávají své výrobky, které vyrábějí v chráněných dílnách. Prodej tedy slouží nejen za účelem výdělku, ale také za účelem reklamy. Zákazník se dozví o činnosti organizace a seznámí se s umístěním kamenných prodejen a jejich produkty. Dále se společnost účastní celé řady trhů, prodejních a kulturních akcí. V roce 2018 se organizace BONA účastnila celkem 23 akcí. Kromě festivalu mezi ploty se účastnila například festivalu Babí léto, Dyzajn marketu, Vánočních trhů na Staroměstském náměstí a řady Vánočních firemních trhů.

## 4.2 Finanční analýza organizace BONA o. p. s.

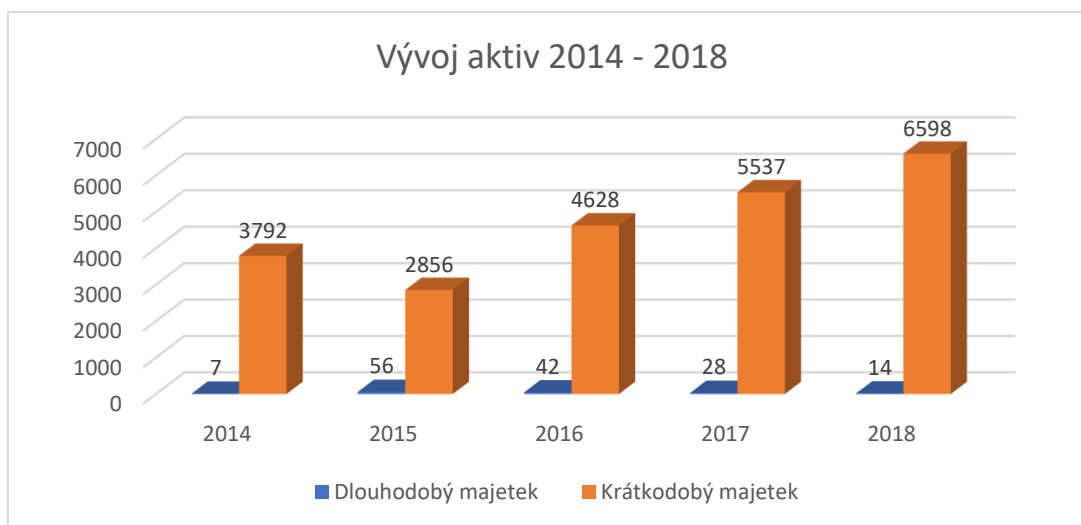
Zdroje pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, konkrétně výkazy zisků a ztrát a rozvahy za sledované období 2014–2018. Účetní jednotka stanovila účetní období jako

kalendářní rok. V následujících grafech a tabulkách je zachycen vývoj aktiv a pasiv čerpající z rozvahy a vývoj nákladů a výnosů čerpající z výkazu zisků a ztrát.

#### 4.2.1 Vývoj aktiv a pasiv

V následující kapitole jsou vyobrazeny grafy porovnávající dlouhodobý majetek a krátkodobý majetek z hlediska aktiv a vlastní zdroje s cizími zdroji z hlediska pasiv.

Graf 3: Vývoj aktiv 2014-2018 (v tis. Kč)

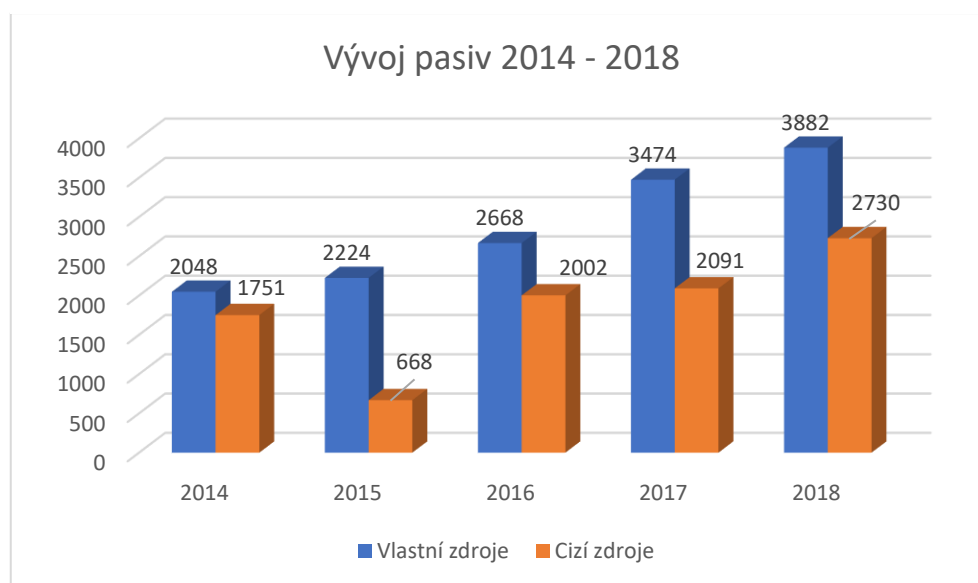


Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Z grafu č. 1 lze vyčíst vývoj dlouhodobého a krátkodobého majetku organizace. Za sledovaného období 2014–2018 je patrné, že v organizaci převyšuje krátkodobý majetek značně dlouhodobý majetek. V průběhu let krátkodobý majetek s výjimkou roku 2015 měl rostoucí tendenci. V roce 2015 stav dlouhodobého majetku vykazoval nejvyšší hodnotu, která činila 56 tis. Kč, zatímco v ten samý rok byla hodnota krátkodobého majetku nejnižší a vykazovala částku 2 856 tis. Kč. Nejvyšší hodnoty 6 598 tis. Kč krátkodobý majetek dosáhl v roce 2018, přičemž krátkodobý majetek poměrově činil 99,8 % z celkových aktiv a dlouhodobý majetek pouze 0,2 %. Do krátkodobého majetku se řadí krátkodobý finanční majetek, který vykazuje společně s pohledávkami nejvyšší hodnoty. Do pohledávek patří pohledávky za poskytovateli grantů. Položka peněz na účtu vykazuje vysoké hodnoty, protože poskytnuté dotace, dary a příspěvky se zasílají přímo na bankovní účet. Částky za dlouhodobý hmotný majetek nevykazují nízké hodnoty, hodnoty snižuje položka oprávek k dlouhodobému majetku celkem. Do dlouhodobého majetku organizace patří automobil

Citroen Berlingo, pracovní notebooky, počítače, pracovní mobilní telefony, tiskárny. Do dlouhodobého majetku se také řadí majetek na zabezpečení doplňkové činnosti v podobě praček, sušiček, výbavy do technických služeb a dílen.

Graf 4: Vývoj pasiv 2014-2018 (v tis. Kč)



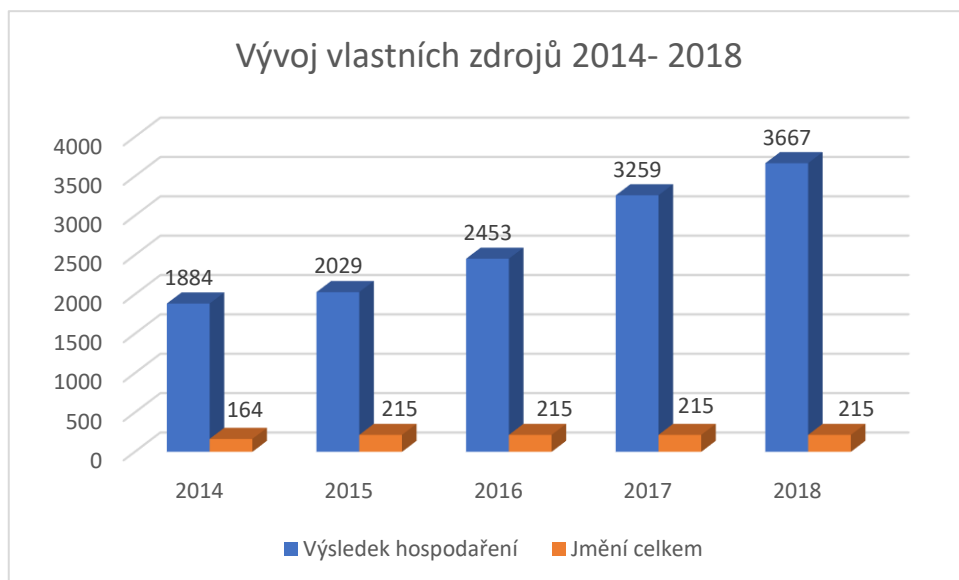
Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Graf č. 2 znázorňuje vývoj vlastních a cizích zdrojů ve sledovaném čase. V každém roce je zřejmé, že vlastní zdroje převyšují zdroje cizí. Nejslabším rokem z hlediska cizích zdrojů byl za sledované období rok 2015. Cizí zdroje v roce 2015 dosahovaly částky 668 tis. Kč. Nejvyšších částek dosahoval rok 2018 z hlediska obou zdrojů. V roce 2018 pasiva vykazovala poměrově 41,3 % cizích zdrojů a 58,7 % zdrojů vlastních. S výjimkou roku 2015 mají pasiva rostoucí tendenci. Největší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky, které se týkají z velké části závazkům vůči poskytovatelům dotací.

#### 4.2.2 Vývoj vlastních a cizích zdrojů

Následující grafy zachycují porovnání vlastních a cizích zdrojů v čase. Na první pohled je zřejmé, že v organizaci mají převahu vlastní zdroje nad cizími.

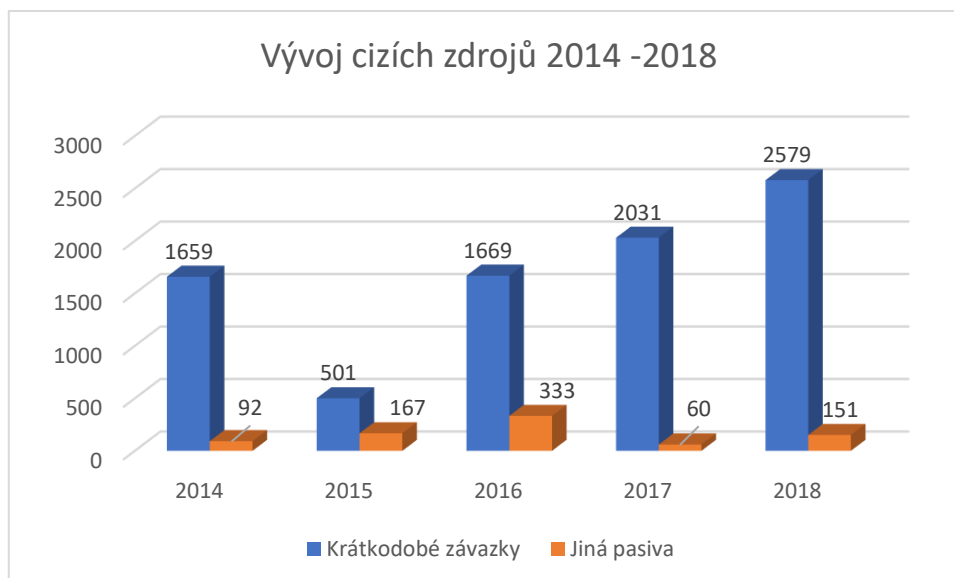
Graf 5: Vývoj vlastních zdrojů 2014-2018 (v tis. Kč)



Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Graf č.3 zachycuje vývoj vlastních zdrojů v čase. Největší část vlastních zdrojů zaujímá výsledek hospodaření a jmění organizace. Výsledek hospodaření má rostoucí tendenci každý rok, zatímco jmění zůstalo po 4 roky sledovaného období konstantní. Nejvyšší výsledek hospodaření byl v roce 2018 a činil 3 667 tis. Kč, tato suma činí 94 % z celkové částky 3 882 tis. Kč z vlastních zdrojů. Jmění společnosti představuje zbylých 6 % vlastních zdrojů a po dobu posledních 4 let sledovaného období činí 215 tis. Kč.

Graf 6: Vývoj cizích zdrojů 2014-2018 (v tis. Kč)



Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Graf č. 4 znázorňuje cizí zdroje organizace. Nejvyšší podíl na cizích zdrojích měly položky krátkodobé závazky a jiná pasiva. Nejvíce krátkodobých závazků ve sledovaném období organizace měla v roce 2018 a činily 2 579 tis. Kč. Krátkodobé závazky měly podíl na cizích zdrojích v roce 2018 94 %, zbylých 6 % ve stejném roce zastávala položka jiných pasiv. V roce 2015 zastávala hodnota cizích zdrojů celkem nejnižší hodnoty. Krátkodobé závazky byly 501 tis. Kč a jiná pasiva měla hodnotu 167 tis. Kč. V celkovém shrnutí má organizace více vlastních zdrojů než zdrojů cizích, což je pro neziskové organizace typické.

#### 4.2.3 Vývoj nákladů a výnosů

Kapitola vývoje nákladů a výnosů sleduje položky z výkazu zisků a ztrát na celkových nákladech a výnosech. Pouze v jednom roce za sledované období organizace vykázala záporný výsledek hospodaření.

Tabulka 5: Vývoj nákladu 2014-2018 (v tis. Kč)

NÁKLADY	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřebované nákupy a nakupované služby	6 777	6 310	9 746	9 035	7 146
Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	0	0	-278	-346	-324

<b>Osobní náklady</b>	11 587	12 735	13 497	16 014	21 544
<b>Daně a poplatky</b>	2	4	2	2	3
<b>Ostatní náklady</b>	10	150	106	146	138
<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b>	7	14	14	14	14

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

V tabulce č. 4 jsou rozepsané jednotlivé nákladové položky. Celkové náklady za sledované období mají rostoucí tendenci. Nejvyšší náklady byly v roce 2018 s částkou 28 521 tis. Kč. Největším nákladem pro organizaci jsou osobní náklady, které představují mzdové náklady navýšené o sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. V roce 2018 vykazovala položka osobních nákladů nejvyšší hodnoty s poměrem 76 % na celkových nákladech. Postupné zvyšování osobních nákladů představuje zvyšování mezd zaměstnancům a nábor nových zaměstnanců. Další položkou, která vykazuje nejvyšší částky jsou spotřebované nákupy a nakupované služby, které představují nákupy materiálů na služby, které poskytují klienti. Dále do spotřebovaných nákupů patří nákupy pro zaměstnance a nákupy zboží pro klienty do chráněných bydlení. Od roku 2016 se dle nových účetních předpisů účtuje nově aktivace do nákladů se záporným znaménkem, to je příčinou záporných hodnot u této položky.

<b>VÝNOSY</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Provozní dotace</b>	5 753	8 277	8 943	12 619	17 345
<b>Přijaté příspěvky</b>	4 860	4 066	4 168	4 507	4 984
<b>Tržby za vlastní výkony a zboží</b>	7 080	8 740	10 417	8 524	6 601
<b>Ostatní výnosy</b>	17	131	10	1	0
<b>Aktivace celkem</b>	122	245	0	0	0

Tabulka 6: Vývoj výnosů 2014-2018 (v tis. Kč)

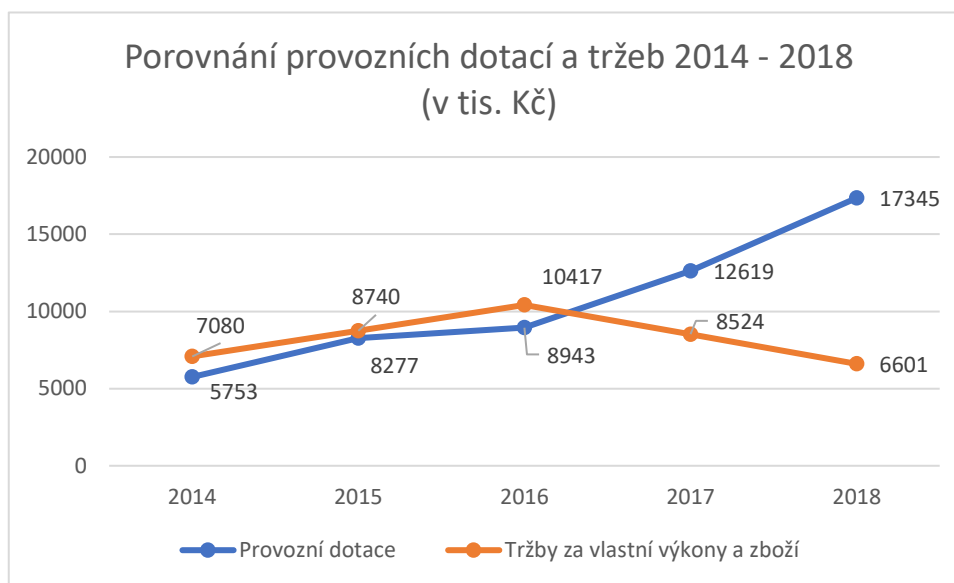
Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 5 představuje jednotlivé výnosové položky z výkazu zisků a ztrát. Celkově mají výnosy organizace v čase rostoucí trend. Nejvyšších výnosů organizace dosahovala v roce 2018 s celkovou částkou 28 930 tis. Kč. Za rok 2018 byly největším výnosem provozní dotace, které činily 17 345 tis. Kč s celkovým podílem 60 %. V roce 2014 organizaci nejvíce vynášela položka tržby za vlastní výkony a zboží, což zapříčinily doplňkové činnosti organizace, v podobě prodeje výrobků a služeb klientů. Na vývoji

výnosů v čase lze vidět, že organizace se momentálně více zaměřuje na možnosti dotací pro sociální služby.

V následujícím grafu lze vidět porovnání největších výnosových položek v čase, kterými jsou provozní dotace a tržby za vlastní výkony a zboží.

Graf 7: Porovnání provozních dotací a tržeb 2014-2018 (v tis. Kč)



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

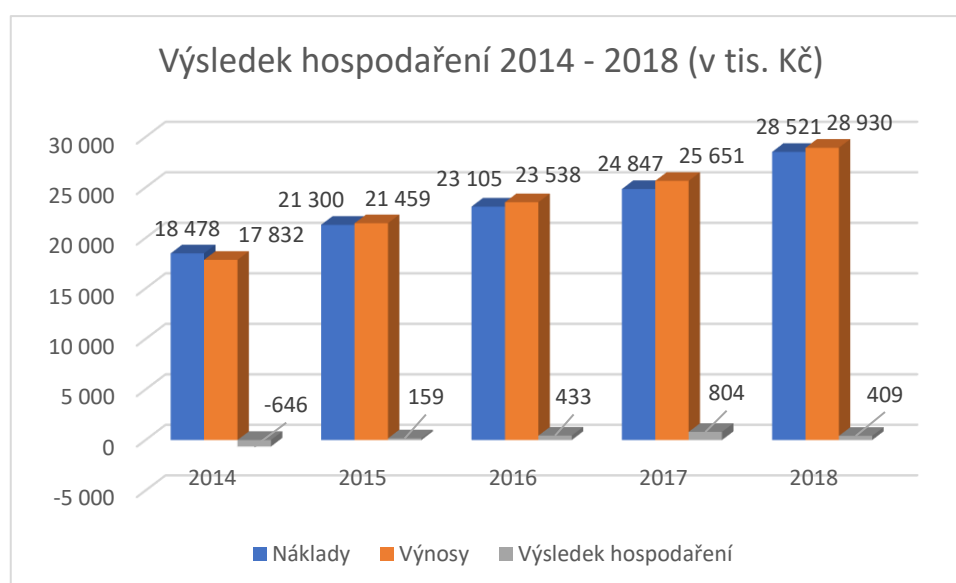
Z grafu č. 5 je zřejmé, že první 3 roky sledovaného období byly nejvyšší výnosovou položkou tržby za vlastní výkony a zboží. Nejvyšší částky dosáhly tržby v roce 2016 a tato částka dosáhla 10 417 tis. Kč. Rok 2017 byl zlomový pro provozní dotace, přičemž nárůst této položky byl 3 676 tis. Kč, zatímco tržby z roku 2016 na rok 2017 klesly o 1 893 tis. Kč. Provozní dotace v čase každým rokem rostou. Organizace se více zaměřuje na možnosti čerpání dotací. Nejvyšší částky dotací organizace získává z Magistrátu hlavního města Prahy, který přerozděluje dotace od MPSV, dále dotace plynou od městské části Prahy 8 a z Evropského sociálního fondu. Nejúspěšnějším rokem z hlediska dotací byl pro organizaci rok 2018, přičemž se organizaci dostalo 17 345 tis. Kč. Většina dotací plynula z Magistrátu hlavního města Prahy pod záštitou MPSV, konkrétně od tohoto ministerstva organizace získala 17 233 tis. Kč. Dotace byly získány za konkrétním účelem, tedy na podporu chráněného bydlení, sociální rehabilitace a na podporu samostatného bydlení. Z odboru



zdravotnictví NO získala v roce 2018 částku 134 tis. Kč, přičemž vyčerpala pouze 77 tis. Kč a zbylých necelých 57 tis. Kč musela vrátit. Odbor zdravotnictví poskytl dotaci za účelem psycho rehabilitačních pobytů pro uživatele služeb a na edukační a terapeutické skupiny.

Následující graf znázorňuje porovnání nákladů a výnosů v organizaci, výslednou hodnotu představuje výsledek hospodaření.

Graf 8: Výsledek hospodaření 2014-2018 (v tis. Kč)



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Za sledované období od roku 2014 až 2018 firma vykázala jeden záporný výsledek hospodaření, a to v roce 2014. Příčinou tohoto výsledku byly vysoké osobní náklady a náklady na spotřebované nákupy a nakupované služby. Výnosy za rok 2014 byly nízké, organizace měla nejnižší provozní dotace za sledované období a nejnižší hodnotu tržeb. Nejlepšího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2017, výnosy byly nejvyšší za rok 2018, ale náklady v tomto roce dosahovaly také vysokých hodnot.

#### 4.2.4 Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza počítá absolutní a procentuální meziroční změny. Pro výpočet změny se užívá hodnota roku x a porovnává se rokem x+1. Následující tabulka analyzuje meziroční změny aktiv. Hodnoty jsou sledovány za období 2014–2018 z rozvahy organizace. Ukazatele horizontální analýzy jsou primárně určeny pro municipální firmy, pro rozšíření finanční analýzy byly využity i v této práci.

Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč)

AKTIVA		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
Položky celkem		Absolutní í Δ	% Δ	Absolutní í Δ	% Δ	Absolutní í Δ	% Δ	Absolutní í Δ	% Δ
<b>A.</b>	<b>DM celkem</b>	49	700	-14	-25	-14	-33,3	-14	-50
A. I.	DMN celkem	0	0	-336	-100	0	0	0	0
A. II.	DHM celkem	-64	-2,8	-2 060	-92,3	0	0	0	-31,6
<b>B.</b>	<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	-936	24,7	1 772	62	909	19,6	1 061	19,2
B. II.	Pohledávky celkem	4	0,4	-656	-61	52	12,4	-108	-22,9
B. III.	Krátkodobý FM celkem	-1 516	50,8	1 132	77,2	1 147	44,1	929	24,8
B. IV.	Jiná aktiva celkem	30	130,4	1 329	2507,5	-325	-23,5	239	22,6
	<b>AKTIVA celkem</b>	-887	23,3	1 758	60,4	895	19,2	1 047	18,8

Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Pro výpočet tabulky horizontální analýzy aktiv byly použity řetězové indexy. V tabulce nejsou zobrazeny všechny účetní položky z rozvahy, výběr položek byl zvolen dle nejvyšších a nejnižších hodnot změn. Největší procentuální změna dlouhodobého majetku nastala z roku 2014 na rok 2015. Změnu DM zapříčinil projekt nesoucí název Rozvoj komunitního centra Dvojí svět. Projekt byl financován z Norských fondů a zaopatřil 8 nových chráněných pracovních míst. Projekt byl určen na rekonstrukci komunitního centra Dvojí svět. Výstupem tohoto projektu se v roce 2015 otevřelo nové

komunitní centrum Jedna bedna. Celkem za rok 2016 organizace obdržela 503 tis. Kč z Norských fondů.

Z hlediska krátkodobého finančního majetku, konkrétně u položky jiná aktiva celkem horizontální analýza zjistila nejvyšší procentuální změnu v roce 2016. Nejvyšší procentuální změny organizace dosáhla, protože v roce 2016 nakupovala materiál na výrobky v rámci sociální rehabilitace. Materiál se nakupuje konkrétně do textilní a sklářské dílny.

Celkově se dá z aktiv vypořádat rostoucí tendence. Pouze přechod roku 2014 na rok 2015 zaznamenal ztrátovou hodnotu. V dalších letech sledovaného období organizace vykazovala kladné hodnoty a rostoucí hodnoty.

Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč)

PASIVA		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
Položky celkem		Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ
<b>A.</b>	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	196	9,57	424	18,89	806	30,21	408	11,74
A.I	Jmění celkem	209	0	0	0	0	0	0	0
A.II	Výsledek hospodaření celkem	145	7,7	424	20,9	806	32,86	408	12,52
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	-1 083	-61,85	1 334	199,7	89	4,45	639	30,56
B.I	Krátkodobé závazky celkem	-1 158	69,8	1 168	233,13	362	21,69	548	26,98
B.IV	Jiná pasiva celkem	75	81,52	166	99,4	-273	81,98	91	151,67
	PASIVA celkem	-887	23,35	1 758	60,37	895	19,16	1 047	18,81

Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 7 vykazuje hodnoty z horizontální analýzy pasiv. Nejvyšší procentuální změna byla zaznamenána z roku 2015 na rok 2016 u krátkodobých závazků. Převážnou část těchto závazků činily krátkodobé závazky vůči zaměstnancům a dodavatelům materiálu do chráněných služeb. V roce 2015 krátkodobé závazky činily 501 tis. Kč a v roce 2016 se vyšplhaly na částku 1 669 tis. Kč. Procentuální změna činila 233, 13 %. Přestože jsou změny více zaznamenané na cizích zdrojích celkem, tak vlastní zdroje celkem z dlouhodobého hlediska vykazují vyšší hodnoty a jsou z hlediska změn

v organizaci stabilnější. Do vlastních zdrojů financování patří členské příspěvky a příjmy z výkonu vlastní činnosti. Nejvyšší změnu zaznamenal přechod z roku 2016 na rok 2017. Rok 2016 vlastní zdroje činily 2 668 tis. Kč a v roce 2017 se změnou 30, 21 % činily 3 474 tis. Kč.

Za sledované období došlo k poklesu pouze v případě cizích zdrojů. Konkrétně se jednalo o přechod z roku 2014 na rok 2015 se změnou -1 083 tis. Kč, procentuálně se jednalo o změnu -61, 85 %. K dalším vyšším procentuálním změnám za sledované období nedošlo.

#### 4.2.5 Horizontální analýza nákladů a výnosů

Následující kapitola se věnuje horizontální analýze nákladů a výnosů. Tabulka č. 8 porovnává vývoj nákladů v čase.

Tabulka 9: Horizontální analýza nákladů (v tis. Kč)

NÁKLADY		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
		Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ
<b>Položky celkem</b>									
A.I.	Spotř. nákupy a služby	-467	-6,89	3 436	54,45	-711	-7,3	-1 889	-20,91
A.II.	Změna stavu zásob a aktivace	0	0	-278	0	86	30,94	-40	-10,99
A.III.	Osobní náklady	1 148	9,91	762	5,98	2 517	18,65	5 530	34,53
A.IV.	Daně a poplatky	2	100	-2	-50	0	0	1	50
A.V.	Ostatní náklady	140	1 400	-46	-29,33	40	37,74	-8	-5,48
A.VI.	Odpisy	7	100	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem		2 822	15,27	1 805	8,47	1 742	7,54	3 674	14,79

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka nákladů horizontální analýzy sleduje vývoj nákladových položek celkem. Náklady organizace v čase mají rostoucí tendenci. Nejvyššími náklady jsou pro organizaci osobní náklady, které se v posledním roce sledovaného období navýšily o 34, 53 %. Navýšení osobních nákladů pro organizaci znamená nábor nových zaměstnanců a postupné navýšování platového ohodnocení dle platných platových tabulek.

Další položkou, která z dlouhodobého hlediska představuje pro náklady nejvyšší hodnoty jsou spotřebované nákupy a nakupované služby. Nejvyšší procento růstu organizace zaznamenala v roce 2016, kdy položka spotřebovaných nákupů a služeb zaznamenala 54,45% nárůst. Do spotřebovaných nákupů a služeb se započítávají nákupy materiálů do poskytovaných služeb klienty a nákupy do chráněných bydlení. V roce 2015 horizontální analýza zaznamenala 1 400% nárůst u položky ostatních nákladů. Tento nárůst způsobila nová aktivita, která BONA nově začala zprostředkovávat pro své klienty. Jednalo se o zájezd do Chorvatska, kterého se účastní klienti chráněných bydlení. Zájezd do Chorvatska se od roku 2015 pořádá pravidelně.

Níže uvedená tabulka č. 9 znázorňuje vývoj výnosů prostřednictvím horizontální analýzy.

Tabulka 10: Horizontální analýza výnosů (v tis. Kč)

VÝNOSY		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
Položky celkem		Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ	Absolutní Δ	% Δ
B.I.	Provozní dotace	2 524	43,87	666	8,05	3 676	41,1	4 726	37,45
B.II.	Přijaté příspěvky	-794	-16,34	102	2,51	339	8,13	477	10,58
B.II I.	Tržby za vlastní výkony a zboží	1 660	23,34	1 677	19,19	-1 893	-18,17	-1 923	-22,56
B.I V.	Ostatní výnosy	114	670,59	-121	-92,37	-9	-90	-1	-100
B.V.	Aktivace celkem	123	100,82	-245	-100	0	0	0	0
	<b>Výnosy celkem</b>	<b>3 627</b>	<b>20,34</b>	<b>2 079</b>	<b>9,69</b>	<b>2 113</b>	<b>8,98</b>	<b>3 279</b>	<b>12,78</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Výnosy za sledované období rostou. Nejvíce prospěšnými položkami z hlediska výnosů jsou pro organizaci provozní dotace a tržby za vlastní výkony a zboží. Z tabulky č. 9 lze vyčíst, že zatímco tržby za vlastní výkony mají stabilní procentuální nárůst v čase až do roku 2016, kdy začaly v průměru o 20 % klesat. Oproti tomu, provozní dotace ve druhém roce sledovaného období zaznamenaly nejvyšší nárůst 43,87%. V dalším roce, tj. 2016 byl z hlediska provozních dotací zaznamenán nárůst o 8,05%, který byl výrazně nižší v porovnání s jinými roky. Provozní dotace organizace zpravidla získává prostřednictvím Magistrátu hlavního města Prahy. V roce 2018 BONA od Magistrátu získala celkem 17 403

tis. Kč, přičemž vyčerpala 17 346 tis. Kč. Ve výše uvedené tabulce lze vidět dobré fundraisingové schopnosti organizace. Provozní dotace stále rostou průměrně za sledované období o 32,62 %.

S výjimkou prvního roku 2014 v organizaci výnosy převyšují náklady. Rok 2014 byl jediným rokem, který byl pro BONA o. p. s. ztrátovým. Tempo růstu výnosů převyšuje tempo růstu nákladů. Kladný výsledek hospodaření svědčí o tom, že si organizace dokáže zaopatřit finance na provoz činnosti.

#### 4.2.6 Vertikální analýza aktiv a pasiv

Následující kapitola se zabývá výpočtem vertikální analýzy aktiv a pasiv. Data čerpá z rozvahy BONA o. p. s. za sledované období 2014-2018. Ukazatele vertikální analýzy jsou primárně určeny, stejně jako ukazatele horizontální analýzy, pro municipální firmy, pro rozšíření finanční analýzy byly využity i pro tuto práci.

Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv

AKTIVA		2014	2015	2016	2017	2018
Položky celkem		Hodnota				
<b>A.</b>	<b>DM celkem</b>	<b>0,18 %</b>	<b>1,92 %</b>	<b>0,90 %</b>	<b>0,50 %</b>	<b>0,21 %</b>
A. I	DNM celkem	8,84 %	11,54 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
4.	Drobný DNM	8,84 %	11,54 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
A. II.	DHM celkem	60,41 %	76,61 %	3,66 %	3,07 %	1,77 %
4.	HMV a jejich soubory	0,00 %	5,87 %	3,66 %	3,07 %	1,77 %
7.	Drobný DHM	0,00 %	70,74 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
A.IV.	Oprávk k DM	-69,07 %	-86,23 %	-2,76 %	-2,57 %	-1,56 %
4.	Oprávk k drobnému DNM	0,00 %	-11,54 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
7.	Oprávk k SHMV	0,00 %	-3,95 %	-2,76 %	-2,57 %	-1,56 %
10.	Oprávk k drobnému DHM	0,00 %	-70,74 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>B.</b>	<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	<b>99,82 %</b>	<b>98,08 %</b>	<b>99,10 %</b>	<b>99,50 %</b>	<b>99,79 %</b>
B.I.	Zásoby celkem	4,63 %	9,00 %	4,90 %	4,74 %	4,01 %
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	4,63 %	9,00 %	4,90 %	4,74 %	4,01 %
B. II.	Pohledávky celkem	28,19 %	36,92 %	8,97 %	8,46 %	5,49 %
1.	Odběratelé	0,00 %	6,18 %	4,63 %	6,22 %	3,49 %
4.	Posykt. provoz. zálohy	0,00 %	26,27 %	1,37 %	1,02 %	1,48 %
5.	Ostatní pohledávky	0,00 %	26,27 %	1,37 %	1,02 %	1,48 %
7.	Pohl. za inst. SZ a ZP	0,00 %	0,03 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B. III.	Krátkodobý FM celkem	66,39 %	50,34 %	55,63 %	67,30 %	70,69 %

1.	PP v pokladně	0,00 %	5,22 %	5,63 %	5,66 %	4,89 %
3.	PP na účtech	0,00 %	45,12 %	50,00 %	61,64 %	65,80 %
B. IV.	Jiná aktiva celkem	0,61 %	1,82 %	29,59 %	18,99 %	19,60 %
1.	N příštích období	0,00 %	1,82 %	0,92 %	0,00 %	0,27 %
2.	Příjmy příštích období	0,00 %	0,00 %	28,67 %	18,99 %	19,33 %
	<b>AKTIVA celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 10 pomocí vertikální analýzy aktiv sleduje procentuální podíl jednotlivých položek na celkových aktivech. Nejvýznamnější podíl zastává v organizaci krátkodobý majetek. Krátkodobý finanční majetek v každém roce činí téměř 100% podíl na aktivech celkem. Organizace má nejvíce finančních prostředků na bankovních účtech, tento je zapříčiněn tím, že dotace od Magistrátu hlavního města Prahy jsou vypláceny na bankovní účet. V posledním roce sledovaného období bylo na bankovních účtech nejvíce finančních prostředků s podílem 65, 80 %.

Dlouhodobý majetek v organizaci nevykazuje vysoké podíly. Největším podílem za sledované období bylo 1, 92 % v roce 2015. Nízké hodnoty dlouhodobého majetku jsou zapříčiněny opotřebením majetku a v rozvaze jsou zachyceny na položkách opravek k dlouhodobému majetku.

Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv

<b>PASIVA</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Položky celkem</b>		Hodnota				
<b>A</b>	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	53,91 %	77,06 %	57,13 %	62,43 %	58,71 %
A. I	Jmění celkem	4,32 %	7,38 %	4,60 %	3,86 %	3,25 %
A. I. 1	Vlastní jmění	0,00 %	7,18 %	4,48 %	3,76 %	3,16 %
2.	Fondy	0,00 %	0,21 %	0,13 %	0,11 %	0,09 %
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	49,59 %	69,68 %	52,53 %	58,56 %	55,46 %
A. II. 1	Účet výsledku hospodaření	0,00 %	xxx	9,27 %	xxx	6,19 %
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	0,00 %	5,77 %	xxx	14,47 %	xxx
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	0,00 %	63,91 %	43,25 %	44,10 %	49,27 %
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	46,09 %	22,94 %	42,87 %	37,57 %	41,29 %
B. II.	Krátkodobé závazky celkem	43,67 %	17,20 %	35,74 %	36,50 %	39,00 %
B.II.1	Dodavatelé	0,00 %	2,30 %	1,61 %	1,10 %	2,30 %

6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	0,00 %	0,24 %	16,45 %	17,36 %	19,16 %
7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	0,00 %	0,00 %	7,60 %	8,36 %	9,97 %
9.	Ostatní přímé daně	0,00 %	0,00 %	1,46 %	1,69 %	2,19 %
10.	Daň z přidané hodnoty	0,00 %	4,88 %	2,96 %	2,26 %	1,98 %
12.	Závazky ke vztahu ke státnímu rozpočtu	0,00 %	0,96 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
17.	Jiné závazky	0,00 %	5,19 %	2,01 %	3,76 %	3,40 %
22.	Dohadné účty pasivní	0,00 %	3,64 %	3,66 %	1,98 %	0,00 %
<b>B. IV.</b>	<b>Jiná pasiva celkem</b>	2,42 %	5,73 %	7,13 %	1,08 %	2,28 %
B. IV. 1	Výdaje příštích období	0,00 %	3,26 %	3,19 %	1,08 %	1,16 %
B.IV.2	Výnosy příštích období	0,00 %	3,26 %	3,19 %	1,08 %	1,16 %
	<b>PASIVA celkem</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že jako zdroj krytí pro organizaci slouží spíše vlastní zdroje než zdroje cizí. Nejsilnější zastoupení vlastních zdrojů bylo v roce 2015 s podílem 77,06 %. Z vlastních zdrojů má nejvyšší podíl položka výsledku hospodaření, která kromě roku 2014 vykazuje hodnoty s více než 50% podílem. Cizí zdroje jsou převážně tvořeny z krátkodobých závazků. V roce 2014 se vlastní zdroje s cizími skoro rovnaly, kvůli krátkodobým závazkům. V krátkodobých závazcích se promítají krátkodobé bankovní úvěry, závazky vůči zaměstnancům a vůči dodavatelům.

#### 4.2.7 Vertikální analýza nákladů a výnosů

Kapitola vertikální analýzy nákladů a výnosů čerpá data z výkazu zisků a ztrát ve sledovaném období. Procentuální výsledky nastiňují podíly jednotlivých účetních položek na celkových nákladech a výnosech organizace.



Tabulka 13: Vertikální analýza nákladů

NÁKLADY		2014	2015	2016	2017	2018
Položky celkem		Hodnota				
<b>A.I.</b>	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b>	<b>36,68 %</b>	<b>29,62 %</b>	<b>42,18 %</b>	<b>36,36 %</b>	<b>25,06 %</b>
A.I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních nákladových dodávek	3,37 %	3,65 %	4,36 %	7,83 %	6,32 %
2.	Prodané zboží	21,43 %	25,98 %	28,41 %	18,96 %	10,66 %
3.	Opravy a udržování	0,35 %	0,67 %	0,29 %	0,16 %	0,26 %
4.	Náklady na cestovné	0,25 %	0,23 %	0,09 %	0,08 %	0,15 %
5.	Náklady na reprezentaci	0,26 %	0,10 %	0,02 %	0,00 %	0,06 %
6.	Ostatní služby	11,00 %	8,80 %	9,09 %	9,33 %	7,61 %
<b>A. II.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>-1,20 %</b>	<b>-1,46 %</b>	<b>-1,14 %</b>
8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	0,00 %	0,00 %	-1,20 %	-1,46 %	-1,14 %
<b>A.III.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>62,71 %</b>	<b>59,79 %</b>	<b>58,42 %</b>	<b>64,45 %</b>	<b>75,54 %</b>
A.III.10.	Mzdové náklady	48,35 %	45,84 %	44,85 %	49,38 %	57,13 %
11.	Zákonné sociální pojištění	14,11 %	13,63 %	13,20 %	14,61 %	18,14 %
12.	Ostatní sociální pojištění	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,10 %	0,00 %
13.	Zákonné sociální náklady	0,24 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
14.	Ostatní sociální náklady	0,00 %	0,32 %	0,37 %	0,35 %	0,27 %
<b>A.IV.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>0,01 %</b>	<b>0,02 %</b>	<b>0,01 %</b>	<b>0,01 %</b>	<b>0,01 %</b>
A. IV.						
15.	Daně a poplatky	0,01 %	0,02 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
<b>A. V.</b>	<b>Ostatní náklady</b>	<b>0,05 %</b>	<b>0,70 %</b>	<b>0,46 %</b>	<b>0,59 %</b>	<b>0,48 %</b>
16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	0,00 %	0,02 %	0,01 %	0,00 %	0,00 %
17.	Odpis nedobytné pohledávky	0,13 %	0,00 %	0,02 %	0,14 %	0,00 %
20.	Dary	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,02 %
21.	Manka a škody	0,01 %	0,31 %	0,00 %	0,04 %	0,07 %
22.	Jiné ostatní náklady	0,42 %	0,38 %	0,43 %	0,40 %	0,39 %
<b>A. VI.</b>	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b>	<b>0,04 %</b>	<b>0,07 %</b>	<b>0,06 %</b>	<b>0,06 %</b>	<b>0,05 %</b>
A. VI.						
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	0,04 %	0,07 %	0,06 %	0,06 %	0,05 %
	<b>NÁKLADY celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 12 sledovala jednotlivé podíly účetních položek. Z analýzy bylo zjištěno, že nejvyšší podíl na celkových nákladech mají každý rok osobní náklady. Osobní náklady obsahují mzdové náklady, odvody vůči České správě sociálního zabezpečení a Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR. Nejvyšší náklady na osobní náklady vznikly v posledním roce

sledovaného období s podílem 75, 54 %. Další položkou vykazující vysoké podíly na celkových nákladech jsou spotřebované nákupy a nakupované služby. Největší vliv na celkové náklady měla položka spotřebovaných nákupů v roce 2016 s podílem 42, 18 %. Do položky spotřebovaných nákupů a nakupovaných služeb například patří nákupy na různé akce, které BONA v roce 2016 organizovala. V roce 2016 se konaly oslavy narozenin klientů z chráněných bydlení, Mikulášské akce, Vánoční akce, rozlučkové akce s klienty nebo zaměstnanci. Dále BONA organizovala zájezd do Chorvatska, sezení s klienty a každý rok se účastní akce „mezi Ploty“, kde nabízí výrobky z chráněných dílen svých klientů. Vysoké náklady u položky spotřebovaných nákupů a služeb vykazuje konkrétně položka prodaného zboží. Prodej zboží provozuje organizace jako svou doplňkovou činnost například v provozované trafice přímo v Bohnickém areálu. Do ostatních služeb, které jsou další položkou s vyšším podílem na spotřebovaných nákupech a službách se řadí další doplňková činnost, jako je provoz kamenné prodejny s vlastními výrobky klientů. Položka ostatních služeb vykázala nejvyšší podíl v roce 2014, který činil 11 %. Poslední výraznější podíl mají náklady na energii, spotřebu materiálu a ostatní nákladové dodávky, svého nejvyššího podílu dosáhly v roce 2017 a to 7, 83 %.

Tabulka 14: Vertikální analýza výnosů

VÝNOSY		2014	2015	2016	2017	2018
Položky celkem		Hodnota				
<b>B.I.</b>	<b>Provozní dotace</b>	<b>32,26 %</b>	<b>38,57 %</b>	<b>37,99 %</b>	<b>49,19 %</b>	<b>59,96 %</b>
B.I.1.	Provozní dotace	32,26 %	38,57 %	37,99 %	49,19 %	59,96 %
<b>B. II.</b>	<b>Přijaté příspěvky</b>	<b>27,25 %</b>	<b>18,95 %</b>	<b>17,71 %</b>	<b>17,57 %</b>	<b>17,23 %</b>
3.	Přijaté příspěvky (dary)	27,25 %	18,95 %	17,71 %	17,57 %	17,23 %
<b>B. III.</b>	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	<b>39,70 %</b>	<b>40,73 %</b>	<b>44,26 %</b>	<b>33,23 %</b>	<b>22,82 %</b>
<b>B.IV.</b>	<b>Ostatní výnosy</b>	<b>0,10 %</b>	<b>0,61 %</b>	<b>0,04 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>
<b>B. V.</b>	<b>Aktivace celkem</b>	<b>0,68 %</b>	<b>1,14 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-3,62 %	0,74 %	1,84 %	3,13 %	1,41 %
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	0,00 %	0,73 %	1,84 %	3,13 %	1,41 %
	<b>VÝNOSY celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 13 znázorňuje podíly výnosových položek. První 3 roky sledovaného období ve výnosech dominovaly tržby za vlastní výkony a za zboží. Svého nejvyššího podílu tržby dosáhly v roce 2016, přičemž podíl činil 44, 73 %. Tržeb za vlastní výkony a zboží dosahuje organizace prostřednictvím svých doplňkových činností, kterými jsou provoz

trafiky, provoz prodejny „jedna Bedna“ a zaměstnáváním osob se zdravotním postižením v chráněných dílnách. Od roku 2017 mají největší podíl na výnosech provozní dotace, kterých je dosaženo především čerpáním dotací od MHMP. Postupné navyšování podílu provozních dotací na celkových výnosech značí o kvalitnější fundraisingové činnosti organizace. V roce 2018 provozní dotace dosáhly 59,96% podílu na celkových výnosech. Naproti rostoucí tendenci provozních dotací je však skutečnost, že se od roku 2016 snižují tržby za vlastní výkony. V posledním roce sledovaného období byly tržby nejnižší za 5 let. Tržby v roce 2018 činily 6 601 tis. Kč s podílem 22, 82 %, zatímco v roce 2016 se podařilo za vlastní výkony a prodej zboží vydělat 10 417 tis. Kč s celkovým podílem 44, 26 %. Z celkového hodnocení společnost dosáhla nejvyššího výnosu v roce 2018, ale protože měla také vyšší náklady, tak nedosáhla nejvyššího výsledku hospodaření. Z hlediska výsledku hospodaření se dařilo nejvíce v roce 2017 s podílem 3, 13 % na celkových výnosech.

Rok 2014 byl pro organizaci jediným ztrátovým rokem sledovaného období s podílem -3, 62 %. Pokud nezisková organizace dosáhne ztrátového výsledku hospodaření, tak ho následně nemusí danit, což vysvětluje 0% výsledek hospodaření po zdanění.

#### 4.2.8 Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Kapitola 4.2.8 se zabývá výpočtem dílčích poměrových ukazatelů finanční analýzy. Zdrojem pro výpočet poměrových ukazatelů byla teoretická část práce. Poměrové ukazatele byly zkoumány z hlediska sledovaného období od roku 2014 do roku 2018. Data pro výpočty byla čerpána z účetních podkladů BONA, o. p. s.

#### 4.2.9 Rentabilita

Kapitola 4.2.9 zkoumá schopnost subjektu vytvářet nové zdroje a generovat zisk použitím vloženého kapitálu. Podkladem pro výpočet rentability je rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 15: Ukazatele rentability

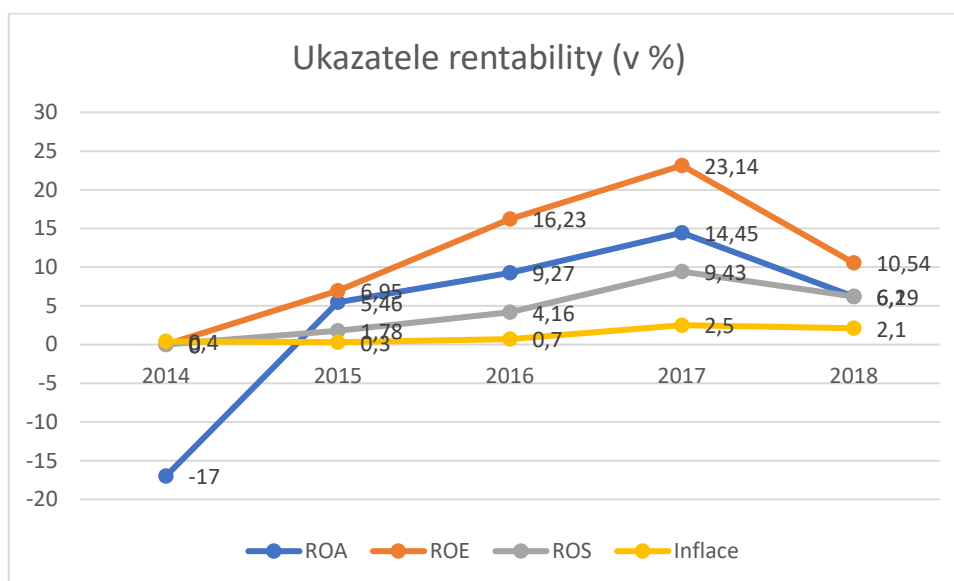
Položka	Období				
	2014	2015	2016	2017	2018

VH před zdaněním celkem (v tis. Kč)	-646	159	433	804	409
VH po zdanění celkem (v tis. Kč)	0	156	433	804	409
Vlastní zdroje (v tis. Kč)	2 048	2 244	2 668	3 474	3 882
Kapitál celkem (v tis. Kč)	3 799	2 912	4 670	5 565	6 612
Tržby (v tis. Kč)	7 080	8 740	10 417	8 524	6 601
<b>ROA</b>	<b>-17,00 %</b>	<b>5,46 %</b>	<b>9,27 %</b>	<b>14,45 %</b>	<b>6,19 %</b>
<b>ROE</b>	<b>0,00 %</b>	<b>6,95 %</b>	<b>16,23 %</b>	<b>23,14 %</b>	<b>10,54 %</b>
<b>ROS</b>	<b>0,00 %</b>	<b>1,78 %</b>	<b>4,16 %</b>	<b>9,43 %</b>	<b>6,20 %</b>
<b>ROC</b>	<b>100,00 %</b>	<b>98,22 %</b>	<b>95,84 %</b>	<b>90,57 %</b>	<b>93,80 %</b>

Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 14 zachycuje výpočty ukazatelů rentability. Konkrétně se tabulka zabývá výpočty ukazatele rentability celkového kapitálu (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability tržeb (ROS) a rentabilitou nákladů (ROC). Vývoj ukazatelů v čase znázorňují grafy níže.

Graf 9: Ukazatele rentability



Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s., vlastní zpracování

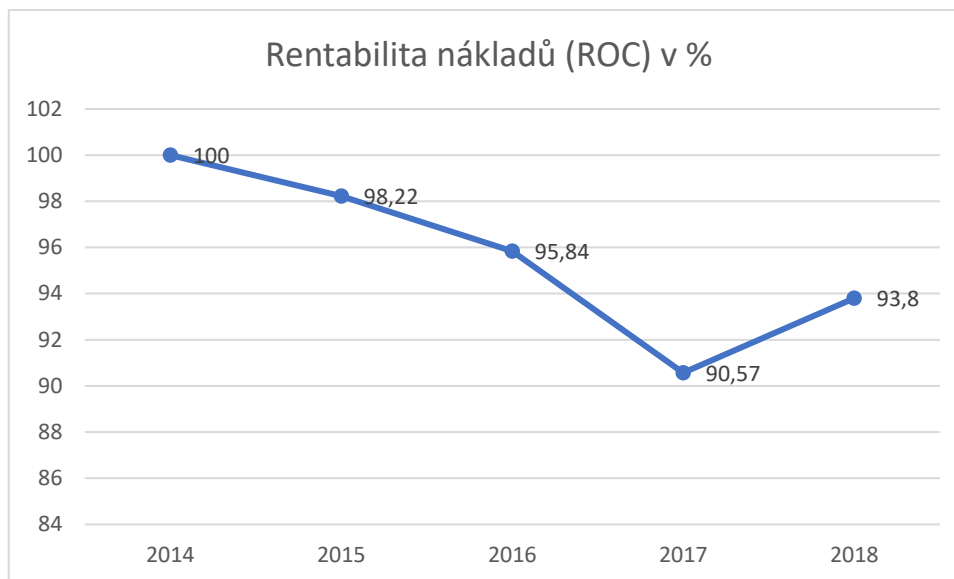
Graf č. 7 znázorňuje vývoj ukazatelů rentability v čase. Rok 2014 byl jediným rokem, kdy organizace vygenerovala ztrátu, proto zde vyšel záporný výsledek ukazatele rentability celkového kapitálu. Ukazatel rentability celkového kapitálu vyjadřuje schopnost firmy provozovat výdělečnou činnost. Výnosnost celkového kapitálu byla zaznamenána po 4 roky

sledovaného období s výjimkou roku 2014, přičemž výsledek ROA činil -17 %. Výsledek -17 % lze interpretovat, jako neefektivní hospodaření společnosti v daném roce. Nejvíce efektivní z hlediska výnosnosti kapitálu byla organizace v roce 2017, kdy se podařilo vygenerovat nejvyšší hospodářský výsledek a s tím související nejvyšší výnosnosti 14,54 %. Přestože prvotním cílem neziskových organizací není generovat zisk, tak míra hodnocení celkového kapitálu dokázala v jednom roce přesáhnout 10 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vykazuje dle grafu největších hodnot. Zisk po zdanění je poměřován s vlastním kapitálem. Výsledky ROE jsou ovlivněny výší vlastního kapitálu a v porovnání s ukazatelem ROA, kde se počítá s celkovým kapitálem vykazuje vyšších procent, protože se do něj nezapočítává výše cizího kapitálu. Výsledky ROE nejvíce zajímá vlastníky a spoluvlastníky organizace, protože se v tomto ukazateli dozvídají, jaká je výnosnost jimi vynaloženého kapitálu. Rok 2017 byl nejúspěšnějším i pro ukazatel ROE s výsledkem 23,14 %. Nejméně efektivně se s vlastními zdroji nakládalo v roce 2014, zde byl výsledek ukazatele 0 %, protože výsledek hospodaření nepodléhal zdanění.

Rentabilita tržeb (ROS) dosáhla svého nejvyššího výsledku roku 2017 a činila 9,43 %. Výsledek roku 2017 byl ovlivněn výší zisku v daném roce, tržby v tomto roce nejvyššího výsledku nedosáhly. Obecně lze konstatovat, že od roku 2014 do roku 2017 měly ukazatele ROA, ROE a ROS rostoucí tendenci. Rok 2018 zaznamenal pokles všech zmíněných ukazatelů z důvodu poklesu celkových tržeb.

Graf 10: Rentabilita nákladů



Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Graf č. 8 vyjadřuje rentabilitu nákladu (ROC) v čase. Čím nižších výsledků ukazatele ROC organizace docílí, tím vyššího výsledku hospodaření disponuje. Obecně u tohoto ukazatele platí, že 1 Kč tržeb se dokázala vytvořit s nižšími náklady. Ukazatel ROC se používá doplňkově k ukazateli rentability tržeb (ROS). V roce 2017 byl výsledek ukazatele ROC 90,57 % a výsledek hospodaření činil 804 tis. Kč, tento rok přinesl společnosti nejvyšší zisk.

#### 4.2.10 Rentabilita u neziskových organizací

Rozdílem ve výpočtech rentability u ziskových a neziskových organizací jsou vzorečky výpočtu. V předchozí kapitole se rentabilita hodnotila obecně platnými vzorečky pro ziskové i neziskové organizace. Následující kapitola počítá se vzorečky určenými pro neziskové organizace a zohledňuje její doplňkovou činnost. Vzorečky pro výpočet počítají se ztrátou z hlavní činnosti, na rozdíl od obecně platných vzorců. Efektivnost organizace spočívá v provozu doplňkových činností, kterými by si potenciálně mohla pokrýt ztrátu z hlavní činnosti. Výpočet slouží k posudku, jestli je doplňková činnost efektivní. Pokud činnost není efektivní, doporučuje se organizacím od ní upustit.

Tabulka 16: Ukazatele rentability u NO

	2014	2015	2016	2017	2018
VH z doplňkové činnosti (v tis. Kč)	-63	426	867	988	628
VH hlavní činnosti (v tis. Kč)	-582	-267	-434	-184	-219
Náklady doplňkové činnosti (v tis. Kč)	4 825	6 238	7 071	5 168	3 518
Výnosy doplňkové činnosti (v tis. Kč)	4 762	6 664	7 938	6 156	4 146
<b>Rentabilita nákladů doplňkové činnosti</b>	<b>-1,31 %</b>	<b>6,83 %</b>	<b>12,26 %</b>	<b>19,12 %</b>	<b>17,85 %</b>
<b>Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ</b>	<b>-</b>	<b>159,55 %</b>	<b>199,77 %</b>	<b>536,96 %</b>	<b>286,76 %</b>
<b>Haléřový ukazatel nákladovosti DČ</b>	<b>1,0132297</b>	<b>0,9360744</b>	<b>0,8907785</b>	<b>0,8395062</b>	<b>0,8485287</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Z tabulky č. 15 vyplývá, že organizaci se daří s výjimkou roku 2014 generovat zisk z doplňkové činnosti. Rentabilita nákladů doplňkové činnosti měří efektivnost doplňkové činnosti. V ideálním případě by se výsledky měly pohybovat okolo 15 %. Z počátku sledovaného období rentabilita nákladů nedosahovala uspokojivých výsledků. Organizace se však rozhodla v doplňkové činnosti pokračovat a jak již bylo zmíněno výše, některý provoz svých činností upravila (např. formou rekonstrukce). Od roku 2016 jsou již výsledky rentability nákladů uspokojivé a hodnoty se pohybují okolo 15 %. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2017, přičemž rentabilita dosáhla 19,12 %.

Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti nemohla být vypočtena v prvním roce, protože v roce 2014 byla zaznamenána ztráta z hlavní i doplňkové činnosti. Ve všech dalších letech sledovaného období je míra pokrytí ztráty ziskem z doplňkové činnosti nad 100 %, což svědčí o efektivitě provozu dílčích činností. Rok 2017 dosáhl nejvyššího pokrytí ztráty ziskem z DČ a to 536,96 %.

Výsledek haléřového ukazatele nákladovosti doplňkové činnosti se porovnává s hodnotou  $\Psi = 0,6180339$ . Hodnotě  $\Psi$  se dle tabulky organizace nejvíce přiblížila v roce 2017 s výsledkem 0,8395062 a naopak největší odchýlení od hodnoty proběhlo v roce 2014 s hodnotou 1,0132297. Ukazatel pojednává o skutečnosti, že čím vyšší je ziskovost, tím efektivnější je doplňková činnost.

Tabulka 17: Variátor celkových nákladů

	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady (v tis. Kč)	18 478	21 300	23 105	24 847	28 521
Výnosy (v tis. Kč)	17 832	21 459	23 538	25 651	28 930
<b>Variátor celkových nákladů</b>	<b>0,75085</b>	<b>0,87469</b>	<b>0,83987</b>	<b>1,15672</b>	<b>-</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

V tabulce č. 16 je zaznamenán výpočet variátoru celkových nákladů v čase. Variátor celkových nákladů vyjadřuje dynamiku vývoje nákladů v čase. Pokud jsou výsledky nad hodnotou 1, tak je dynamika růstu nákladů vysoká a je třeba zajistit další zdroj příjmu. V roce 2017 vyšla hodnota variátoru 1,15672, náklady za tento rok zaznamenaly výrazný nárůst. Předchozí roky vykazují hodnoty pod hodnotu 1, což znamená, že organizace měla prostor pro rozšíření rozsahu produkce. Poslední rok sledovaného období nelze vypočítat z důvodu chybějících hodnot celkových nákladů a výnosů pro další rok, které jsou k výpočtu nezbytné.

#### 4.2.11 Ukazatele likvidity

Kapitola zabývající se likviditou znázorňuje schopnost NO přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Pro přehledný výpočet byla vytvořena tabulka č. 17.

Tabulka 18: Ukazatele likvidity

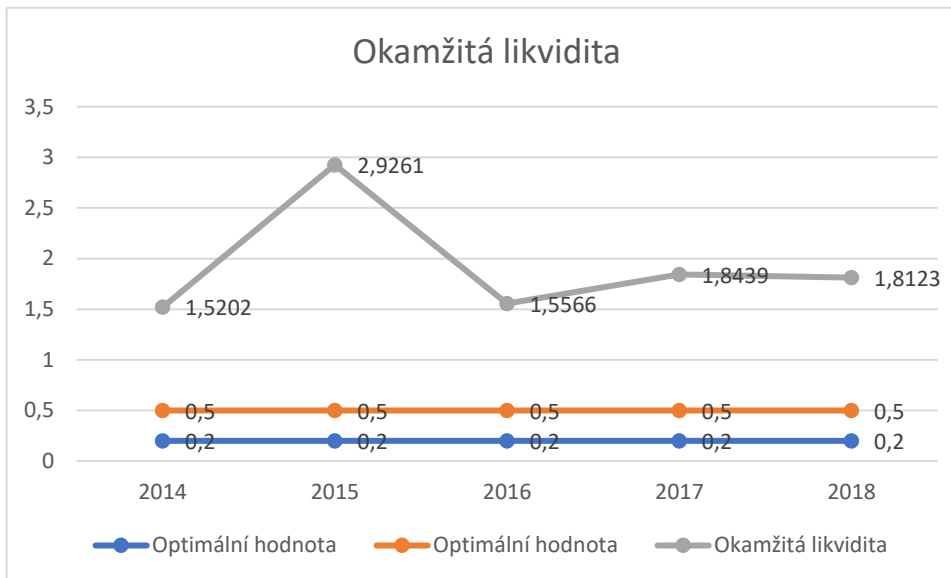
	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobý majetek (v tis. Kč)	3 792	2 856	4 628	5 537	6 598
KFM (v tis. Kč)	2 522	1 466	2 598	3 745	4 674
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	1 071	1 075	419	471	363
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	1 659	501	1 669	2 031	2 579
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>1,5202</b>	<b>2,9261</b>	<b>1,5566</b>	<b>1,8439</b>	<b>1,8123</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>2,1658</b>	<b>5,0719</b>	<b>1,8077</b>	<b>2,0758</b>	<b>1,9531</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>2,2857</b>	<b>5,7006</b>	<b>2,7729</b>	<b>2,7262</b>	<b>2,5584</b>
<b>Pracovní kapitál (v tis. Kč)</b>	<b>2 133</b>	<b>2 355</b>	<b>2 959</b>	<b>3 506</b>	<b>4 019</b>

Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 17 zachycuje výpočty pracovního kapitálu, okamžité, pohotové a běžné likvidity. Pro výpočet ukazatelů byla data čerpána z rozvahy. Podrobnější rozbor jednotlivých ukazatelů znázorňují grafy s okomentováním níže.



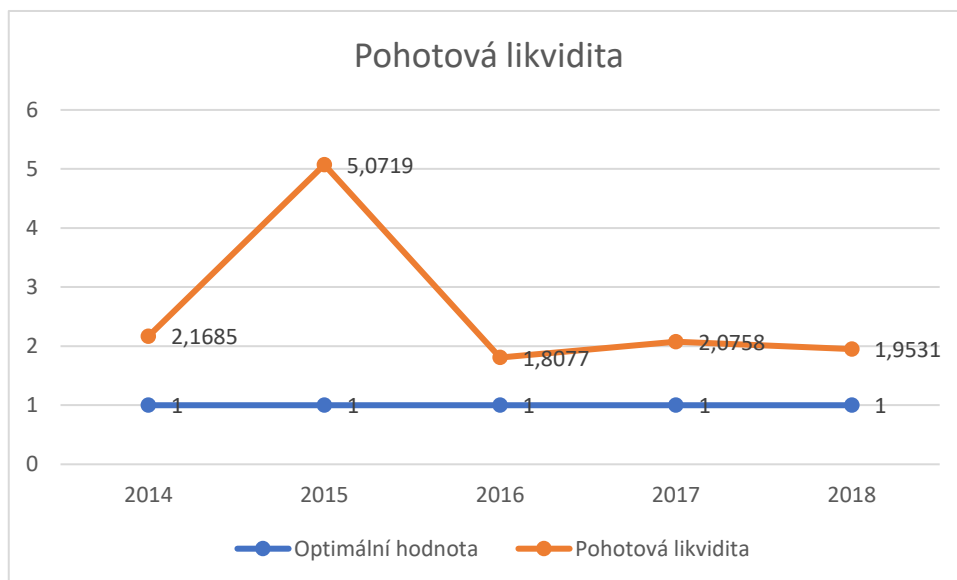
Graf 11: Okamžitá likvidita



Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., tabulka č. 17, vlastní zpracování

Okamžitá likvidita by se měla pohybovat mezi hodnotami 0,2 – 0,5. Běžně se u neziskových organizací vyskytují ve výsledcích vyšší hodnoty a zkoumaná organizace není výjimkou. Organizaci vychází vyšší výsledky okamžité likvidity, a to značí o faktu, že pro ni bude složité splatit své závazky ihned. Z grafu č. 9 lze vyčíst, že hodnoty okamžité likvidity jsou nad hranicí daného rozmezí optimálních výsledků. V roce 2014 se organizace nejlépe přiblížila optimálnímu výsledku s číslem 1,5202.

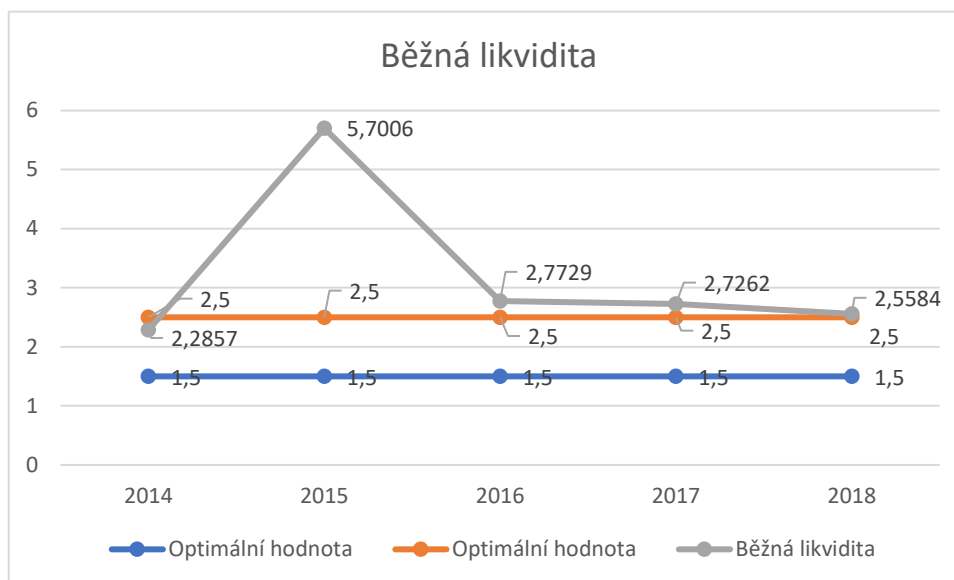
Graf 12: Pohotová likvidita



Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., tabulka č. 17, vlastní zpracování

Pohotová likvidita vykazuje vyšší hodnoty, než je pro běžnou firmu zdravé. Výsledná hodnota by se měla pohybovat okolo čísla 1. Ideálnímu výsledku se organizace nejvíce přiblížila v roce 2016 s hodnotou 1,8077, to bylo zapříčiněno vyšším součtem peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek vůči vyšším krátkodobým závazkům. Největší odchylka od hodnoty jedna byla zaznamenána v roce 2015 s hodnotou 5,0719. V roce 2015 byly nižší krátkodobé závazky vůči součtu peněžních prostředků a pohledávek celkem.

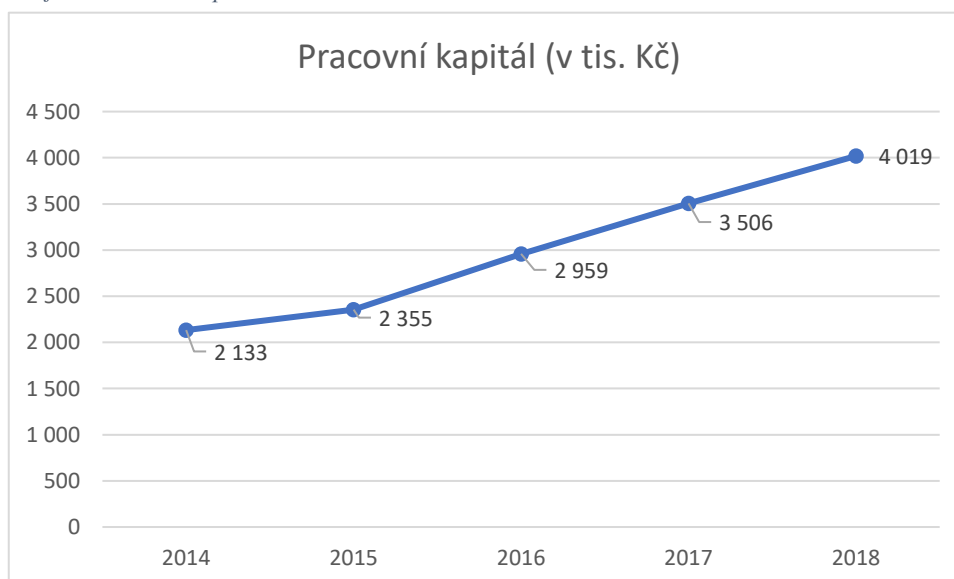
Graf 13: Běžná likvidita



Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., tabulka č. 17, vlastní zpracování

Běžná likvidita porovnává oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Optimální hodnotou ukazatele je rozmezí 1,5 – 2,5. V optimálních hodnotách se NO pohybovala v roce 2014 s výsledkem 2,2857. Naopak největší odchýlení nastalo v roce 2015 s hodnotou 5,7006. V roce 2015 bylo nejméně krátkodobých závazků a zároveň nejméně oběžných aktiv. Roku 2015 by se nejobtížněji přeměňoval oběžný majetek na peněžní prostředky.

Graf 14: Pracovní kapitál



Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., tabulka č. 17, vlastní zpracování

Pracovní kapitál je podstatný, aby společnost mohla provozovat svou činnost. Větší smysl výpočet ukazatele pracovního kapitálu přináší ziskovým organizacím, protože zaměstnanci provozují ziskovou činnost, a tak ukazatel přináší smysluplnější výsledky. Pokud výsledky nabírají záporných hodnot, tak se organizace potýká s nekrytým dluhem. Všechny roky sledovaného období vycházejí v kladných číslech. Nejlépe se organizaci z hlediska pracovního kapitálu dařilo v roce 2018 s výsledkem 4 019 tis. Kč.

#### 4.2.12 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují náhled na hospodaření s aktivy v podniku. Aktiva jsou pro společnost důležitá i proto, že mají vliv na výnosnost a likviditu.

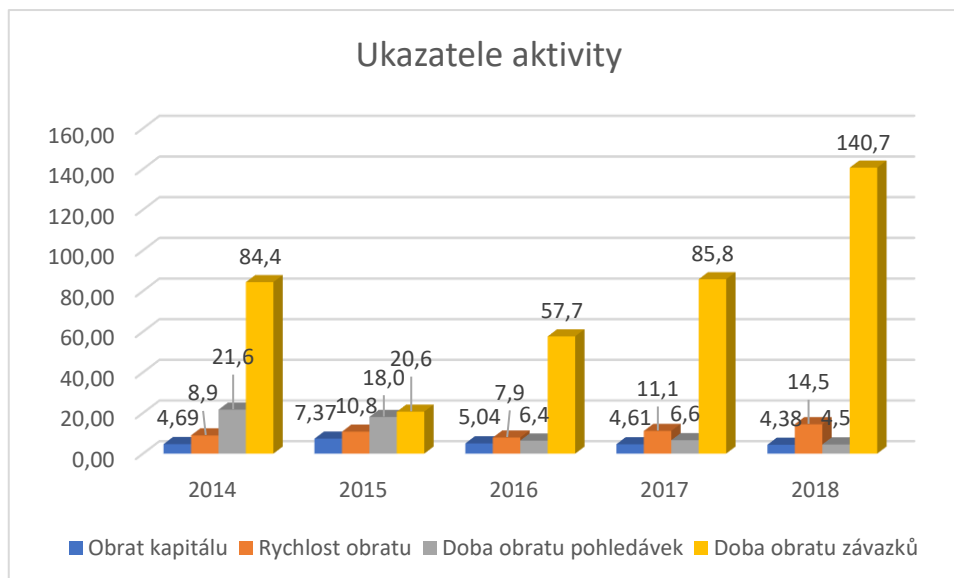
Tabulka 19: Ukazatele aktivity

	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem (v tis. Kč)	17 832	21 459	23 538	25 651	28 930
Kapitál celkem (v tis. Kč)	3 799	2 912	4 670	5 565	6 612
Zásoby (v tis. Kč)	176	262	229	264	265
Tržby celkem (v tis. Kč)	7 080	8 740	10 417	8 524	6 601
Pohledávky celkem (v tis. Kč)	1 071	1 075	419	471	363
Závazky celkem (v tis. Kč)	1 659	501	1 669	2 031	2 579
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>4,69</b>	<b>7,37</b>	<b>5,04</b>	<b>4,61</b>	<b>4,38</b>
<b>Rychlost obratu</b>	<b>8,9</b>	<b>10,8</b>	<b>7,9</b>	<b>11,1</b>	<b>14,5</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>21,6</b>	<b>18,0</b>	<b>6,4</b>	<b>6,6</b>	<b>4,5</b>
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>84,4</b>	<b>20,6</b>	<b>57,7</b>	<b>85,8</b>	<b>140,7</b>

Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Graf č. 13 zobrazuje data výpočtu ukazatelů aktivity z tabulky č. 18.

Graf 15: Ukazatele aktivity



Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Obrat kapitálu udává, jak dlouho trvá jeden obrat vlastního kapitálu z výnosů. Z uvedeného je logické, že čím nižší hodnoty vycházejí, tím je to pro společnost lepší. V porovnání prvního a posledního roku sledovaného období lze říct, že se doba obratu snížila z 4,69 na 4,38. Nejslabším rokem z hlediska obratu kapitálu byl rok 2015.

Dalším sledovaným ukazatelem je ukazatel rychlosti obratu. V tomto ukazateli se počítá se zásobou a denními tržbami. Opět platí, že čím nižší hodnota, tím vyšší rychlost obratu je. Nejlepším rokem byl rok 2016, kdy se podařilo rychlost obratu snížit na hodnotu 7,9. Tento ukazatel značí, kolik se zásoby během jednoho roku spotřebují a následně doplní.

Doba obratu pohledávek má s výjimkou roku 2017, kdy ukazatel zaznamenal mírný nárůst, klesající tendenci. Pohledávky se organizaci daří vyřídit v průměru za sledované období za 11 dní. V roce 2018 byly pohledávky hrazeny průměrně za necelých 5 dní.

Doba obratu závazků má vypovídající hodnotu pro věřitele. Ukazatel doby obratu závazků značí platební schopnost podniku. Z uvedeného grafu vyplývá, že si organizace v tomto směru nevede za sledované období dobře. Ukazatel má kromě roku 2015 rostoucí tendenci. Rok 2018 zaznamenal nárůst o 55 dní. V roce 2018 lze vidět, že průměrně organizace splácí závazky za necelých 141 dní.

#### 4.2.13 Ukazatel autarkie

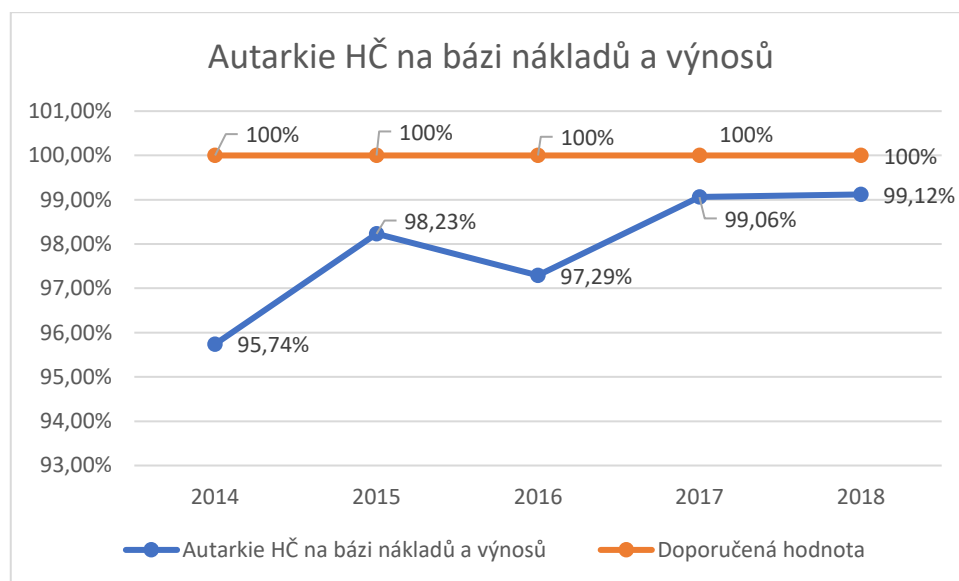
Autarkie má za cíl vyhodnotit míru soběstačnosti organizace. V této práci je vyhodnocena pouze autarkie na bázi nákladů a výnosů. Běžně se u neziskových organizací vyhodnocuje také autarkie na bázi cash flow, která je sestavena z příjmů a výdajů, které nejsou v příloze této práce.

Tabulka 20: Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů

	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem HČ (v tis. Kč)	13 070	14 795	15 600	19 495	24 784
Náklady celkem HČ (v tis. Kč)	13 652	15 062	16 034	19 679	25 003
<b>Autarkie HČ na bázi nákladů a výnosů</b>	<b>95,74 %</b>	<b>98,23 %</b>	<b>97,29 %</b>	<b>99,06 %</b>	<b>99,12 %</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Graf 14: Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Graf č. 14 vyhodnocuje autarkii na bázi výnosů a nákladů v čase. Za pozitivní výsledek je považováno 100 a více %. V roce 2018 se pozitivnímu výsledku BONA o. p. s. blíží s výsledkem 99,12 %. Vzhledem ke skutečnosti, že se u ukazatele autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů posuzuje pouze hlavní činnost, tak se nedá říci, že by na tom organizace byla špatně. Pokud by se vzala v potaz celková data včetně doplňkové

činnosti, tak za poslední čtyři roky sledovaného období je organizace vždy nad 100 %. Nejslabším rokem byl pro organizaci počáteční rok sledovaného období 2014 s výsledkem 95,74 %.

#### 4.2.14 Ukazatel produktivity osobních nákladů

Výpočtu produktivity předchází výpočet přidané hodnoty. Přidaná hodnota se výpočte jako rozdíl nákladů na výkonech organizace vůči celkovým výkonům.

Tabulka 21: Výpočet přidané hodnoty

	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem (v tis. Kč)	17 832	21 459	23 538	25 651	28 930
Náklady na výkony (v tis. Kč)	6 777	6 310	9 746	9 035	7 146
<b>Přidaná hodnota (v tis. Kč)</b>	<b>11 055,00</b>	<b>15 149,00</b>	<b>13 792,00</b>	<b>16 616,00</b>	<b>21 784,00</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 20 počítá s výnosy celkem a náklady na výkony. Z uvedených výpočtů lze vidět, že největší přidanou hodnotu zaměstnanci vytvořili v posledním roce 2018, přičemž vytvořili 21 784 tis. Kč na přidané hodnotě.

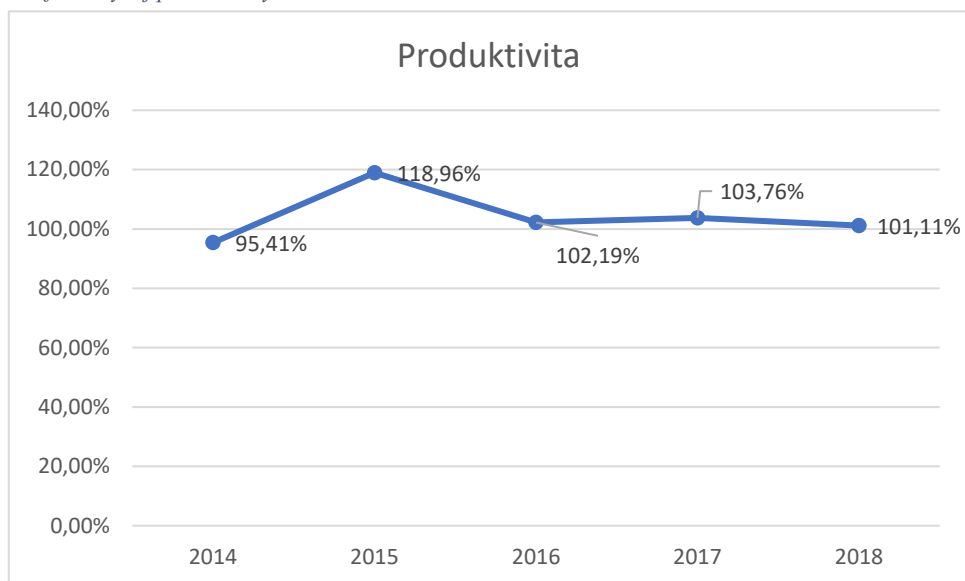
Tabulka 22: Ukazatel produktivity

	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	11 055	15 149	13 792	16 616	21 784
Osobní náklady (v tis. Kč)	11 587	12 735	13 497	16 014	21 544
<b>Produktivita ON</b>	<b>95,41 %</b>	<b>118,96 %</b>	<b>102,19 %</b>	<b>103,76 %</b>	<b>101,11 %</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

V tabulce č. 21 je vypočtena hodnota produktivity, která se vypočte jako podíl přidané hodnoty na osobních nákladech. Čím vyšší hodnoty organizace vykáže, tím větší je produktivita zaměstnanců. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2015. Konkrétnější vyhodnocení produktivity bude vyhodnocovat tabulka modelu KAMF.

Graf 16: Vývoj produktivity



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát BONA, o.p.s., vlastní zpracování

V grafu č. 14 je zachycen vývoj produktivity v čase. Data by se měla porovnávat s jinou organizací provozující podobnou činnost. V této práci k vyhodnocení ukazatele poslouží vyhodnocující tabulka škál metody KAMF.

#### 4.2.15 Ukazatele financování

Ukazatel financování zkoumá cizí zdroje podniku. Kapitola financování se zabývá ukazatelem věřitelského rizika, ukazatelem finanční samostatnosti, ukazatelem finanční páky a ukazatelem podílu cizího kapitálu.

Tabulka 23: Ukazatele financování

	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastní zdroje (v tis. Kč)	2 048	2 244	2 668	3 474	3 882
Cizí zdroje (v tis. Kč)	1 751	668	2 002	2 091	2 730
Celková pasiva (v tis. Kč)	3 799	2 912	4 670	5 565	6 612
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	<b>46,09 %</b>	<b>22,94 %</b>	<b>42,87 %</b>	<b>37,57 %</b>	<b>41,29 %</b>
<b>Ukazatel finanční samostatnosti</b>	<b>53,91 %</b>	<b>77,06 %</b>	<b>57,13 %</b>	<b>62,43 %</b>	<b>58,71 %</b>
<b>Ukazatel podílu cizího kapitálu</b>	<b>0,85</b>	<b>0,30</b>	<b>0,75</b>	<b>0,60</b>	<b>0,70</b>

Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s., vlastní zpracování



V tabulce č. 22 jsou vypočteny jednotlivě ukazatele financování. Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových pasivech. O ukazateli věřitelského rizika se dá říct, že čím vyšší hodnoty nabývá, tím je riziko pro věřitele vyšší. V roce 2015 se podařilo snížit věřitelské riziko na 22,94 %, cizí zdroje v tomto roce nenabývaly vysokých hodnot. Nejvyššího rizika bylo dosaženo v roce 2014 se 46,09 %.

Ukazatel finanční samostatnosti vyhodnocuje stav vlastních zdrojů na celkových pasivech. Výsledky tohoto ukazatele by se měly pohybovat nad 50 %, což organizace ve všech letech splňuje. Finanční samostatnost pro organizaci nepředstavuje riziko. V roce 2015 činil podíl vlastních zdrojů na celkových pasivech dokonce 77,06 %.

Posledním ukazatelem financování je ukazatel podílu cizího kapitálu. U neziskových organizací se ukazatel podílu cizího kapitálu využívá místo ukazatele finanční páky. Hodnoty ukazatele by měly ve výsledku vycházet nižší, než 1. Ve všech letech organizace vykazuje nižší hodnoty, než je doporučený výsledek 1, to svědčí o její nízké zadluženosti. V případě, že by hodnoty přesahovaly číslo 1, tak by organizace nemusela být schopna okamžitě uhradit své závazky. Nejnižšího zadlužení bylo dosaženo v roce 2015 s hodnotou ukazatele 0,30.

#### 4.2.16 Ukazatel investiční rozvoje

Ukazatel investičního rozvoje se u neziskových organizací počítá, aby zjistil, zda mohou odpisy sloužit jako zdroj na pokrytí investic. Ukazatel sleduje vývoj cen majetku.

Tabulka 24: Míra opotřebení dlouhodobého majetku

	2014	2015	2016	2017	2018
Oprávky (v tis. Kč)	2 624	2 511	129	143	103
Dlouhodobá aktiva brutto (v tis. Kč)	2 631	2 567	171	171	117
<b>Koeficient opotřebení DM</b>	<b>99,73 %</b>	<b>97,82 %</b>	<b>75,44 %</b>	<b>83,63 %</b>	<b>88,03 %</b>

Zdroj: Rozvaha BONA, o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 23 udává v jaké míře je opotřebován dlouhodobý majetek organizace. Výpočet zohlednil ceny dlouhodobého majetku v pořizovacích cenách a vypočetl podíl oprávek. Ve všech letech lze vidět, že organizace odepisuje téměř 100 %. Míra odepisovaného majetku vykazuje vysoká procenta. Nejvíce % bylo odepsáno v roce 2014 s podílem 99,73 %.

#### 4.2.17 Model KAMF

Modelu KAMF bylo využito v této diplomové práci, aby vyhodnotil vypočtené ukazatele finanční analýzy. Pro přehlednost hodnocení byla převzata hodnotící tabulka se škálami z teoretické části práce. Hodnotící tabulka zohledňuje vybrané ukazatele určené pro tento model.

Tabulka 25: Škály pro model KAMF

Ukazatel	Vzorec	Stupnice hodnocení				
		1 Velmi dobrý	2 Dobrý	3 Střední	4 Špatný	5 Alarmující
		Škály				
Autarkie	$\frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} * 100$	>100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	<80 %
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	$\frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100$	> 30 %	> 15 %	> 5 %	<5 %	Záporná hodnota
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	$\frac{zisk_{D\check{c}}}{ztráta_{H\check{c}}} * 100$	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	<80 %
Okamžitá likvidita	$\frac{FM}{KCK} * 100$	(40 %; 60 %)	(20 %; 40 %)	> 60 %	<20 %	<15 %
Aktivita (Obrat kapitálu)	$\frac{V}{\emptyset K} * 100$	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	<80 %
Produktivita práce	$\frac{PH}{ON} * 100$	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	<100 %

Zdroj: Vlastní zpracování (Kraftová, 2002).

Pro každý ukazatel je určena jiná škála pro hodnocení výsledků. Tabulka č. 24 znázorňuje jednotlivé škály určené pro následné vyhodnocení dle modelu KAMF.

Tabulka 26: Výsledky vybraných ukazatelů finanční analýzy pro model KAMF

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Autarkie</b>	95,74 %	98,23 %	97,29 %	99,06 %	99,12 %
<b>Rentabilita nákladů doplňkové činnosti</b>	-1,31 %	6,83 %	12,26 %	19,12 %	17,85 %
<b>Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti</b>	-	159,55 %	199,77 %	536,96 %	286,76 %
<b>Okamžitá likvidita</b>	152,02 %	292,61 %	155,66 %	184,39 %	181,23 %
<b>Aktivita (obrat kapitálu)</b>	469,00 %	737,00 %	504,00 %	461,00 %	438,00 %
<b>Produktivita práce</b>	95,41 %	118,96 %	102,19 %	103,76 %	101,11 %

Zdroj: Výroční zprávy BONA o.p.s., vlastní zpracování

Tabulka č. 25 vyobrazuje výsledky výpočtů jednotlivých vybraných ukazatelů. Následující hodnocení bylo vytvořeno prostřednictvím hodnotících škál tabulky KAMF z tabulky č. 24. Každému výsledku byla přidělena barva, dle tabulky KAMF.

Výsledky ukazatele autarkie splňují ve všech letech sledovaného období podmínku hodnoty nad 90 %. Organizace se tedy nachází na 3. stupnici hodnocení, což znamená střední výsledek. V případě ukazatele autarkie, která počítá poměr výnosů na nákladech se jedná pouze o porovnání těchto položek z hlediska hlavní činnosti. Ukazatel tedy nehodnotí organizaci jako celek a nezaměřuje se i na doplňkovou činnost, která přináší vyšší výnosy.

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti s jejími výsledky se v čase mění. V prvním roce vyšla záporná hodnota, což značí alarmující výsledek dle škály metody KAMF. V letech 2015 a 2016 se podařilo dostat na stupeň 3, který značí střední výsledek. Poslední dva roky organizaci přinesly výsledky větší než 15 %, to znamená dobré výsledky. Vzhledem k tomu, že rentabilita nákladů má rostoucí tendenci v čase s výjimkou posledního roku, tak se dá předpokládat, že se postupně dostane k velmi dobrým výsledkům.

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti dlouhodobě vykazuje velmi dobré výsledky s výjimkou prvního roku, kdy se nepodařilo ke konci roku vykázat zisk z doplňkové činnosti. Za velmi dobré výsledky jsou považovány hodnoty nad 100 %. V roce 2017 se podařilo tuto hodnotu navýšit až na 536,96 %. Organizace si v roce 2017 počínala ve své doplňkové činnosti výborně.

Výsledky ukazatele okamžité likvidity vyšly ve všech letech sledovaného období nad 100 %. Pro organizaci tyto výpočty znamenají 3. stupeň na hodnotící škále. Stav okamžité likvidity vykazuje průměrné, dobré hodnoty.

Obrat kapitálu patřící pod ukazatel aktivity dlouhodobě vykazuje velmi pozitivní výsledky. Ve všech letech jsou výsledné hodnoty nad 300 %. Hodnotící škála tyto výsledky zařazuje do 1. stupně velmi dobrých výsledků. Nejlépe si s obratem kapitálu organizace počínala v roce 2015 s hodnotou 737 %.

Produktivita práce dlouhodobě vykazuje nižší výsledky. Z hlediska neziskových organizací se nedají předpokládat vysoké hodnoty, protože zaměstnanci nevykonávají ziskovou činnost. V roce 2014 s výsledkem 95,41 % se produktivita zařadila do alarmujícího stupně hodnotící tabulky. V dalších letech od roku 2015 se výsledky řadí do 4. stupně hodnotící škály, který na výsledky pohlíží jako na špatné.

#### 4.2.18 Model BAMF

Model BAMF zkoumá bonitu municipálních firem a neziskových organizací. Na rozdíl od modelu KAMF tento model nehodnotí prostřednictvím vah. Model je vypočten aritmetickým průměrem a počítá s vybranými ukazateli finanční analýzy. Pro přehlednost výpočtu byla vytvořena tabulka č. 26.

Tabulka 27: Výpočet modelu BAMF

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Pohotová likvidita	2,17	5,07	1,81	2,08	1,95
Aktivita	0,67	2,13	0,25	0,22	0,14
Financování	1,17	3,36	1,33	1,66	1,42
Rentabilita	0,00	1,60	2,00	5,37	2,87
Autarkie	0,96	0,98	0,97	0,99	0,99
Produktivita	0,95	1,19	1,02	1,04	1,01
Míra rozvoje/útlumu	1,00	0,83	0,95	0,95	0,98
<b>Bonita MF</b>	<b>0,99</b>	<b>2,16</b>	<b>1,19</b>	<b>1,76</b>	<b>1,34</b>

Zdroj: Výroční zprávy BONA o.p.s., vlastní zpracování

Výsledné hodnoty modelu by se měly pohybovat okolo hodnoty 1. Pokud se výsledek bonity rovná 1 nebo je vyšší než 1, tak se na výsledky nahlíží pozitivně. Kromě 1. roku výsledky bonity pohybují nad hranicí 1. S výjimkou prvního roku je organizace BONA důvěryhodným ekonomickým subjektem.

### 4.3 Fundraising společnosti BONA

Vyhodnocování fundraisingu ve společnostech je podstatné pro poskytovatele grantů. Poskytovatel si vyhodnotí spolehlivost žadatele. Hlavními cíli vyhodnocování jsou:

- a) ověření eticky přijatelných metod fundraisingu a propagace
- b) posudek o nakládání s osobními údaji dárců
- c) zjištění dodržování plánů v postupech propagace a fundraisingu a zjištění, zda má plán vazbu na poslání a strategii organizace
- d) ověření dostatečné kontroly ze strany managementu v rámci měření úspěšnosti fundraisingu v organizaci
- e) hodnocení vynaložených nákladů na fundraisingové aktivity (nadacejt.cz, 2020).

Klíčovým poskytovatelem dotací je Magistrát hlavního města Prahy a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Získávání dotací má u organizace rostoucí tendenci v čase. V roce 2018 se povedlo získat od Magistrátu 17 345 tis. Kč. Pro organizaci je podstatné sledovat vyhlášení programů podpory registrovaných sociálních služeb. Dále je třeba věnovat pozornost stránkám Vlády ČR a MPSV, kde se pravidelně vyhláší taktéž možnosti podpory. Do fundraisingových aktivit zasahuje ekonomický úsek a vrcholoví manažeři.

Z hlediska propagace a fundraisingu organizace BONA zmodernizovala v roce 2019 své webové stránky. Organizace je na svých stránkách zcela transparentní, pravidelně vydává výroční zprávy, ve kterých popisuje jednotlivé služby, ekonomické aspekty za daný rok, účasti na akcích, navázané spolupráce a příběhy svých klientů. Na stránkách lze nalézt možnosti přímé podpory. Darovat lze jakoukoli dobrovolnou částku prostřednictvím webu [darujme.cz](http://darujme.cz). Webové stránky nabízejí další možnosti podpory, jedná se například o možnosti firemního dárcovství, možnost stát se ambasadorem organizace, materiální podpora a uspořádání benefiční akce.

Velmi úspěšnou metodou fundraisingu jsou aktivity spojené s prodejem vlastních výrobků z doplňkové činnosti. V roce 2014 se sklářská dílna zúčastnila 15 trhů a kulturních akcí, zásobovala 5 obchůdků a povedlo se navázat spolupráci s profesionální marketingovou manažerkou, která nadále pomáhá s tvorbou marketingových strategií. Dále se v roce 2014 v kamenné prodejně „Dvojí svět“ povedlo otevřít galerii, která uskutečnila několik vernisáží

na prodej obrazů klientů. První rok sledovaného období se organizace účastnila akce „Bohnický Fotomaraton“. Fotky z této akce jsou prodejního charakteru a byly vystavovány v Psychiatrické nemocnici v Bohnicích a v dalších prostorách v Praze. Výtěžek ze soutěže šel na organizaci rehabilitačního pobytu v Orlických horách. V rámci propagace dále BONA uspořádala akci „Babí hra“ v areálu PN Bohnice.

V roce 2018 se společnost BONA účastnila celkem 23 trhů a akcí. Účast na akcích byla prodejního charakteru. Na akcích se prodávaly výrobky z chráněných dílen, předvádělo se sklářské řemeslo a dále byly prezentovány služby organizace.

#### **4.3.1 Vyhodnocení**

- a) Z hlediska etiky propagace a metod fundraisingu organizace poskytuje jasné a srozumitelné informace. Organizace nedává na veřejnost bez souhlasu klientů informace o svých klientech, všichni zaměstnanci mají podepsanou mlčenlivost. Možnosti individuálního dárcovství jsou v souladu s výkonem činnosti organizace a s jejím posláním.
- b) Informace o dárcích nejsou dále pronajímány ani prodávány. Shromažďování údajů o dárcích probíhá po předchozím souhlasu dárců.
- c) Fundraiserka a ekonomický úsek zodpovídá za činnost fundraisingových činností, dohled nad plánem vykonává provozně-ekonomický manažer a provozní ředitel s generálním ředitelem
- d) Na kontrolu dodržování plánu fundraisingových aktivit probíhají pravidelné reporty a porady ze strany středního managementu, který se zodpovídá vrcholovému managementu
- e) Z výpočtů finanční analýzy je zřejmé, že s výjimkou jednoho roku je doplňková činnost vždy zisková. Výnosy dokáží pokrýt vynaložené náklady.

## 5 Výsledky a diskuse

Následující kapitola vyhodnocuje výsledky vlastní části práce. Data pro finanční analýzu byla čerpána z účetních výkazů organizace BONA, o.p.s.

Ze zkoumání majetku společnosti vyplývá, že dominantou aktiv je krátkodobý majetek. Příčinou výše krátkodobého majetku je skutečnost, že účetní jednotka zde účtuje pohledávky za penězi z grantů a přijaté příspěvky a dotace na bankovní účty. Dlouhodobý majetek je ve společnosti ihned odepisován, a tak dlouhodobě nevykazuje ve výsledku celkem vysokých částek. Z hlediska pasiv se v cizích zdrojích nejvíce účtuje o závazcích vůči poskytovatelům dotací, kterými jsou především Ministerstvo práce a sociálních věcí a Magistrát hlavního města Prahy. Celkově v pasivech převyšují vlastní zdroje cizí zdroje. Vlastní zdroje vykazují vyšší částky z důvodu výsledku hospodaření. Rozbor nákladů a výnosů zjistil, že společnost zaznamenala ztrátu pouze v jednom roce sledovaného období, a to v roce 2014. Doplňková činnost přináší do organizace tržby, které znamenaly po 3 roky sledovaného období nejvyšší výnosy. Od roku 2017 představují největší výnos provozní dotace.

Pro rozšíření finanční analýzy bylo využito horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýza aktiv zaznamenala největší procentuální změnu z roku 2014 na rok 2015. Procentuální změny o 700 % bylo dosaženo z důvodu nového projektu, do kterého byla potřeba nakoupit dlouhodobá aktiva. S výjimkou přechodu z roku 2014 na rok 2015 se dá dle horizontální analýzy aktiv vyhodnotit, že aktiva mají rostoucí tendenci a změny se pohybují v kladných číslech. Z pohledu horizontální analýzy pasiv se dá vydedukovat, že nejvyšších procentuálních změn je zaznamenáno u položky krátkodobých závazků. Přechod roku 2015 na rok 2016 zaznamenat 233 % nárůst. Krátkodobé závazky obsahují závazky vůči zaměstnancům, závazky za poskytovateli dotací a závazky vůči dodavatelům.

Z horizontální analýzy nákladů je zřejmé, že největší náklady pro společnost představují osobní náklady. Poslední rok zaznamenal z hlediska osobních nákladů nárůst o 34, 53 %. Příčinou navýšování je zvýšení platového ohodnocení a příjem nových zaměstnanců. Organizace také pořádá různé akce pro klienty, které se projeví v nákladech, v roce 2015 se v nákladech projevil například zájezd do Chorvatska, který způsobil 1 400% nárůst. Horizontální analýza výnosů prokázala, že výnosy v čase rostou. Do roku 2016 tržby za vlastní výrobky a výkony vykazovaly stabilní nárůst okolo 20 %. Od roku 2016 začaly o v průměr o 20 % klesat. Podstatný nárůst zaznamenala položka provozních dotací, která

v roce 2015 v porovnání s rokem 2014 vzrostla o 43, 87 %. Dále provozní dotace mají rostoucí tendenci.

Vertikální analýza sleduje procentuální podíly jednotlivých položek. Z pohledu aktiv má největší podíl krátkodobý majetek. V každém roce podíl krátkodobého majetku na celkových aktivech vykazuje téměř 100% podíl. Vysoký podíl krátkodobého majetku u neziskových organizací konkrétně znamená pohledávky za poskytovateli grantů a peníze na účtech, na který společnosti obdržují finanční prostředky z dotací, příspěvků a darů. Z výsledků vertikální analýzy pasiv vyplývá, že nejvyšší podíl na celkových pasivech mají vlastní zdroje. Příčinou výše vlastních příjmů, je účtování výsledku hospodaření z předchozího hospodářského roku. Cizí zdroje jsou převážně tvořeny z krátkodobých závazků, kterými jsou například závazky vůči poskytovatelům dotací, závazky vůči zaměstnancům a závazky vůči dodavatelům. Vertikální analýza nákladů a výnosů zjistila, že největší procentuální zastoupení u nákladů mají osobní náklady, které v roce 2018 dosáhly 75, 54 %. Výši osobních nákladů ovlivňují především mzdové náklady. U výnosů má největší podíl po 3 roky položka tržeb za vlastní výkony a za zboží, v roce 2016 činila 44, 73% podíl. Od roku 2017 mají největší podíl na výnosech provozní dotace. V roce 2018 dosáhly provozní dotace nejvyššího podílu 59, 96 %.

Ukazatele rentability z pohledu ukazatele výnosnosti celkového kapitálu prokázaly, že rok 2014 společnost hospodařila neefektivně s výsledkem – 17 %, naopak nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2017 s výsledkem 14, 54 %. Kladné výsledky svědčí o skutečnosti, že organizace dosáhla zisku. Rentabilita vlastního kapitálu měla nejlepší výsledek v roce 2017 s 23,14 %. Tržby dosáhly nejlepšího výsledku taktéž roku 2017 s výsledkem 9,43 %. Nejnížší náklady na dosažení tržeb byly zaznamenány v roce 2017 s výsledkem 90,57 %. U neziskových organizací je podstatné vyhodnotit výsledky ukazatelů určených přímo pro ně. Z vypočtených ukazatelů vyplynulo, že od roku 2016 se daří dosahovat uspokojivých výsledků generování zisku z doplňkové činnosti. Hodnoty se průměrně pohybují od roku 2016 na 16,4 % a doporučená hodnota se zde pohybuje okolo 15 %. Doplňková činnost s výjimkou roku 2014 pokrývá svým ziskem ztrátu z hlavní činnosti v každém roce. Nejvíce efektivní byla doplňková činnost v roce 2017, jak vyplynulo z výsledků haléřového ukazatele nákladovosti doplňkové činnosti. Variátor celkových nákladů poukázal na nárůst nákladů v roce 2017, v tomto roce by bylo vhodné zabezpečit další zdroj příjmu k pokrytí nákladů.



Ukazatele likvidity zjistily, že organizace nebude schopná dostát svých závazků ihned, kdyby bylo potřeba. Hodnoty okamžité likvidity vykazují vyšší hodnoty, což je u neziskových organizací běžné. Pohotovává likvidita zjistila, že oběžná aktiva bez zásob nejsou optimálně řízena. Krátkodobé závazky jsou nižší, než součet peněžních prostředků a pohledávek. Běžná likvidita vykazovala nejhodnější výsledek roku 2014, v tomto roce by organizace dokázala přeměnit oběžný majetek na peněžní prostředky nejlépe. Pracovní kapitál se pohybuje v kladných hodnotách za celou dobu sledovaného období, tyto výsledky jsou pro společnost pozitivní.

Výpočtem ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že obrát kapitálu se v čase snížil při porovnání prvního a posledního roku sledovaného období. Největší rychlosti obrátu bylo docíleno v roce 2016. Doba obrátu pohledávek se v čase snižuje, v roce 2018 byly pohledávky hrazeny průměrně za 5 dní. Z hlediska doby obrátu závazků se počty dní zvyšují, což není příliš příznivé. V roce 2018 se závazky dařilo průměrně splácet za 141 dní.

Ukazatel autarkie se pohybuje mírně pod hranicí pozitivních výsledků, to je zapříčiněno tím, že autarkie hodnotí hlavní činnost a nebere v potaz činnost doplňkovou.

Výsledek produktivity byl nejlepší v roce 2015, zde zaměstnanci vytvořili největší rozdíl mezi jimi přidanou hodnotou a osobními náklady.

Výsledky ukazatelů financování zjistili, že nejnižšího věřitelského rizika bylo docíleno v roce 2015. Z hlediska finanční samostatnosti si organizace počíná dobře, každý rok vykazuje vyšší podíly vlastních zdrojů nad zdroji cizími. Podíl cizího kapitálu je v normě v každém roce sledovaného období.

Ukazatel investičního rozvoje zjistil, že dlouhodobý majetek je ve všech letech odepisován vysoce. Průměrně za 5 let je odepisován z necelých 90 %.

Na závěr finanční analýzy byl pro rozšíření zvolen výpočet ukazatelů metody KAMF a BAMF. Metodou BAMF bylo zjištěno, že je organizace důvěryhodným ekonomickým subjektem z hlediska poslední 4 let sledovaného období. Metoda KAMF vyhodnotila jednotlivé ukazatele finanční analýzy dle škál z hodnotící tabulky.

Poslední kapitola vlastní práce vyhodnotila fundraising společnosti. Organizace má pověřené osoby, které se věnují činnosti fundraisingu a ty následně podléhají kontrole managementu. Fundraising je vykonáván každým rokem lépe, to dokazuje rostoucí tendence získaných provozních dotací v čase.

## 6 Závěr a doporučení

Hlavním cílem práce bylo vyhodnotit finanční situace organizace BONA, o.p.s. za sledované období 2014-2018. Ve vlastní práci byly vypočteny ukazatele finanční analýzy, které rozšířila horizontální a vertikální analýza a metody KAMF a BAMF, které jsou primárně určeny municipálním firmám.

Z rozboru účetních výkazů a vypočtených ukazatelů bylo zjištěno, že náklady i výnosy v čase rostou. Za první rok sledovaného období se organizaci nepodařilo ze svých činností vygenerovat zisk. Rok 2014 byl rokem ztrátovým. Ve všech dalších letech se podařilo zvýšit výnosy natolik, aby společnost dostala zisku. V prvních třech letech představovaly nejvyšší výnosy tržby za vlastní výkony a zboží. Tržby za vlastní výkony a zboží představují pro organizaci vedlejší, hospodářskou činnost. V posledních dvou letech se organizace zaměřila více na fundraising a nejvyšším výnosem se staly provozní dotace. Provozní dotace se započítávají do výnosů z hlavní činnosti. Prioritou pro organizaci je poskytování chráněného bydlení, na které se podařilo v posledním roce získat největší dotaci od Magistrátu hlavního města Prahy, který přerozděluje dotace plynoucí z Ministerstva práce a sociálních věcí. V roce 2018 byla poskytnuta dotace 8 333 tis. Kč, která byla v tomto roce plně využita. Postupné navyšování výnosů z provozních dotací značí o kvalitnější práci fundraisera organizace. Přestože se výnosy postupně zvyšují, tak tržby za vlastní výkony a zboží se v čase snižují. Poslední rok sledovaného období účetní výkazy zaznamenaly nejnižší výnos z tržeb s částkou 6 601 tis. Kč. V tomto ohledu by mohla být příležitost společnosti se opět více zaměřit na tržby z vedlejší činnosti, aby se navýšily výnosy.

Největší náklady organizace představují osobní náklady za zaměstnance, které se v čase zvyšují. Vzhledem k tomu, že organizace nabízí služby veřejnosti, tak jsou zaměstnanci hodnoceni dle platových tabulek určených pro sociální oblast. Zvyšování osobních nákladů může být tedy zapříčiněno vyšším vzděláním zaměstnanců, vyšším počtem odpracovaných let a navyšování počtu zaměstnanců. Pro společnost je obecně podstatné získávání a udržování kvalitních zaměstnanců. Navyšování osobních nákladů v čase je v pořádku, musí se však hlídat, aby náklady nebyly vyšší než výnosy. Přestože generování zisku není pro neziskové organizace prioritní, tak je podstatné, aby ho společnost generovali. Zisk se vrací do podniku a slouží například k obnově majetku.

Z výpočtů ukazatelů rentability bylo zjištěno, že nejvíce efektivní byly činnosti za rok 2017. V roce 2017 byla organizace na tom nejlépe z hlediska výnosnosti kapitálu,

z výnosnosti vlastního kapitálu, z rentability tržeb. Rentability tržeb se v roce 2017 podařilo získat s nejnižšími náklady, tento rok byl pro organizaci velmi efektivním. Z pohledu ukazatelů rentability určených pro neziskové organizace, které jsou zaměřeny především na doplňkovou činnost byl nejlépeším rokem také rok 2017. S nejnižšími náklady bylo dosaženo tržeb a byla zaznamenána nejvyšší míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Haléřový ukazatel nákladovosti se v roce 2017 nejvíce přiblížil ideální hodnotě.

Z hlediska aktivity se doba obratu vlastního kapitálu v porovnání prvního a posledního roku snížila. Nejrychlejší obrat zásob byl zaznamenán v roce 2016, což souvisí s nejvyššími tržbami za vlastní výkony a zboží v tomto roce. V roce 2018 byly pohledávky hrazeny za necelých 5 dní a závazky jsou hrazeny bez mála za 141 dní.

Výsledky ukazatele autarkie, který zjišťuje míru soběstačnosti, na bázi výnosů a nákladů nepřináší z dlouhodobého hlediska pozitivní výsledky. Všechny roky vykazují hodnoty pod 100 %. Organizace se však neustále v těchto výsledcích zlepšuje a dá se předpokládat, že v dalších letech by mohla dostát pozitivních výsledků. Poslední rok přinesl výsledek 99,12 %.

Produktivita práce z výsledků poukazuje na nedostatky. Z dlouhodobého pohledu společnost vykazuje špatné výsledky dle vyhodnocení z tabulky škál metody KAMF. V roce 2014 byl výsledek dokonce alarmující. Zaměstnanci neziskové organizace v sociální oblasti nepřináší do společnosti hodnoty v podobě zisku, tudíž se tyto špatné hodnoty dají předpokládat.

Z pohledu financování se na celkových pasivech nejvíce podílí vlastní zdroje. Ukazatel finanční samostatnosti, proto vykazuje uspokojivé výsledky ve všech letech. Nejmenší riziko pro věřitele představoval rok 2015, kdy se věřitelské riziko snížilo na bez mála 23 %. V dalších letech věřitelské riziko nikdy nepřesáhlo 50 %. Výsledky se pohybují okolo 40 %. Ukazatel podílu cizího kapitálu vykazuje ve všech letech uspokojivé výsledky. Hodnoty se vždy pohybují pod hodnotou 1, což se pro neziskové organizace doporučuje.

Dlouhodobý majetek se v organizaci odepisuje téměř v plné výši, ještě ve stejném roce pořízení majetku. Pro společnost jsou odpisy nákladem, který snižuje v konečném důsledku výsledek hospodaření a tím i následné zdanění.

Z výsledků metody BAMF bylo zjištěno, že kromě roku 2014 je organizace důvěryhodným ekonomickým subjektem.

Doporučení.

Obecně lze o neziskové organizaci BONA o.p.s. konstatovat, že se ve sledovaném období zlepšila ve své fundraisingové činnosti. Za 5 let se podařilo zvýšit dotace z 5 753 tis. Kč na 17 345 tis. Kč, jedná se tedy o 302% nárůst dotací. Z hlediska tržeb za vlastní výkony a zboží však došlo z roku 2014 na rok 2018 k poklesu o 17 %. Organizace by se tedy mohla více zaměřit na svou doplňkovou činnost, aby zvýšila své tržby. Předpokládané kalkulace navrhujících opatření jsou v příloze práce.

Navýšení tržeb z výkonů a ze zboží by mohlo být zaopatřeno následujícími doporučeními:

1. Zkvalitnění marketingu nabízených služeb doplňkové činnosti. Trendem poslední doby je zajišťování propagace prostřednictvím sociálních sítí. V listopadu roku 2018 si kamenná prodejna „Jedna bedna“ založila instagramový účet, na který přidala celkem 26 příspěvků. K listopadu roku 2020 účet čítá 151 sledujících, to vypovídá o nedostatečné propagaci instagramového účtu. Naproti tomu, facebookové stránky kamenné prodejny čítají k listopadu 2020 2 299 sledujících. Za předpokladu, že polovina sledujících na Facebooku má instagramový účet, tak by měl být počet sledujících na Instagramu 1 149. Zvýšení počtu sledujících zvýší povědomí o produktech potenciálních zákazníků. Doporučuje se tedy větší propagace instagramového účtu na Facebooku. Další možností, jak získat vyšší počet sledujících je volba vhodných „hashtagů“ u příspěvků. Obecně u propagace instagramového účtu platí, čím více používaných hashtagů, tím více sledujících se dá předpokládat. V roce 2020 je k listopadu 33 příspěvků. Lze tedy vidět, že sociální sítě neudrží nikdo pravidelně a nejsou prioritou. Popisek prodejny nezahrnuje veškeré informace, které by prodeji mohly také pomoci. V popisu by mělo být určitě zmíněno, že prodejna zaměstnává lidi s duševním onemocněním a souvisí s organizací BONA, o.p.s. Správu sociálních sítí by prováděli současní zaměstnanci kamenné prodejny. Odměnou by pro ně bylo určité měsíční % z prodeje. Ze začátku by každý zaměstnanec dostával 1 % z měsíčních tržeb.
2. Využití potenciálu současné doby – nouzový stav, omezení prodejen. Současná doba není příliš příznivá pro kamenné prodejny. Úspěšný provozoval však musí na současnou dobu nahlížet jako na příležitost, nikoliv jako na bezvýchodnou situaci. Kamenná prodejna by

mohla najít využití prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Prodejna má vytvořené své webové stránky a sociální síť. Tímto faktem se otevírá prostor pro vytvoření webových stránek, kde lze produkty nebo služby nakoupit online.

Realizace projektu prodeje vlastních výrobků by byla zprostředkovávána dostupnými vozidly BONA, o.p.s. V majetku organizace jsou k současnému datu dvě vozidla. Od roku 2018 se na využití prádelny a ad hoc záležitostí využívá Citroen Berlingo, který je sedmimístný. Od roku 2020 patří do majetku firmy dodávka, která by mohla zajistit dopravu materiálů a objednávek.

Na prodej výrobků by se ze začátku nepředpokládaly velké, početné objednávky, a tak by dopravu zajišťovalo vozidlo Citroen Berlingo. Zprostředkování webových stránek by bylo nejvýhodnější přes společnosti Shoptet nebo Fastcentrik. Z hlediska udržování webových stránek je podnájem nejjednodušší a nejméně nákladnou variantou.

Spuštění e-shopu by poskytlo práci dvěma novým klientům a dvěma brigádníkům. 1 zaměstnanec by se staral o balení zásilek a druhý by odpovídal na případně dotazy zákazníků prostřednictvím e-mailů. Na podporu zaměstnanosti klientů by se dala do budoucna případně vyhledat další dotace, kterou nabízí například Evropský sociální fond. Konkrétně se jedná o operační program Zaměstnanost plus pro období 2021–2027. Na provoz stránek by byl zřízen jednoduchý systém, který bude generovat čísla objednávek, počty kusů, počty zásob a informace o zákaznících. Se spuštěním e-shopu by se postupně navyšovaly počty skladových zásob. Pro začátek by stačil malý skládek, který má prodejna momentálně k dispozici uvnitř prodejny. Rozvoz by byl ze začátku možný pouze po Praze a okolí, aby se ušetřilo na nákladech za pohonné hmoty a servis aut. Provoz by byl pouze ve všední dny. Prodejna má nyní přístup k internetu a má k dispozici jeden notebook. Výše dotací byla odvozena z výše přijatých provozních dotací za rok 2018. Dotace by byla zajištěna z nabízených dotací Ministerstva práce a sociálních věcí. Konkrétně se jedná o dotaci určenou na sociální rehabilitaci a sociálně terapeutické dílny.

3. Benefiční akce pod záštitou Nadace BONA a s tím související vyhledání patrona akce. Nadace BONA má ve své správě „BONA park“, který provozuje pro volný čas klientů. Vzhledem k tomu, že se v tomto parku již konalo výročí BONA, o. p. s, oslavy narozenin a podobné, dalo by se předpokládat, že Nadace by mohla bezplatně zapůjčit venkovní prostory organizaci BONA, o.p.s na uskutečnění benefice. Následující body znázorňují hlavní body

projektu. Akce byla navržena za předpokladu, že zaměstnanci by byli zaplacení dle běžné mzdy. Kalkulace benefice a organizace akce je dostupná v přílohách č. 6., 7., a 8.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní publikace

ANHEIER, Helmut, 2005. Nonprofit organizations: theory, management, policy. Reprinted. London [u.a.]: Routledge. ISBN 978-041-5314-190.

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, Petr, 2009. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). 1. V Praze: Oeconomica, 304 s. ISBN ISBN978-80-245-1650-9.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.

DVOŘÁK, Tomáš. *Nadace a nadační fondy: text zákona s poznámkami*. Praha: ASPI, 2007. Právnícké osoby. ISBN 978-80-7357-292-1.

DVOŘÁK, Tomáš. *Nadace a nadační fondy: text zákona s poznámkami*. 2., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-563-2.

FRIČ, Pavol, Tamara KATUŠČÁK, Pavel MIČKA a Vít SKÁLA. *Občanský sektor v ohrožení?* .Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2016. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-243-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

KEW, Jacqui a Alex WATSON. *Financial accounting: an introduction*. Fifth edition. South Africa: Oxford University Press, 2017. ISBN 0190425520.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

LEDVINOVÁ, Jana a Karel PEŠTA. *Základy fundraisingu*. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996, 141 s. ISBN 80-238-0464-2.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ, 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. Praha: Oeconomica, 224 s. ISBN 978-802-4514-734

MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie*. Sprint 2, 2009, slovensky. ISBN 978-80-89393-12-1

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

POLAČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.



PRAŽÁK, Zbyněk. *Společenství vlastníků jednotek: praktická příručka*. 3., podstatně přeprac. vyd. Praha: Leges, 2010. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-35-6.

RONOVSKÁ, Kateřina. *Spolkové a nadační právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4512-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. 2010. *Organizace neziskového sektoru*. [editor] Iva Kvapcová. Praha: Ekopress, s. r. o., 2010. Sv. Vydání III. ISBN 978-80-86929-54-5

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

SALAMON, Lester a Helmut ANHEIER, 1998. *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit sector Cross-Nationally*. Voluntas. 1. New York: Manchester University Press. ISBN 07-190-5386-2.

SALAMON, Lester a Helmut ANHEIER, 1997. *Defining the nonprofit sector: a crossnational analysis*. 1. New York: Manchester University Press. ISBN 07-190-4902-4.

SEDLÁČEK J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. 978-80-251-3386-6.

SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. Praha: Portál, 376 s. ISBN 978-807-3676-810.

STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998. Business books (Computer Press). ISBN 8072261126.

SVOBODOVÁ, Jaroslava. Účtová osnova, České účetní standardy: pro některé vybrané účetní jednotky: 384 postupů účtování: 2018. Olomouc: ANAG, [2018]. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-131-4.

WARREN, Carl S., Jefferson P. JONES a William B. TAYLER. Financial and managerial accounting. 15e. Boston: Cengage, [2020].

## 7.2 Elektronické publikace

Dotační tituly Ministerstva vnitra-Ministerstvo vnitra České republiky. Úvodní strana -Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © 2019 Ministerstvo vnitra České republiky, všechna práva vyhrazena [cit. 23.02.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/dotacni-tituly-ministerstva-vnitra.aspx>

Kdo jsme / BONA, o.p.s. Kdo jsme / BONA, o. p. s. [online]. Dostupné z: <http://www.bona-ops.cz> [cit. 27.08.2020]

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR-Dotace pro nestátní neziskové organizace 2020 [online]. Copyright ©2020 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 23.02.2020]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/dotace-pro-nestatni-neziskove-organizace/dotace-pro-nestatni-neziskove-organizace-2020>

Ministerstvo zemědělství vyhlašuje VÝZVU K PODÁNÍ ŽÁDOSTÍ NA PODPORU PROJEKTŮ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PRO ROK 2020 – II. kolo (Dotace, eAGRI). [online]. Copyright © 2009 [cit. 25.07.2020]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/narodni-dotace/dotace-nestatnim-neziskovym-organizacim/ministerstvo-zemedelstvi-vyhlasuje-vyzvu-2.html>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR-Dotace pro nestátní neziskové organizace 2020-2. výzva. Object moved [online]. Copyright ©2020 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva

vyhrazena [cit. 26.07.2020]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/dotace-pro-nestatni-neziskove-organizace/dotace-pro-nestatni-neziskove-organizace-2020-2>.

*Multidisciplinární tým. ÚVOD* [online]. Dostupné z: <https://fokus-vzdelavani.cz/index.php/kurzy-2019/12-kurzy/2019/103-multidisciplinari-tym> [cit. 15.11.2020]

*Metodika hodnocení spolehlivosti pro žadatele. Nadace J&T* [online]. Dostupné z: <https://www.nadacejt.cz/data/clanky/112/dokumenty/metodikahodnocenispolehlivostiprozadatele.pdf> [cit. 15.11.2020]

Občanské aktivity-Ministerstvo vnitra České republiky. Úvodní strana-Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © 2020 Ministerstvo vnitra České republiky, všechna práva vyhrazena [cit. 27.08.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/obcanske-aktivity-118893.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

Podpora projektů nestátních neziskových organizací v rámci státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím z kapitoly Ministerstva zemědělství v období 2019–2020 (Dotace, eAGRI). [online]. Copyright © 2009 [cit. 23.02.2020]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/narodni-dotace/dotace-nestatnim-neziskovym-organizacim/podpora-projektu-nestatnich-neziskovych.html>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2015. Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím za léta 2015–2020. [online]. [cit. 2019-08-11]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf)

Základní údaje o organizaci | BONA, o.p.s. Kdo jsme | BONA, o.p.s. [online]. Dostupné z: <http://www.bona-ops.cz/o-nas/zakladni-udaje-o-organizaci>

Nejvyšší správní soud / Profesní komory [online]. Dostupné z: <http://www.nssoud.cz/Profesni-komory/art/575?menu=274> [cit. 25.07.2020].

## Přílohy

Příloha 1: Rozvaha 2014-2018, organizace BONA, o.p.s., aktiva

<b>ROZVAHA</b> (v tis. Kč, zaokrouhлено na celá čísla)							
BONA, o.p.s. se sídlem pod Čimickým hájem 177/1, 181 00 Praha 8 IČO: 25732587							
Za sledované období 2014-2018							
Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Stav				
			2014	2015	2016	2017	2018
<b>A.</b>	<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>001</b>	<b>7</b>	<b>56</b>	<b>42</b>	<b>28</b>	<b>14</b>
A. I	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek celkem</b>	002	336	336	0	0	0
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	006	336	336	0	0	0
A. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	010	2 295	2 231	171	171	117
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	014	0	171	171	171	117
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	017	0	2 060	0	0	0
A. IV.	<b>Oprávký k dlouhodobému majetku celkem</b>	028	-2 624	-2 511	-129	-143	-103
4.	Oprávký k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	032	0	-336	0	0	0
7.	Oprávký k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	035	0	-115	-129	-143	-103
10.	Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	038	0	-2 060	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	<b>040</b>	<b>3 792</b>	<b>2 856</b>	<b>4 628</b>	<b>5 537</b>	<b>6 598</b>
B. I.	<b>Zásoby celkem</b>	041	176	262	229	264	265
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	048	176	262	229	264	265
B. II.	<b>Pohledávky celkem</b>	051	1 071	1 075	419	471	363
B. II. 1.	<b>Odběratelé</b>	052	0	180	216	346	231
4.	Poskytnuté provozní zálohy	055	0	129	139	68	34
5.	Ostatní pohledávky	056	0	765	64	57	98
7.	Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	058	0	1	0	0	0

B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	071	2 522	1 466	2 598	3 745	4 674
B. III. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	0	152	263	315	323
3.	Peněžní prostředky na účtech	074	0	1 314	2 335	3 430	4 351
B. IV.	Jiná aktiva celkem	079	23	53	1 382	1 057	1 296
B. IV. 1.	Náklady příštích období	080	0	53	43	0	18
2.	Příjmy příštích období	081	0	0	1 339	1 057	1 278
	<b>AKTIVA celkem</b>	<b>082</b>	<b>3 799</b>	<b>2 912</b>	<b>4 670</b>	<b>5 565</b>	<b>6 612</b>

Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s. 2014–2018, vlastní zpracování

ROZVAHA							
(v tis. Kč, zaokrouhлено na celá čísla)							
BONA, o.p.s. se sídlem pod Čimickým hájem 177/1, 181 00 Praha 8							
IČO: 25732587							
Za sledované období 2014-2018							
Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav				
			2014	2015	2016	2017	2018
<b>A</b>	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	<b>001</b>	<b>2 048</b>	<b>2 244</b>	<b>2 668</b>	<b>3 474</b>	<b>3 882</b>
<b>A. I</b>	<b>Jmění celkem</b>	<b>002</b>	<b>164</b>	<b>215</b>	<b>215</b>	<b>215</b>	<b>215</b>
A. I. 1	Vlastní jmění	003	0	209	209	209	209
2.	Fondy	004	0	6	6	6	6
<b>A. II.</b>	<b>Výsledek hospodaření celkem</b>	<b>006</b>	<b>1 884</b>	<b>2 029</b>	<b>2 453</b>	<b>3 259</b>	<b>3 667</b>
A. II. 1	Účet výsledku hospodaření	007	0	xxxx	433	xxxx	409
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	008	0	168	xxxx	805	xxxx
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	009	0	1 861	2 020	2 454	3 258
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	<b>010</b>	<b>1 751</b>	<b>668</b>	<b>2 002</b>	<b>2 091</b>	<b>2 730</b>
<b>B. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>021</b>	<b>1 659</b>	<b>501</b>	<b>1 669</b>	<b>2 031</b>	<b>2 579</b>
B.II.1	Dodavatelé	022	0	67	75	61	152
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	027	0	7	768	966	1 267
7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	028	0	0	355	465	659
9.	Ostatní přímé daně	030	0	0	68	94	145
10.	Daň z přidané hodnoty	031	0	142	138	126	131
12.	Závazky ke vztahu ke státnímu rozpočtu	033	0	28	0	0	0
17.	Jiné závazky	038	0	151	94	209	225
22.	Dohadné účty pasivní	043	0	106	171	110	0
<b>B. IV.</b>	<b>Jiná pasiva celkem</b>	<b>045</b>	<b>92</b>	<b>167</b>	<b>333</b>	<b>60</b>	<b>151</b>
B. IV. 1	Výdaje příštích období	046	0	95	149	60	77
B.IV.2	Výnosy příštích období	047	0	72	184	0	74
	<b>PASIVA celkem</b>	<b>049</b>	<b>3 799</b>	<b>2 912</b>	<b>4 670</b>	<b>5 565</b>	<b>6 612</b>

Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s. 2014–2018, vlastní zpracování

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v tis. Kč, zaokrouhлено na celá čísla)

BONA, o.p.s. se sídlem pod Čimickým hájem 177/1, 181 00 Praha 8  
IČO: 25732587

A

Za sledované období 2014-2018

(Částky jsou uvedené za všechny činnosti dohromady)

Označení	NÁKLADY A VÝNOSY	Číslo řádku	Stav				
			2014	2015	2016	2017	2018
A.	<b>Náklady</b>	001	18 478	21 300	23 105	24 847	28 521
A.I.	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b>	<b>002</b>	<b>6 777</b>	<b>6 310</b>	<b>9 746</b>	<b>9 035</b>	<b>7 146</b>
A.I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních nákladových dodávek	003	623	777	1 007	1 945	1 802
2.	Prodané zboží	004	3 960	5 533	6 563	4 712	3 041
3.	Opravy a udržování	005	65	143	67	39	73
4.	Náklady na cestovné	006	47	49	21	20	42
5.	Náklady na reprezentaci	007	48	21	5	0	18
6.	Ostatní služby	008	2 033	1 874	2 101	2 319	2 170
A. II.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace</b>	<b>009</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-278</b>	<b>-364</b>	<b>-324</b>
8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	011	0	0	-278	-364	-324
A.III.	<b>Osobní náklady</b>	<b>013</b>	<b>11 587</b>	<b>12 735</b>	<b>13 497</b>	<b>16 014</b>	<b>21 544</b>
A.III.10.	Mzdové náklady	014	8 935	9 763	10 363	12 270	16 295
11.	Zákonné sociální pojištění	015	2 608	2 903	3 049	3 631	5 173
12.	Ostatní sociální pojištění	016	0	0	0	26	
13.	Zákonné sociální náklady	017	44	0	0	0	
14.	Ostatní sociální náklady	018	0	69	85	87	76
A.IV.	<b>Daně a poplatky</b>	<b>019</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
A. IV. 15.	Daně a poplatky	020	2	4	2	2	3
A. V.	<b>Ostatní náklady</b>	<b>021</b>	<b>10</b>	<b>150</b>	<b>106</b>	<b>146</b>	<b>138</b>
16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	022	0	4	2	0	
17.	Odpis nedobytné pohledávky	023	24	0	4	35	
20.	Dary	026	0	0	0	0	7
21.	Manka a škody	027	2	65	0	11	20
22.	Jiné ostatní náklady	028	77	81	100	100	111

<b>A. VI.</b>	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b>	<b>029</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	030	7	14	14	14	14
	<b>NÁKLADY celkem</b>	<b>039</b>	<b>18 478</b>	<b>21 300</b>	<b>23 105</b>	<b>24 847</b>	<b>28 521</b>
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>	<b>040</b>	<b>17 832</b>	<b>21 459</b>	<b>23 538</b>	<b>25 651</b>	<b>28 930</b>
<b>B.I.</b>	<b>Provozní dotace</b>	<b>041</b>	<b>5 753</b>	<b>8 277</b>	<b>8 943</b>	<b>12 619</b>	<b>17 345</b>
B.I.1.	Provozní dotace	042	5 753	8 277	8 943	12 619	17 345
<b>B. II.</b>	<b>Přijaté příspěvky</b>	<b>043</b>	<b>4 860</b>	<b>4 066</b>	<b>4 168</b>	<b>4 507</b>	<b>4 984</b>
3.	Přijaté příspěvky (dary)	045	4 860	4 066	4 168	4 507	4 984
<b>B. III.</b>	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	<b>047</b>	<b>7 080</b>	<b>8 740</b>	<b>10 417</b>	<b>8 524</b>	<b>6 601</b>
<b>B.IV.</b>	<b>Ostatní výnosy</b>	<b>048</b>	<b>17</b>	<b>131</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>B. V.</b>	<b>Aktivace celkem</b>	<b>052</b>	<b>122</b>	<b>245</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>VÝNOSY celkem</b>	<b>061</b>	<b>17 832</b>	<b>21 459</b>	<b>23 538</b>	<b>25 651</b>	<b>28 930</b>
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>062</b>	<b>-646</b>	<b>159</b>	<b>433</b>	<b>804</b>	<b>409</b>
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>063</b>	<b>0</b>	<b>156</b>	<b>433</b>	<b>804</b>	<b>409</b>

Zdroj: Výroční zprávy BONA, o.p.s. 2014–2018, vlastní zpracování



Příloha 4: Projekt č. 2, realizace online prodeje vlastních výrobků

<b>Náklady na e-shop prodejny Jedna bedna</b>		
Položka	Cena	Náklady za rok
Nájem webových stránek	340 Kč/měs.	4 080 Kč
Rozvoz objednávek	4 Kč/km	9 600 Kč*
Servis auta	-	5 000 Kč
1 vedoucí zaměstnanec	25 000 Kč/měs.	300 000 Kč
2 zaměstnanci (klienti)	18 000 Kč/měs.	432 000 Kč
2 brigádníci (klienti)	85 Kč/hod.	51 000 Kč**
Papírové krabice	6 Kč/ks	9 000 Kč***
Izolepy	30 Kč/ks	3 000 Kč
Materiál (bavlna, nitě, jehly atd.)	20 000 Kč/měs.	240 000 Kč
<b>Celkem</b>	-	<b>1 053 680 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, konzultace se zaměstnancem, internetové zdroje

\* při předpokladu najetých 200 km/měsíc

\*\* brigádníci na dohodu o provedení práce, odpracován plný počet hodin (300 hod./rok)

\*\*\* předpokládaný odběr 1 500 ks/rok jednorázově

Příloha 5: Projekt č. 2, předpokládané výnosy z online prodeje vlastních výrobků

<b>Předpokládané výnosy e-shopu prodejny Jedna bedna</b>		
Položka	Cena	Výnosy za rok
Předpokládaná průměrná objednávka	300 Kč	60 000 Kč*
Dotace na rozšíření služeb VČ	-	500 000 Kč
Dotace na nová pracovní místa pro duševně nemocné	-	500 000 Kč
Doprava (do 20 km)	40 Kč	4 000 Kč
Doprava (nad 20 km)	60 Kč	6 000 Kč
<b>Celkem</b>	-	<b>1 070 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva BONA o.p.s. 2018, internetové zdroje

\* při předpokladu 200 objednávek za rok

Příloha 6: Projekt č. 3, náklady na benefiční akci

<b>Náklady na realizaci benefiční akce</b>	
Položka	Cena
Patron akce-vybavení	8 000 Kč
Výroba letáků	800 Kč
2 x komplet sada na badminton	700 Kč
Petanque	400 Kč
Pronájem foodtrucku	3 500 Kč
Prodejní stánek	0 Kč
Místo konání	0 Kč
Brigádníci stánku (klienti)	640 Kč*
Doprava	800 Kč
<b>Celkem</b>	<b>14 200 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, internetové zdroje

\* 4 hodiny prodeje, 80 Kč/hod.

Příloha 7: Projekt č. 3, předpokládané výnosy z benefiční akce

<b>Předpokládané výnosy z benefiční akce</b>		
Položka	Cena	Výnos celkem
Vstupné	180 Kč	18 000 Kč*
Tržby za výrobky	50 Kč/ks	1 500 Kč
Dobrovolný příspěvek na podporu služeb	-	3 500 Kč
<b>Celkem</b>	-	<b>23 000 Kč</b>
Zisk	-	8 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

\* za předpokladů 100 účastníků

Realizace benefice:
a) Určení hlavního cíle benefice – získání finančních prostředků na provoz organizace.
b) Určení vedlejšího cíle benefice – propagace nabízených služeb organizace
c) Získání a oslovení patrona benefice (v ideálním případě další spolupráce).
Oslovování potenciálních patronů by probíhalo z výběru účastníků akce „mezi ploty“. Například: Barbora Poláková, Tomáš Matonoha, Tomáš Klus, kapela NO NAME.
d) Název akce – Benefice pro duševní pohodu.
e) Cílová skupina akce – dospělí lidé od 20–60 let se zkušenostmi duševních poruch ve svém okolí.
f) Typ akce – hudební akce se sportovními aktivitami a prodejem vlastních výrobků.
g) Místo akce – BONA park, Pod Čimickým hájem 177/1, Praha 8
h) Povolení akce – vyplnění formuláře o uspořádání akce a následné odevzdání na Úřad městské části Praha 8.
i) Realizační tým – 5 zaměstnanců chráněných bydlení, ředitel organizace, 1 zaměstnanec (řidič), 1 pokladník, 2 zaměstnanci kamenné prodejny „Jedna Bedna“, 2 klienti na prodej výrobků
j) Úkoly realizačního týmu:
- 1 zaměstnanec (vedoucí) vede benefici, vysvětlí podmínky a možnosti aktivit + harmonogram akce
- Ředitel zařídí proslov, poděkování a kontroluje realizaci
- 1 zaměstnanec ideálně z ekonomického úseku spravuje kasičku
- 4 zaměstnanci asistují u sportovních aktivit

- 2 zaměstnanci kamenné prodejny dohlížejí na prodej výrobků a střídají se, případně jeden vypomáhá, kde bude potřeba

k) Program benefice: 1 zaměstnanec organizuje akci, vysvětluje vše potřebné o benefici a úzce spolupracuje s patronem benefice. Organizátor akce učiní úvodní přípitek nealkoholickým nápojem. Patron benefice bude mít 3hodinový koncert s vsuvkami na téma služeb organizace a její poslání. V průběhu akce bude možnost občerstvení u pojízdného foodtrucku. Po celou dobu koncertu bude možné zakoupit výrobky z prodejny Jedna Bedna. Celá akce bude doprovázena řadou sportovních aktivit: ping pong, pétanque, fotbal s mini brankami a badminton. Vedle pojízdného foodtrucku bude posezení na občerstvení a odpočinek.

l) Propagace akce – sociální stránky patrona, webové stránky organizace, webové stránky nadace, sociální média na Facebooku a Instagramu, vyrobení a rozmístění letáků na Úřadu městské části Praha 8, v Bohnickém areálu, v kamenné prodejně. Možnosti inzerce do novin městské části Praha 8. Hlavním aspektem propagace bude dobročinný koncert patrona s možností občerstvení.

m) Stoly a židle by budou zapůjčeny z nadace, organizace a z Bohnické nemocnice.

Zdroj: vlastní zpracování, konzultace se zaměstnancem