

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Ekonomika a zdroje financování neziskové organizace
Sdružení Neratov, z.s.**

Bc. František Němec

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. František Němec

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Ekonomika a zdroje financování neziskové organizace Sdružení Neratov, z.s.

Název anglicky

Economy and financial resources of non-profit organization Sdružení Neratov, z.s.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě vyhodnocení neziskové organizace Sdružení Neratov, z.s. vymezit její současný ekonomický stav, strukturu zdrojů financování a navrhnout opatření, vedoucí ke stabilizaci a dlouhodobé udržitelnosti analyzovaného subjektu. Dílčím cílem je určení hodnoty dobrovolnické práce, jako jednoho z důležitých zdrojů, využívaných organizací.

Metodika

Metodika:

1. vymezení teoretických přístupů
2. základní charakteristika neziskové organizace
3. vlastní výpočty
4. závěry, návrhy a doporučení

Teoretická část bude čerpat z českých i zahraničních zdrojů, z knih (ISBN) a odborných časopisů (ISSN).

Aplikační část bude zpracována v programu Excel, data budou uspořádána do přehledných tabulek a grafů, včetně odpovídajících komentářů.

Budou aplikovány vzorce finanční analýzy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

Klíčová slova

Nezisková organizace, dobrovolnictví, ILO, analýza, zdroje, financování, výnosy, náklady

Doporučené zdroje informací

- Boukal, Petr a kolektiv. 2013. Fundraising pro neziskové organizace. Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4487-2.
- Kraftová, Ivana. 2002. Finanční analýza municipální firmy. Praha : C.H. Beck, 2002. 8071797782.
- Otrusínová, Milana. 2011. Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví. Praha : C.H. Beck, 2011. 9788074003424.
- Pelikánová, Anna. 2016. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha : Grada, 2016. 8027195098.
- Rektořík, Jaroslav. 2010. Organizace neziskového sektoru. Praha : Ekopress, 2010. 9788086929545.
- Šedivý, Marek a Olga, Medlíková. 2012. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 978-80-247-4040-9.
- Tošner, Jiří a Sozanská, Olga. 2006. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Praha : Portál, 2006. 978-80-7367-178-5.
- Vít, Petr. 2015. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 9788024754772.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Helena Řezbová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 03. 04. 2020

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) vedoucí mé práce, paní Ing. Heleně Řezbové Ph.D. za příkladné vedení při vytváření této diplomové práce, za pravidelné konzultace a poskytování cenných rad.

Ekonomika a zdroje financování neziskové organizace Sdružení Neratov, z.s.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je analýza hospodaření, způsobů získávání dodatečných zdrojů a vyhodnocení bonity neziskové organizace Sdružení Neratov včetně odhadu hodnoty dobrovolnické práce, kterou tato organizace využívá. V teoretické části práce jsou nejprve popsána specifika hodnocení neziskových organizací z hlediska analýzy jejich bonity. Následně jsou uvedeny a popsány způsoby získávání dodatečných zdrojů pro fungování neziskových organizací včetně pravidel, která je v tomto procesu nutné dodržovat. Teoretická část práce je uzavřena popisem dobrovolnictví a metodami stanovení jeho hodnoty. V praktické části práce je popsána organizace Sdružení Neratov z hlediska činnosti, organizační struktury a vývoje základních charakteristik hospodaření z let 2014-2018. Dále jsou detailně analyzovány výnosy a náklady organizace během tohoto období. S využitím modelů Klasifikační analýzy municipální firmy a Bilanční analýzy municipální firmy je pak vyhodnocena bonita organizace. Praktická část je uzavřena kvantifikací hodnoty využití dobrovolnické práce a jejího dopadu na výsledek hospodaření organizace ve stejném období.

Klíčová slova: Nezisková organizace, dobrovolnictví, ILO, KAMF, BAMF, analýza, zdroje, financování, výnosy, náklady

Economy and financial resources of non-profit organization Sdružení Neratov, z.s.

Abstract

The objective of this thesis is to analyze the economy, ways of obtaining additional resources and evaluation of the creditworthiness of the non-profit organization Neratov Association, including an estimate of the value of volunteer work used by this organization. In the theoretical part of the thesis are first described the specifics of the evaluation of non-profit organizations in terms of their creditworthiness analysis. Subsequently, ways of obtaining additional resources for non-profit organization's activities are listed and described, including the rules that must be followed in this process. The theoretical part is concluded with a description of volunteering and methods of determining its value. The practical part describes the organization of the Neratov Association in terms of activity, organizational structure and development of the basic characteristics of management from 2014-2018. Furthermore, the revenues and costs of the organization for this period are analyzed in detail. Using the models of the Classification and Balance Analysis of a municipal company, the creditworthiness of the organization is then evaluated. The practical part is concluded by quantifying the value of the volunteer work used and its impact on the economic result of the organization in the same period.

Keywords: Nonprofit organization, volunteering, ILO, CAMO, BAMO, analysis, resources, financing, revenues, costs

Obsah

1	Úvod.....	14
2	Cíl práce a metodika	15
2.1	Cíl práce	15
2.2	Metodika.....	15
3	Teoretická východiska	19
3.1	Specifika hodnocení neziskových organizací.....	19
3.1.1	Bonita nepodnikatelských subjektů.....	20
3.1.2	Model Klasifikační analýzy municipální firmy.....	21
3.1.3	Model Bilanční analýzy municipální firmy.....	24
3.2	Zdroje financování neziskových organizací.....	27
3.3	Proces zajišťování zdrojů pro provoz neziskové organizace	28
3.3.1	Typologie zdrojů získávaných neziskovými organizacemi.....	28
3.3.2	Efektivita při získávání prostředků neziskovou organizací.....	30
3.3.3	Plánování při získávání zdrojů	31
3.3.4	Metody získávání dodatečných prostředků	32
3.3.5	Zásady při hledání nových zdrojů financování	34
3.4	Dobrovolnictví.....	37
3.4.1	Dobrovolnická činnost v neziskových organizacích	38
3.4.2	Stanovení rozsahu a hodnoty dobrovolnické práce	39
3.4.3	Základní přístupy při oceňování dobrovolnické práce	41
3.4.4	Oceňování na základě rozsahu a druhu odvedené práce	42
3.4.5	Model měření hodnoty dobrovolnické práce ILO	44
3.4.6	Základní principy modelu ILO	45
3.4.7	Klasifikace a finanční ohodnocení pracovních pozic dle systému CZ-ISCO	45
3.4.8	Obecný postup výpočtu hodinové sazby dobrovolnických činností	48
3.4.9	Praktické využití modelu ILO	48
4	Vlastní práce	50
4.1	Nezisková organizace Sdružení Neratov.....	50
4.1.1	Historie a hlavní cíle Sdružení Neratov.....	50
4.1.2	Hlavní a vedlejší činnost organizace	51
4.1.3	Další oblasti zájmu a realizované projekty.....	53
4.1.4	Organizační struktura Sdružení Neratov, z.s.....	55
4.1.5	Struktura nákladů a výnosů Sdružení Neratov	56
4.1.6	Vývoj výsledku hospodaření hlavní a vedlejší činnosti	58
4.2	Analýza výnosů v letech 2014-2018	61

4.2.1	Tržby z vlastní činnosti	61
4.2.2	Dotace státní správy	65
4.2.3	Přijaté příspěvky	69
4.2.4	Ostatní výnosy	73
4.3	Analýza nákladů v letech 2014-2018	74
4.3.1	Osobní náklady	74
4.3.2	Materiál, energie, služby a prodané zboží	77
4.3.3	Ostatní náklady	81
4.4	Zhodnocení bonity a řízení efektivnosti Sdružení Neratov	84
4.4.1	Hodnocení bonity Sdružení Neratov pomocí modelu KAMF*	84
4.4.2	Hodnocení bonity Sdružení Neratov pomocí modelu BAMF	87
4.5	Využívaná dobrovolnická práce	91
4.5.1	Kvantifikace hodnoty využívané dobrovolnické práce	91
4.5.2	Dopad dobrovolnické práce na výsledek hospodaření organizace	94
5	Výsledky a diskuse	96
6	Závěr	100
7	Bibliografie	103
8	Přílohy	105

Seznam obrázků

Obrázek 1 - logo Sdružení Neratov.....	50
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vzorce ukazatelů modelu KAMF*	17
Tabulka 2 - Doporučené hodnoty modelu KAMF*	17
Tabulka 3 - Vzorce modelu BAMF	17
Tabulka 4 - Doporučené hodnoty modelu BAMF	18
Tabulka 5 Hodnocení dle modelu KAMF.....	22
Tabulka 6 - Hodnocení dle modelu KAMF*	24
Tabulka 7 - Klasifikace CZ-ISCO	47
Tabulka 8 - Mediány hrubých měsíčních mezd dle klasifikace ISCO.....	47
Tabulka 9 - Vývoj tržeb za vlastní výrobky SN.....	62
Tabulka 10- Vývoj tržeb z prodeje služeb SN	62
Tabulka 11- Vývoj tržeb za prodané zboží SN	63
Tabulka 12 - Výše provozních dotací 2014-2018	66
Tabulka 13 - Podíl na provozních dotacích 2014-2018	66
Tabulka 14 - Přijaté příspěvky dle skupin dárců.....	70
Tabulka 15 - Relativní podíl skupin dárců.....	70
Tabulka 16 - Jiné ostatní výnosy v letech 2014-2018.....	73
Tabulka 17 - Vývoj mzdových nákladů SN.....	75
Tabulka 18 - Vývoj nákladů na zákonné sociální pojištění zaměstnanců SN	75
Tabulka 19 - Vývoj nákladů na materiál SN.....	78
Tabulka 20 - Vývoj nákladů na energie SN	78
Tabulka 21- Vývoj nákladů na služby SN	79
Tabulka 22- Vývoj nákladů na prodané zboží SN	79
Tabulka 23 – Vývoj odpisů a opravných položek provozních nákladů	81
Tabulka 24 – Vývoj jiných provozních nákladů (nákladové úroky a dary).....	82
Tabulka 25 - výsledky ukazatelů modelu KAMF* Sdružení Neratov v letech 2014-2018.	84
Tabulka 26 - Vyhodnocení bonity Sdružení Neratov dle modelu KAMF*	86
Tabulka 27 - Vývoj bonity Sdružení Neratov dle modelu KAMF* v letech 2014-2018.....	86
Tabulka 28 - Hodnoty ukazatelů modelu BAMF.....	87
Tabulka 29 - Vyhodnocení modelu BAMF v letech 2014-2018	89
Tabulka 30 – Počet průměrných přepočtených úvazků v jednotlivých třídách zaměstnání CZ-ISCO	92
Tabulka 31 - Hodnota dobrovolnické práce v letech 2014-2018 dle kategorií CZ-ISCO ...	92
Tabulka 32 – Celková hodnota využití dobrovolnické práce dle metodiky ILO	92
Tabulka 33 - Celkové náklady na dobrovolnickou práci Sdružení Neratov (Kč).....	94
Tabulka 34 - Porovnání VH v případě započítání hodnoty dobrovolnické práce do nákladů	94

Seznam grafů

Graf 1 - Počet a struktura zaměstnanců.....	55
Graf 2 - Průměrná struktura nákladů v letech 2014-2018	57
Graf 3 - Průměrná struktura výnosů v letech 2014-2018	58
Graf 4 - Vývoj výsledku hospodaření v letech 2014-2018	59
Graf 5 - Rozložení nákladů dle typu činnosti v letech 2014-2018	60
Graf 6 - Rozložení výnosů dle typu činnosti v letech 2014-2018	60
Graf 7 - Vývoj tržeb z vlastní činnosti SN	61
Graf 8 - Vývoj složek tržeb z vlastní činnosti	64
Graf 9 - Výše přijatých dotací státní správy Sdružením Neratov v letech 2014-2018	65
Graf 10 - Výše dotací dle jednotlivých státních institucí	68
Graf 11 - výše přijatých příspěvků v letech 2014-2018	69
Graf 12 - Výše darů dle skupin dárců.....	71
Graf 13 – Vývoj osobních nákladů Sdružení Neratov v letech 2014-2018.....	74
Graf 14 - Vývoj složek osobních nákladů	76
Graf 15 – Vývoj nákladů na materiál, energie, služby a prodané zboží.....	77
Graf 16 – Vývoj nákladů na materiál, energie, služby a prodané zboží SN v letech 2014-2018.....	80
Graf 17 – vývoj ostatních nákladů SN v letech 2014-2018	81
Graf 18 – Vývoj složek ostatních nákladů SN v letech 2014-2018	83
Graf 19 - Vývoj bonity Sdružení Neratov dle modelu KAMF* v letech 2014-2018.	86
Graf 20 - Vývoj bonity Sdružení Neratov dle modelu BAMF v letech 2014-2018...	89
Graf 21 - Vývoj hodnoty využití dobrovolnické práce Sdružením Neratov dle kategorií CZ-ISCO	93
Graf 22 - Porovnání HV při započítání hodnoty dobrovolnické práce Sdružení Neratov v letech 2014-2018	95

Seznam příloh

Příloha 1 - Aktiva Sdružení Neratov 2014-2018.....	105
Příloha 2 - Pasiva Sdružení Neratov 2014-2018	106
Příloha 3 - Náklady Sdružení Neratov 2014-2018	107
Příloha 4 - Výnosy Sdružení Neratov 2014-2018	108

1 Úvod

Základním charakteristickým rysem neziskového sektoru je neupřednostňování zisku při provozování své činnosti. Subjekty působící v neziskovém sektoru se orientují na uspokojování potřeb v oblastech, ve kterých nelze dosáhnout žádného, nebo z hlediska tržně orientovaných subjektů pouze neuspokojivého zisku. Mezi tyto oblasti se řadí například sociální služby, ochrana životního prostředí, výzkum, péče o zdravotně či mentálně postižené spoluobčany, památková ochrana apod. Tyto skutečnosti je nutné vzít v potaz při posuzování finanční výkonnosti, úvěrové důvěryhodnosti či způsobech nacházení zdrojů financování chodu organizace.

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu hospodaření, určení bonity a využívání dodatečných zdrojů nestátní neziskové organizace, především pak na dobrovolnickou činnost. Nestátní neziskové organizace jsou zakládány soukromými subjekty a jsou nezávislé na státu. Přesto jsou oprávněny podávat žádosti o podporu, pocházející z veřejných rozpočtů. Kromě toho získávají prostředky pro svou činnost podnikáním v různých oblastech, například pořádáním veřejných kulturních akcí, provozem chráněných dílen a jiných speciálních typů pracovišť či ve formě darů od firem či individuálních dárců.

Analýzu hospodaření a určení bonity neziskové organizace je možné prakticky využít například při jednáních s bankovními institucemi, týkajících se poskytnutí úvěru k realizaci konkrétních projektů. Jejich uplatnění lze nalézt také při komunikaci se stávajícími klíčovými dárci případně při jednáních s dárci potenciálními. Zaměřením se na určení hodnoty využití dobrovolnické práce je možné zjistit, jakých hospodářských výsledků by daná organizace při shodném rozsahu činnosti bez jejího využívání dosahovala. Toto srovnání může působit jako součást motivačního mechanismu pro případné zájemce o dobrovolnickou činnost, protože ze zjištěných hodnot vyplývá její smysluplnost.

Jako subjekt zpracování těchto analýz byla zvolena nestátní nezisková organizace Sdružení Neratov. Veškeré dokumenty účetního či evidenčního charakteru, nezbytné pro zpracování analýzy hospodaření, bonity a využívání dobrovolnické práce byly po komunikaci se zaměstnanci organizace zajištěny bez komplikací.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnocení hospodaření Sdružení Neratov, jeho bonity a kvantifikace hodnoty dobrovolnické práce, využívané touto organizací. Analyzovaným obdobím je ve všech případech interval let 2014-2018. Zjištěné výsledky budou použity jako podkladový materiál při jednání s partnery a dárci organizace. V případě neuspokojivých výsledků budou navržena opatření, vedoucí k postupnému zlepšování zjištěných hodnot v rámci zmíněných analýz.

Tento cíl je složen z 5 dílčích cílů. V teoretické části práce budou nejprve popsány modely pro hodnocení bonity municipálních firem, způsoby zajišťování dodatečných zdrojů neziskovými organizacemi a přístupy při snaze o kvantifikaci hodnoty dobrovolnické práce. Druhým dílčím cílem je charakterizování dané organizace a provedení analýzy jejího hospodaření na základě dostupných účetních výkazů. Třetím dílčím cílem je aplikace 2 modelů pro hodnocení bonity municipálních firem za pomoci údajů z účetních výkazů a vlastních výpočtů. Čtvrtý dílčí cíl práce spočívá ve vyčíslení hodnoty využití dobrovolnické práce a porovnání dosažených výsledků hospodaření s hypotetickými výsledky hospodaření v případě obstarání daných činností skrze trh práce. V závěru práce budou navržena opatření reflektující závěry provedených analýz, jejichž cílem je hospodářská stabilita a uspokojivá bonita organizace.

2.2 Metodika

Tato práce je složena z literární rešerše a praktické části. V literární rešerši budou uvedena a popsána veškerá teoretická východiska tvořící základ pro vlastní práci, která bude následně vypracována.

V teoretické části budou nejprve popsána specifika hodnocení hospodaření neziskových organizací a dva modely pro hodnocení bonity municipálních firem. Dále budou popsány způsoby, kterými mohou neziskové organizace získávat zdroje, nutné

k jejich provozu. Závěrečná část literární rešerše bude zaměřena na dobrovolnictví a metody kvantifikace hodnoty dobrovolnické práce. Informace pro zpracování teoretické části práce budou čerpány z literárních pramenů, jejichž úplný seznam včetně všech potřebných identifikátorů k jejich případnému dohledání se uvede na konci práce v seznamu literatury.

Druhá část diplomové práce bude tvořena praktickou aplikací teoretických znalostí v rámci analýzy vybraných charakteristik neziskové organizace Sdružení Neratov. Tento zapsaný spolek bude nejprve charakterizován z pohledu jeho činnosti, organizační struktury a dosažených výsledků hospodaření v letech 2014-2018. Následně budou za období těchto let detailně analyzovány jeho náklady a výnosy. Poté bude vyhodnocena bonita této neziskové organizace za pomoci modelů Klasifikační analýzy municipální firmy a Bilanční analýzy municipální firmy. Veškerá data, získaná z účetních výkazů a výročních zpráv platná vždy k poslednímu dni daného účetního období (31.12.). Před vlastními analýzami proběhne sběr dat a také selekce těch, která bude vhodné v analýze použít. Potřebná data budou čerpána z Rozvahy, Výkazu zisku a ztráty a Výročních zpráv ze sledovaných let.

Na závěr praktické části práce bude vyčíslena hodnota dobrovolnické práce, kterou Sdružení Neratov v letech 2014-2018 využilo, a výsledky hospodaření v případě využívání práce ohodnocené příslušným mediánem mezd dle klasifikace CZ-ISCO.

Tabulky, grafy a přílohy budou zpracovány v programu Microsoft Excel za použití vlastních výpočtů. V tabulkách č.1 až 4 jsou uvedeny a popsány vzorce, použité v modelech KAMF* a BAMF* včetně jejich zdrojů, doporučených hodnot či intervalů a zdrojů dat (R =Rozvaha, VZ =Výkaz zisku a ztráty). Průměrné stavy za dané účetní období jsou vypočítány jako polovina součtu hodnot v prvním a posledním dni tohoto období. Hodnota dobrovolnické práce je kvantifikována prostřednictvím součinu počtu průměrných přepočtených pracovníků v dané kategorii povolání za daný rok a příslušného mediánu mezd. Hodnoty všech kategorií jsou následně sečteny a tyto součty představují celkovou hodnotu využití dobrovolnické práce za daný rok.

Tabulka 1 - Vzorce ukazatelů modelu KAMF*

Ukazatel	Číslo řádků	Vzorec
Autarkie HČ	VZ (79) / VZ (42)	(Výnosy HČ/Náklady HČ) *100
Nákladová rentabilita DČ	VZ (82) / VZ (42)	(HV DČ/Náklady DČ) *100
Míra pokrytí ztráty HČ	VZ (82) / VZ (82)	(Zisk DČ/Ztráta HČ) *100
Okamžitá likvidita	R (61) / R (107)	(KFM/Krát. Závazky) *100
Obrat CK	VZ (79) / R (1)	(Výnosy/ Prům. stav aktiv) *100
Produktivita práce	[VZ (43) + (47)-(1)] / VZ (11)	(Přid. hodnota / Os. Náklady) *100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě literární rešerše

Tabulka 2 - Doporučené hodnoty modelu KAMF*

Ukazatel	Minimální doporučená hodnota	Autor
Autarkie HČ	80 %	(Kraftová, 2002)
Nákladová rentabilita DČ	0 %	(Kraftová, 2002)
Míra pokrytí ztráty HČ	80 %	(Kraftová, 2002)
Okamžitá likvidita	15 %	(Kraftová, 2002)
Obrat CK	80 %	(Kraftová, 2002)
Produktivita práce	100 %	(Kraftová, 2002)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě literární rešerše

Tabulka 3 - Vzorce modelu BAMF

Ukazatel	Číslo řádků	Vzorec
L	[R (61) + R (41)] / R (107)	(KFM + Krát. Pohledávky) / Krát. Závazky
A	[R (41) / VZ (79)] / [R (107) / VZ (42)]	(Prům. Krát. Pohl. / Výnosy) / (Prům. krát. Závazky / Náklady)
Ae	VZ (79) / VZ (42)	Výnosy HČ / Náklady HČ
V	[VZ (47) + (43)-(1)] / [VZ (11) + VZ (31)]	Přidaná hodnota / (Osobní náklady + Odpisy)
Rv	VZ (79) / VZ (42)	[(výnosy t – výnosy t-1) / výnosy t] / [(náklady t – náklady t-1) / náklady t]
Rz	VZ (63) / VZ (63)	(zisk DČ / ztráta HČ) + 1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě literární rešerše

Ukazatel	Minimální doporučená hodnota	Autor
L	1	(Kraftová, 2007)
A	1	(Kraftová, 2007)
Ae	1	(Kraftová, 2007)
V	1	(Kraftová, 2007)
Rv	1	(Kraftová, 2007)
Rz	1	(Kraftová, 2007)

Tabulka 4 - Doporučené hodnoty modelu BAMF

Zdroj: Vlastní zpracování na základě literární rešerše

3 Teoretická východiska

3.1 Specifika hodnocení neziskových organizací

Problematika hodnocení výkonnosti státních a nestátních neziskových organizací je charakterizována nutností respektování širokého spektra specifík, spojených s fungováním těchto organizací. Na samotnou finanční výkonnost vyjádřenou pomocí dosažených hodnot odpovídajících ukazatelů je nutné nahlížet způsobem beroucím v potaz veškeré souvislosti a skutečnosti plynoucí z neziskového charakteru hodnocené organizace. Výkonnost je třeba posuzovat ve vztahu k poslání a předem stanoveným cílům konkrétní organizace a některé ukazatele finanční analýzy musejí být zároveň modifikovány tak, aby byly v souladu s jejími potřebami (Otrusinová, 2011).

Nejvýznamnějším specifikem týkajícím se hodnocení neziskových organizací je dichotomie jejich činnosti. Ta je dělena na činnost hlavní a vedlejší.¹ Hlavní činnost neziskové organizace lze definovat jako činnost, která je plně v souladu s posláním organizace a která slouží k jeho naplňování. Vedlejší činnost je naproti tomu činnost čistě podnikatelské povahy generující finanční prostředky pro uskutečňování činnosti hlavní (Vít, 2015). Dalším důležitým specifikem hodnocení neziskových organizací je omezená využitelnost zjištěných hodnot pro srovnání s jinými subjekty, která vyplývá z rozdílů mezi stanovenými cíli a posláním jednotlivých organizací (Otrusinová, 2011). K základním prvkům finanční analýzy patří v případě neziskových organizací jednoznačná identifikace výstupních informací, které je z analýzy třeba získat. Je nutné splnit požadavky účelnosti, aplikovatelnosti a informační efektivnosti. K tomuto účelu je nezbytné vytvoření vlastního systému ukazatelů, který disponuje nejvyšší vypovídací schopností z pohledu dané organizace (Kraftová, 2002).

Mezi nejčastěji sledovanou charakteristiku hospodaření patří měření úspornosti vynaložených nákladů ve vztahu k požadovanému výstupu. Efektivní řízení nákladů je velice významné, především z hlediska účelnosti a hospodárnosti. Obdobně významná je také oblast řízení výnosů, které jsou (především u státních neziskových

¹ Některými autory označována jako hospodářská nebo doplňková.

organizací) tvořeny různými formami transferů. Cílem činnosti není generování nejvyšší možné úrovně zisku, ale především samofinancování, tedy úhrada nákladů vlastními výnosy. Mezi další nejčastější cíle činnosti neziskových organizací lze zařadit minimalizaci vynaložených prostředků v procesu zajišťování požadovaných výkonů a dosahování maximálního možného účinku efektivním využíváním disponibilních prostředků. Důsledkem těchto skutečností je nutnost změny pohledu na některé druhy finančních ukazatelů, především pak na ukazatele rentability. Ty zde na rozdíl od hodnocení podnikatelských subjektů nezastávají výsadní postavení a v některých případech není jejich sledování opodstatněné (Otrusínová, 2011). V případě subjektů, patřících do veřejného sektoru existují při provádění analýzy finanční situace a stability dvě základní oblasti komparace a hledání analogie k podnikatelskému sektoru. První z nich je hodnocení efektivnosti zajišťování určitého produktu v oblasti veřejného sektoru. Druhou oblastí je evaluace dílčích aspektů efektivnosti při respektování rozdílů mezi cíli subjektů soukromého a veřejného sektoru (Kraftová, 2002).

3.1.1 Bonita nepodnikatelských subjektů

Bonitu neboli úvěrovou způsobilost či kreditní skóre, lze obecně definovat jako vyjádření míry rizika nesplacení daného úvěru posuzovaným žadatelem (fyzickou nebo právnickou osobou). Při vyjadřování míry tohoto rizika je nutné respektovat více faktorů, jakými jsou například historie splátek předchozích úvěrů, výše aktiv, příjmů a závazků (Paudyn, 2014).

V současnosti je bonita spojována především s podniky. Pomocí ní je vyjadřována jejich solventnost, kredibilita, schopnost zhodnotit vložený kapitál a plnit své závazky. Je ovlivňována různými aspekty, jakými jsou například informace, týkající se obchodní a technické pověsti daného podniku. Souhrn těchto charakteristik bývá nejčastěji zjišťován bankovními institucemi v případě žádosti o úvěr, případně jeho možnými budoucími obchodními partnery (Provazníková, 2015).

Pojem bonita nepodnikatelských subjektů se v odborné literatuře častěji objevuje až v posledních třech desetiletích. Jedná se o důsledek přesunu některých kompetencí od tehdejších okresních úřadů ve prospěch obcí. Postupem času se předmětem zájmu

stala problematika srovnávání jednotlivých obcí jejichž aktuální počet na území České republiky je roven číslu 6258 ² mezi sebou. K tomuto účelu začala být používána bonita obce. Je důležité nezaměňovat tento pojem s pojmem rating, protože se nejedná o synonyma. Zatímco rating vyjadřuje schopnost organizace řádně plnit své závazky (schopnost splácet své dluhy), pojem bonita obce disponuje širším významem. Konkrétně je tvořena samotným ratingem, a navíc oblastí struktury majetku a dalších ukazatelů v závislosti na zvolené metodě hodnocení bonity (Provazníková, 2015).

3.1.2 Model Klasifikační analýzy municipální firmy

Vhodným způsobem vyhodnocení bonity u neziskových organizací je využití vybraných syntetických ukazatelů, respektive jejich modifikací. Příkladem takovéto modifikace je například model Klasifikační analýzy municipální firmy (model KAMF). Jedná se o experimentální model disponující dvěma variacemi. Variace KAMF je využívána u municipálních firem neprovozujících hospodářskou činnost. V případě hodnocení bonity municipální firmy, která hospodářskou činnost realizuje, se používá variace KAMF*.

Variace KAMF je tvořena čtyřmi poměrovými ukazateli. Jejich výsledek je vyjádřen v procentech a hodnocen na pětistupňové škále, kde nejlepším hodnocením je hodnocení „Velmi dobrý“ a nejhorším „Alarmující“ (Kraftová, 2002).

Prvním z těchto ukazatelů je ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů, který je definován následujícím poměrem:

$$\text{Autarkie (VN)} = (\text{Výnosy/Náklady}) * 100$$

Druhým ukazatelem je ukazatel okamžité likvidity, tedy poměr pohotových peněžních prostředků neboli krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků (závazků splatných do jednoho roku od jejich vzniku).

² Údaj Českého úřadu zeměměřičského a katastrálního z 27.5. 2016.

Okamžitá likvidita = (Krátkodobý finanční majetek / Krátkodobé závazky) *100

Třetím ukazatelem je obrat kapitálu. Jeho hodnota je stanovena poměrem tržeb a průměrného stavu aktiv v daném účetním období. Průměrný stav aktiv v daném účetním období je vypočítán součtem hodnot aktiv prvního a posledního dne účetního období, který je následně dělen číslem 2.

Obrat celkového kapitálu = (Výnosy / Průměrný stav aktiv) *100

Posledním poměrovým ukazatelem modelu KAMF je ukazatel produktivity práce, respektive jeho modifikovaná podoba. Ta je v tomto případě definována jako poměr přidané hodnoty (včetně provozních dotací) a sumy osobních nákladů, která nahrazuje průměrný přepočtený stav pracovníků z důvodu lepší interpretace výsledku.

Produktivita práce = (Přidaná hodnota / Osobní náklady) *100 (Kraftová, 2002)

S výjimkou okamžité likvidity jsou uvedené ukazatele maximalizačního charakteru, tedy čím vyšší hodnoty je v daném období dosaženo, tím je bonita municipální firmy hodnocena kladněji. Hodnota ukazatele okamžité likvidity by měla náležet doporučenému intervalu hodnot, tak aby nedocházelo k ne hospodárnému držení krátkodobého finančního majetku v hodnocené organizaci. Kompletní stupnice hodnocení modelu KAMF je obsažena v tabulce č.5.

Tabulka 5 Hodnocení dle modelu KAMF

Ukazatel	1 Velmi dobrý	2 Dobrá	3 Střední	4 Špatný	5 Alarmující
Autarkie	>100 %	= 100 %	>90 %	>80 %	<80 %
Okamžitá likvidita	(40 %,60%)	(20 %,40%)	>60 %	<20 %	<15 %
Obrat CK	>300 %	>200 %	>100 %	>80 %	<80 %
Produktivita práce	>200 %	>150 %	>120 %	>100 %	<100 %

Zdroj: Kraftová, 2002

Model KAMF* je tvořen celkem šesti poměrovými ukazateli jejichž hodnoty jsou stejně jako v případě modelu KAMF vyjádřeny pomocí procent.

Prvním ukazatelem je ukazatel autarkie, který je vázán pouze na hlavní činnost (HČ) organizace. Je tedy definován jako podíl výnosů hlavní činnosti a nákladů hlavní činnosti násobený stem.

$$\text{Autarkie HČ} = (\text{Výnosy HČ} / \text{Náklady HČ}) * 100$$

Dalším ukazatelem je nákladová rentabilita doplňkové činnosti (DČ) vyjádřená poměrem jejího hospodářského výsledku a nákladů, které na ní byly vynaloženy.

$$\text{Nákladová rentabilita DČ} = (\text{Hospodářský výsledek DČ} / \text{Náklady DČ}) * 100$$

Třetím a zároveň posledním ukazatelem, který dané variace modelu odlišuje, je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem, generovaným doplňkovou činností.

$$\text{Míra pokrytí ztráty HČ} = (\text{Zisk DČ} / \text{Ztráta HČ}) * 100$$

(Kraftová, 2002)

Zbývajících ukazatelů jsou okamžitá likvidita, obrat celkového kapitálu a produktivita práce, které jsou v případě modelu KAMF* definovány shodně jako v modelu KAMF. Pro celý model platí stejně jako v případě modelu KAMF maximalizační charakter všech uvedených ukazatelů s výjimkou okamžité likvidity. Veškeré charakteristiky modelu KAMF* týkající se doporučených hodnot jeho dílčích ukazatelů jsou uvedeny v tabulce č.6.

Tabulka 6 - Hodnocení dle modelu KAMF*

Ukazatel	1 Velmi dobrý	2 Dobrá	3 Střední	4 Špatný	5 Alarmující
Autarkie HČ	>100 %	=100 %	>90 %	>80 %	<80 %
Nákladová rentabilita DČ	>30 %	>15 %	>5 %	<5 %	<0
Míra pokrytí ztráty HČ	>100 %	=100 %	>90 %	>80 %	<80 %
Okamžitá likvidita	(40 %, 60%)	(20 %, 40%)	>60 %	<20 %	<15 %
Obrat CK	>300 %	>200 %	>100 %	>80 %	<80 %
Produktivita práce	>200 %	>150 %	>120 %	>100 %	<100 %

Zdroj: Kraftová, 2002

3.1.3 Model Bilanční analýzy municipální firmy

Další dostupným modelem, hodnotícím řízení efektivnosti a s ní související bonitu municipální firmy je model bilanční analýzy municipální firmy (model BAMF). Tento model mající podobu syntetického ukazatele byl vytvořen ve dvou variacích. Ty se opět liší tím, zdali daná firma provozuje doplňkovou či nikoli. Je složen celkem ze 6 ukazatelů (v případě firmy neprovozující doplňkovou činnost pouze z 5) spadajících do oblasti rentability, aktivity, likvidity a autarkie. Pracuje zcela výhradně s využitím bilančních dat, tedy dat pocházejících ze základních účetních výkazů tzn. z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. K výpočtu tohoto ukazatele je nutná znalost dat aktuálního a minulého účetního období.

Minimální doporučená hodnota jednotlivých ukazatelů i ukazatele jako celku je hodnota 1. Dílčí ukazatele jsou konstruovány tak, aby byl jako kladný vnímán výsledek převyšující tuto hodnotu. Jedná se o prostý aritmetický průměr bez přítomnosti vah významnosti. Základní tvar modelu má následující podobu:

$$\text{Bonita organizace} = (L+A+Ae+V+Rv+Rz) / n$$

Prvním dílčím ukazatelem modelu je ukazatel pohotovosti likvidity, který je značen písmenem L. Jedná se o poměr krátkodobého finančního majetku zvýšeného o krátkodobé pohledávky a krátkodobých závazků.

L = (krátkodobý finanční majetek + krátkodobé pohledávky) / krátkodobé závazky

Oblast aktivity je zastoupena ukazatelem poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků. V obou případech je použita průměrná hodnota během účetního období, tedy aritmetický průměr hodnot prvního a posledního dne daného období. Tento ukazatel je v modelu značen písmenem A.

A = (průměrné krátkodobé pohledávky/výnosy) / (průměrné krátkodobé závazky/náklady)

Třetím ukazatelem modelu je autarkie hlavní činnosti. Jeho hodnota vyjadřuje míru krytí vynaložených nákladů dosaženými výnosy, tedy poměr výnosů a nákladů generovaných prostřednictvím hlavní činnosti.

Ae = výnosy hlavní činnosti/náklady hlavní činnosti

Jako ukazatel podporující nejen vyhodnocení rentability, ale také efektivnosti organizace a její výkonnostní stránky je do modelu zařazen poměr přidané hodnoty a osobních nákladů zvýšených o odpisy, který je značený symbolem V.

V = přidaná hodnota / (osobní náklady + odpisy)

Přidaná hodnota je v tomto případě chápána v obecném pojetí, tedy jako „hodnota přidaná zpracováním“. Účetně se její hodnota kvantifikuje jako součet obchodní marže a výkonů snížených o hodnotu výkonové spotřeby. V případě zjišťování přidané hodnoty u municipální firmy se od celkových výnosů včetně provozních dotací odečtou náklady účtované ve skupinách 5 a 50. Výše nákladů, které jsou účtované v účetové skupině 52 představuje osobní náklady. Odpisům odpovídá účet 551. Obecně lze říci, že tento ukazatel je zkonstruován způsobem, při kterém jsou zohledňovány všechny dílčí prvky, z nichž se přidaná hodnota skládá. Jedná se o hodnotu přiřazenou pracovníkům daného podniku ve formě osobních nákladů, věřitelům ve formě

úroků, státu ve formě daní a také samotnému subjektu v podobě zisku a odpisů, jakožto účetně zachycené části vygenerovaného zisku.

Do modelu je dále začleněn ukazatel rentability, hodnotící vztah dynamiky vývoje výnosů a nákladů (tzv. výnosový variátor, značen zkratkou R_v), který je definovaný následujícím vztahem:

$$R_v = [(\text{výnosy}_t - \text{výnosy}_{t-1}) / \text{výnosy}_t] / [(\text{náklady}_t - \text{náklady}_{t-1}) / \text{náklady}_t]$$

Jedná se o poměr relativního přírůstku výnosů a nákladů za běžné účetní období. V případě stejné dynamiky růstu bude hodnota ukazatele rovna 1. Výraznější růst nákladů je nežádoucí situace, reprezentovaná hodnotou ukazatele nižší než 1. Výjimečně lze dosáhnout situace klesajících nákladů a rostoucích výnosů, což vyústí v zápornou hodnotu ukazatele, přestože se jedná o pozitivní jev. V takovém případě je nutné provést interpretaci výsledku, jakožto součásti bonitního hodnocení daného subjektu.

Poslední ukazatel modelu BAMF je tvořen poměrem zisku z doplňkové činnosti a ztráty z hlavní činnosti ke kterému je následně přičtena hodnota 1. Jeho podoba je tedy následující:

$$R_z = (\text{zisk DČ} / |\text{ztráta HČ}|) + 1$$

Ztráta je uvedena v absolutní hodnotě a minimální doporučená hodnota je opět rovna 1. Platí pravidlo nezahrnutí tohoto ukazatele do modelu v případě, že daná municipální firma dosahuje při provozování své hlavní činnosti zisku (Kraftová, 2007).

3.2 Zdroje financování neziskových organizací

Pro existenci, dlouhodobé přežití a udržitelný rozvoj neziskových organizací je samozřejmě nezbytné zajišťování dostatečné výše jejich příjmů. Bez nich by za současné existence tržní ekonomiky nebylo možné vykonávat činnost, ke které byla daná nezisková organizace zřízena. Představa, že soukromé subjekty a fyzické osoby věnují neziskovým organizacím finanční prostředky zcela nezištně, je mylná. Jedná se o určitý typ směny. Nadace, individuální sponzoři, dárci a stát poskytují těmto organizacím určitou výši prostředků za přítomnosti očekávání plnění stanovených cílů ze strany dané organizace. Jedná se o prospěšné a společensky žádoucí cíle, které nemohou být naplněny v rámci běžné tržní ekonomiky. V průběhu dějin docházelo k vývoji a změnám způsobů zajišťování nezbytných finančních prostředků pro fungování neziskových organizací. Původním způsobem bylo získávání těchto prostředků prostřednictvím žebrání ze strany občanů spadajících do nízkopříjmové kategorie. Postupem času se získávání prostředků stávalo více organizovaným. Zdroje pro fungování církevních organizací, klubů a jiných formací zájmových skupin byly zajišťovány prostřednictvím výběru od skupin podporovatelů případně vlastních členů. Následným vývojem došlo k formování cíleně orientovaných kampaní za účelem systematického sběru prostředků na podporu veřejně prospěšných organizací prostřednictvím jednotlivců nebo odpovědných skupin. Současná podoba získávání nejen finančních prostředků spočívá v cíleném budování sítě dárců, případně jejich skupin. Je ovšem nutné zajistit oboustrannou výhodnost. Dárcům, ať už fyzickým nebo právnickým osobám, musí ze sponzorství plynout určitý prospěch (Krechovská, 2018). Nestátní neziskové organizace zajišťují prostředky pro svoji činnost prostřednictvím tzv. vícezdrojového financování. Přestože finanční prostředky tvoří nejvýznamnější typ takto získaných zdrojů, nejedná se pouze o ně. Nestátní neziskové organizace získávají určitou část prostředků také v naturální podobě. Mezi ně patří například různé formy potravinových pomoci, technické pomoci, darování vybavení a příslušenství a v neposlední řadě také dobrovolnická činnost. Obecně lze zdroje příjmů nestátních neziskových organizací členit na zdroje pocházející z veřejných zdrojů, zdroje ze soukromého sektoru a na vlastní zdroje získané činností organizace (Frič, a další, 2001).

3.3 Proces zajišťování zdrojů pro provoz neziskové organizace

Proces zajišťování zdrojů pro provoz neziskové organizace lze definovat jako systematické zabezpečování peněžních i nepeněžních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje v naplňování svého poslání (Boukal, 2009). V obecné rovině je možné říci, že jde o proces, ve kterém daná organizace kromě generování příjmů z vlastní činnosti vyvíjí také snahu o získávání dárců, kteří finančně či materiálně podporují její činnost. Jedná se o činnost, která je průběžně plánovaná a směřuje k naplnění její finanční strategie. Její nejdůležitější cíl spočívá v zajištění nezbytných zdrojů v potřebné výši a odpovídající struktuře. Zpracování dlouhodobé strategie získávání zdrojů je nezbytným krokem v zajištění stabilního a dlouhodobě udržitelného chodu organizace. Tato strategie není zpracovávána pouze z důvodu získání dostatečné výše prostředků, důležitým aspektem je taktéž posílení věrohodnosti, konkurenceschopnosti a stability dané neziskové organizace (Šobánková, 2010).

3.3.1 Typologie zdrojů získávaných neziskovými organizacemi

Z pohledu organizace je zásadní nejenom zajistit potřebné zdroje, ale také je vhodně diversifikovat. Zdroje pro fungování neziskových organizací, které mají finanční charakter a nepocházejí z vlastní činnosti organizace je možné dělit následujícím způsobem:

- a) Finanční příspěvky získané od soukromých subjektů
- b) Státní dotace
- c) Nadace a fondy
- d) Grantové programy ambasad

Finanční příspěvky získané od soukromých subjektů

Jedná se o primární způsob získávání peněžních prostředků, sloužících k plnění cílů a aktivit neziskových organizací. Tyto dary pocházejí od firem a podnikatelů, kteří mají možnost zahrnutí hodnoty daru mezi tzv. daňově uznatelné náklady a snížit si tímto způsobem daňový základ (konkrétní právní úprava, týkající se tohoto odpočtu je stanovena Zákonem o dani z příjmu).

Státní dotace

V případě České republiky jdou dotace udělovány jednotlivými ministerstvy, krajskými úřady, obecními úřady a prostřednictvím fondů ustanovených státní správou nebo samosprávou. Rozsah a způsob udělování této podpory je upraven Zákonem o finančním rozpočtu České republiky (Boukal, 2009).

Nadace a fondy

Prostřednictvím nadací a fondů je možné získat prostředky na podporu řešení konkrétních projektů, spadajících do oblasti společenských či zdravotnických služeb, kultury, vzdělávání případně rozvoje občanského života v obcích nebo regionech. Tímto způsobem jsou poskytovány granty, tedy účelové příspěvky určené k realizaci veřejně prospěšného cíle, které jsou obvykle získávány ve vypsání veřejné soutěži s anonymním posouzením na základě předloženého projektu.

Grantové programy ambasad

Tento způsob získávání finančních prostředků je typický především pro ekonomicky vyspělé země. Ty vyhláší programy, jejímž hlavním účelem je podpora rozvoje pluralitní občanské společnosti, podpora vzdělávacích či kulturních projektů atd. Podmínkou udělení takového grantu je účast partnerské organizace z poskytovací země a cíl projektu musí odpovídat zájmům poskytovatele (Pakroo, 2017).

Důležitými prostředky pro fungování neziskových organizací jsou také nepeněžní a nehmotné zdroje. Nefinanční zdroje, které lze získat a využít k činnosti podniku je možné třídit do následujících kategorií:

- a) Hmotné zdroje
- b) Nehmotný majetek
- c) Informace
- d) Lidské zdroje
- e) Služby

Hmotné zdroje

Subjekty oslovované za účelem poskytnutí prostředků mohou poskytnout prostředky hmotného charakteru. Těmi může být například materiál, zapůjčení či darování výpočetní techniky nebo vybavení vnitřních prostor.

Nehmotný majetek

Mezi nehmotný majetek jsou řazeny patenty, licence a práva. Může se jednat například o usnadňování realizace plánů marketingu prostřednictvím využívání smluveného prostoru v periodických či webových stránkách pro umístění loga nebo informací týkajících se organizace, které jsou důležité pro realizaci jejích činností (Lange, 2017).

Informace

Primárně jde o šíření informací týkajících se aktivit neziskové organizace. Patří mezi ně tvorba informačních nebo propagačních příruček nebo letáků. Takovéto služby mohou být zajišťovány i prostřednictvím jiných neziskových organizací.

Lidské zdroje

Jedním z nejdůležitějších zdrojů neziskových organizací je činnost vykonávána dobrovolníky a dobrovolnickými skupinami. Do této kategorie zdrojů spadají také firemní dobrovolníci, kteří jsou poskytováni některými podniky k navázání vztahů mezi organizacemi. Tito pracovníci jsou díky svým znalostem a zkušenostem významným přínosem pro neziskovou organizaci.

Služby

Jedná se především o poradenské služby týkající se např. daní nebo školení pro zaměstnance (Boukal, 2013).

3.3.2 Efektivita při získávání prostředků neziskovou organizací

Nezbytným předpokladem vysoké efektivity tohoto procesu je jeho prostoupení celou organizační strukturou podniku. Jeho plánování musí respektovat finanční rozpočet a splňovat určitá kritéria. Cíle vytyčené výsledným plánem by měly být v souladu

s tzv. metodikou SMART, skládající se z pěti konkrétních kritérií. Cíle stanovené plánem získávání prostředků by tedy měly být:

- a) Specifické (specific) – jasně dané, konkrétní.
- b) Měřitelné (measurable) – z důvodu zpětného určení míry jejich dosažení.
- c) Dosažitelné (achievable) – musí existovat reálná pravděpodobnost jejich dosažení.
- d) Realistické (realistic) – je nutné respektovat dané množství času a lidské zdroje.
- e) Termínovaný (timed) – stanovení konečného termínu (Šedivý, 2011).

Činnosti spojené s obstaráváním prostředků jsou v rámci neziskového prostředí z dlouhodobého pohledu systémově propracované a ověřené. Na jeho finální efektivitě je závislý každodenní provoz a rozvoj dané organizace. Nedostatečné zaměření pozornosti na tento proces nebo na aktivity s ním spojené může v konečném důsledku vést až k ohrožení samotné existence neziskové organizace (Petthey, 2013).

3.3.3 Plánování při získávání zdrojů

Pro každou organizaci, která má v plánu systematicky získávat nezbytné zdroje, je velice podstatné vyjasnění právní uspořádání a srozumitelně vyjádřené poslání včetně cílů za přítomnosti průhledného systému financování jednotlivých aktivit.

V průběhu procesu tohoto plánování by měla organizace respektovat logickou časovou souslednost jednotlivých činností. Jejich posloupnost by měla mít následující podobu:

- 1) Definování poslání organizace při dodržení principu stručnosti a jasnosti, tak aby bylo srozumitelné pro všechny její členy a její následující reprodukce jim nečinila problém.
- 2) Stanovení konkrétních a měřitelných cílů, které jsou reálně dosažitelné nejen z pohledu organizace, ale i z pohledu dárce.
- 3) Sestavení plánu realizace a časové souslednosti činností, na jehož základě je následně zpracován roční rozpočet.
- 4) Verifikace reflexe potřeb společnosti činností organizace.

- 5) Zvážení možnosti využití dobrovolnické práce jako jednoho z možných zdrojů.
- 6) Výběr vhodné metody získávání dodatečných zdrojů.
- 7) Vytvoření soupisu všech typů zdrojů, které mohou být organizací využity.
- 8) Vhodně formulovaná žádost o dar.
- 9) Udržování informovanosti dárce ohledně využití jím darovaných prostředků.
- 10) Vyvíjení snahy o vytvoření kontinuálního systému podpory ze strany dárce (Rektořík, 2010).

3.3.4 Metody získávání dodatečných prostředků

Neziskové organizace mají při získávání prostředků, nezbytných k dosahování cílů své činnosti, na výběr z několika základních přístupů, prostřednictvím kterých lze komunikovat s potenciálními přispěvateli. Každý z těchto přístupů má vlastní životní cyklus. Pokud se jedna metoda nachází z hlediska množství a efektivity získávaných zdrojů v životním stádiu poklesu, je nutné, aby jiná procházela růstovou fází. Klíčová je tedy snaha o vhodné načasování při zavádění jednotlivých metod. Průběh jejich úspěšnosti je zpravidla charakterizován růstem, dosažením vrcholu a následným poklesem. K jejich použití dochází především při komunikaci s institucemi státní správy poskytujícími dotace a soukromými dárci poskytujícími dary. Základní dělení těchto metod má následující podobu:

- a) Osobní setkání
- b) Veřejná sbírka
- c) Telefonická kampaň
- d) Poštovní kampaň
- e) Inzerce

Osobní setkání

Přímý osobní kontakt, vykonaný za pomoci osobní schůzky je obecně vnímán jako nejúčinnější přístup při snaze o zvýšení množství dostupných prostředků. Na osobu zastupující neziskovou organizaci však klade určité nároky. Jedná se především o aplikaci asertivního chování, dostatečné množství zkušeností a v neposlední řadě

také řečnickou obratnost. Jelikož se z hlediska času jedná o metodu nejnáročnější, je zapotřebí provést kvalitní přípravu. Ta spočívá primárně ve výběru vhodné osoby, se kterou jednání vést, srozumitelné formulaci projevu a ve správném vyvážení vlastního zaměření schůzky, tak aby nebyla příliš akcentovaná finanční stránka věci. Je nezbytné dostatečně porozumět dané problematice a být přesvědčen o vhodnosti záměru, k jehož realizaci jsou prostředky shromažďovány. Dále je zapotřebí mít k dispozici co největší množství dostupných informací, které se týkají potenciálního donátora. Tyto informace lze získat prostřednictvím Obchodního rejstříku, Registru ekonomických subjektů, Evropské databanky nebo případně spolehlivých internetových zdrojů (Pakroo, 2017).

Veřejná sbírka

Veřejné sbírky jsou přímo definovány zákonem č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách, který stanovuje, že se jedná o „získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčitého okruhu přispěvatelů na předem stanovený veřejně prospěšný účel“. Za veřejně prospěšný lze tedy považovat účel humanitární, charitativní, vzdělávací, tělovýchovný, sportovní, kulturně ochranný, nebo ekologický. Veřejná sbírka může být konána obcemi, kraji, městskými částmi, případně jinými právními osobami. Dle tohoto zákona je veřejnou sbírkou shromažďování pouze finančních prostředků. Neurčitou skupinou přispěvatelů je taková skupina, jejíž členové nejsou předem známí. Výzva k poskytnutí příspěvku může být realizována na veřejných prostranstvích, případně ve veřejně přístupných budovách. Veřejnou sbírkou je tedy např. adresné osobní oslovování za účelem obdržení peněžního příspěvku.

Telefonická kampaň

Z pohledu časové náročnosti se jedná o méně náročnější metodu než osobní setkání, kterou lze navíc aplikovat na širší okruh potenciálních dárců. Hlavní nevýhodou je ovšem odosobněnost této formy komunikace. Z tohoto důvodu je zde přítomno riziko unáhlených rozhodnutí a rychlých odmítnutí ze strany oslovovaných osob. Dalším rizikem jsou nedorozumění, kterým lze předcházet právě osobním kontaktem.

Poštovní kampaň

Při využití poštovní kampaň dochází v současnosti k oslovování dárců a partnerů nejčastěji prostřednictvím e-mailu, zřídka prostřednictvím dopisu. Výhodou je opět možnost oslovení širšího okruhu adresátů, nicméně je zapotřebí klást důraz nejenom na výběr odpovídající skupiny těchto příjemců, správnou formulaci jednotlivých vět, ale také na vhodnou formu grafického provedení.

Inzerce

Rozdíl mezi poštovní kampaň a inzercí spočívá v její anonymitě. Rozsah oslovených může být sice mnohem širší, nicméně úspěšnost takového oslovení je podmíněna velice kvalitním obsahem sdělení, které se nachází v konkurenčním prostředí jiných sdělení, a navíc je jeho zveřejnění často spojeno s výrazně vyššími náklady, než se kterými jsou spojeny ostatní popsané metody (Pelikánová, 2016).

3.3.5 Zásady při hledání nových zdrojů financování

Při vlastní snaze o nalezení nových peněžních i nepeněžních zdrojů je nezbytné dodržovat a respektovat stanovené zásady, protože právě jejich dodržení patří mezi základní předpoklady její následné úspěšnosti. Boukal jich definuje celkem 9 a jejich výčet je následující:

- 1) Zásada komplexnosti
- 2) Zásada začlenění
- 3) Zásada aktivity
- 4) Zásada strategičnosti
- 5) Zásada vzdělávání okolí
- 6) Zásada pravdivosti
- 7) Zásada poděkování
- 8) Zásada optimismu
- 9) Zásada výsledku

Zásada komplexnosti

Zaměstnanci neziskové organizace, činní v procesu získávání prostředků si musí uvědomit, že se výsledný efekt nemusí sestávat pouze ze samotného získání prostředků, ale také z budování a prohlubování dlouhodobých vztahů mezi dárci a organizací. Kvalita tohoto vztahu je podmíněna přesvědčením členů organizace o správnosti a potřebnosti jejích aktivit.

Zásada začlenění

Dodržení zásady začlenění umožňuje odpovědět na otázku, z jakého důvodu jsou prostředky získávány a k jakému účelu budou následně použity. Nejčastějšími motivy neziskových organizací při snaze o získávání nezbytné podpory jsou:

- a) snaha o přežití organizace
- b) rozvoj organizace a rozšiřování jejích aktivit
- c) diverzifikace zdrojů organizace za účelem snižování závislosti na dosavadních dárcích
- d) stabilizace okruhu podporovatelů
- e) dlouhodobá udržitelnost neziskové organizace

Zásada aktivity

Podstata této zásady spočívá v neustálém vyvíjení nezbytné iniciativy. Všichni představitelé NNO by měli hledat a zkoušet nové metody a přístupy ve snaze přimět subjekty ze svého okolí k poskytnutí podpory. Ve stále stupňujícím se konkurenčním boji o nezbytné zdroje mezi neziskovými organizacemi význam této zásady roste. Její naplnění je závislé na osobnosti zástupce či jednatele dané neziskové organizace, která by měla být tzv. zdravě extrovertní a asertivní. Jeho komunikace by tedy měla být přiměřená a otevřená za účelem dosažení stanovených cílů. Je nutné umět požádat přesně o takové zdroje a v takové výši, která odpovídá potřebě organizace. Zároveň je důležitá schopnost přijmout odmítnutí, popřípadě kritiku.

Zásada strategičnosti

Nacházení potřebných zdrojů je jednou z nedílných součástí strategického řízení neziskové organizace. Kromě poslání se při jejím zakládání musí jasně formulovat také strategie zdrojového pokrytí. Při založení organizace je taktéž potřebné zodpovědět otázku, zda vyvíjet snahu o získání zdrojů z veřejných rozpočtů, případně jestli se na zdrojové struktuře bude podílet zisk z hospodářské činnosti.

Zásada informování okolí

Pro zvyšování pravděpodobnosti úspěchu při snaze o získání hmotné či nehmotné podpory ze strany subjektů patřících do okolí organizace je nutné udržovat dostatečnou míru jejich informovanosti v oblasti cílů a činnosti organizace, a to zvláště v případě, kdy dochází k jejich úpravám v průběhu času.

Zásada pravdivosti

V případě informací, které jsou organizací zveřejňovány, je nezbytné dodržovat zásadu pravdivosti. V kombinaci s transparentností jejího fungování se jedná o základ, bez kterého nelze vytvářet dlouhodobě fungující vztahy s jinými subjekty. Přestože nestátní neziskové organizace nejsou legislativně nuceny zveřejňovat informace týkající se jejich hospodaření a aktivit, jedná se o jeden z důležitých předpokladů úspěšnosti procesu získávání zdrojů pro fungování organizace.

Zásada poděkování

Po obdržení daru v jakékoli výši je v rámci snahy o jeho opakování nutné nejenom včasné a adekvátně zareagovat poděkováním, ale také dárce informovat o způsobu využití jeho příspěvku. Doba takovéto reakce by neměla přesáhnout čtrnáct kalendářních dní.

Zásada optimismu

Tato zásada spočívá ve schopnosti vyrovnat se s neúspěchy, které se v průběhu vlastního vyjednávání mohou vyskytnout. Odpovídající vyrovnání se s odmítnutím obsahuje poučení a případnou úpravu strategie pro další nadcházející jednání s jinými potenciálními partnery.

Zásada výsledku

Každou metodu, kterou nezisková organizace v průběhu celého procesu využila je nutné ohodnotit z hlediska efektivity. Toto ohodnocení je založené na porovnání celkové výše prostředků shromážděných jejím prostřednictvím a nákladů (hmotných i nehmotných), které za tímto účelem musely být vynaloženy (Boukal, 2013).

3.4 Dobrovolnictví

Základní definici pojmu dobrovolnictví lze nalézt ve Všeobecné deklaraci o dobrovolnictví z roku 2001, která dobrovolnictví popisuje jako základní stavební prvek občanské společnosti, pomocí kterého odchází k uskutečňování nejvzácnějších aspirací lidstva – touze po míru, svobodě, příležitostech, bezpečí a spravedlnosti. Dobrovolnictví není oběť, ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích. Dobrovolnictví lze na základě principu subsidiarity dělit podle jeho zaměření na:

- a) Sousedskou nebo občanskou výpomoc
- b) Vzájemně prospěšné dobrovolnictví
- c) Veřejně prospěšné dobrovolnictví

Sousedská nebo občanská výpomoc

Dobrovolnictví tohoto typu je primárně zaměřené na rodinu, příbuzenstvo, případně na občany žijící v těsné blízkosti lidí, poskytujících dobrovolnou pomoc (proto tedy termín „sousedská nebo občanská výpomoc“).

Vzájemně prospěšné dobrovolnictví

Tento termín je užíván v případě dobrovolnické činnosti, která probíhá v rámci konkrétní obecní komunity, spolku, sdružení, nebo klubu za účelem realizace svých cílů a poslání.

Veřejně prospěšné dobrovolnictví

Tímto typem dobrovolnictví se zabývají dobrovolnická centra a neziskové organizace. Jedná se o nejorganizovanější typ dobrovolnictví, ve kterém jsou aktivně činní nejenom dobrovolníci, ale také profesionálové (Tošner, a další, 2006).

3.4.1 Dobrovolnická činnost v neziskových organizacích

Činnost vykonávána dobrovolníky a dobrovolnickými skupinami je jedním z nejdůležitějších zdrojů neziskových organizací. Jedná se v podstatě o nefinanční formu daru, která má podobu odvedené práce vyžadující obětování určitého množství času a uplatnění dovedností, kterými daný pracovník disponuje. Na druhé straně lze dobrovolnickou činnost vykonávanou ve prospěch neziskové organizace chápat také jako příležitost pro získávání pracovních zkušeností, zlepšování svých dovedností, a tedy i ke zvyšování šancí k získání placeného pracovního místa. Může se tedy jednat o oboustranně výhodnou spolupráci mezi neziskovou organizací a pracovníky vykonávajícími dobrovolnickou činnost (Vašítková, 2014).

Mezi podniky, především těmi volícími strategii společenské odpovědnosti, je rozšířeno poskytování zaměstnanců jakožto firemních dobrovolníků. Z pohledu pracovníka se jedná o jednu z možností dosažení kariérního růstu a posunu. Naproti tomu nezisková organizace vnímá tyto pracovníky jako důležitý zdroj profesionálně odvedené práce. Ze strany podniků dochází k úhradě časových nákladů svých zaměstnanců a k ocenění dobrovolnické činnosti, kterou se rozhodli vykonávat. Neziskové organizace jsou zodpovědné za využití této možnosti, přesné vyjádření svých potřeb a tvorbu odpovídajícího pracovního prostředí podnikových dobrovolníků. Jedině tak se mohou stát dobrými a stálými partnery těchto firem a vytvářet vhodné podmínky pro vznik komplexnějších forem spolupráce. V případě splnění těchto podmínek může být firemní dobrovolnictví oboustranně prospěšné. Pozitivním efektem pro podnik je možnost zlepšení výkonu a eliminace bariér mezi jinak nespolutracujícími firemními odděleními prostřednictvím tohoto zapojování zaměstnanců. Tímto procesem tedy může docházet ke zlepšování podnikového pracovního klimatu. Dále se firemní dobrovolnictví podílí na budování pozitivního

dojmu, kterým podnik působí na své okolí a veřejnost a také na zvyšování zaměstnanecké loajality a míry ztotožnění se s podnikem. Jedná se také o příležitost objevit, případně uplatit již existující manažerské schopnosti ve složitých podmínkách. Dalším možným pozitivním efektem je zvýšená míra spokojenosti a satisfakce zaměstnanců z vykonávání užitečné a potřebné činnosti, ze zlepšování vlastních dovedností a ze zvyšování své kvalifikace. Přenesením do nového prostředí navíc dochází ke stimulaci jejich kreativního a inovativního myšlení a ke zlepšení schopnosti přijímat a vstřebávat nové poznatky. Primárním předpokladem těchto pozitivních dopadů je však zcela dobrovolné rozhodnutí pracovníka se firemního dobrovolnictví zúčastnit. Veškeré faktory rozhodující o dosažení zmíněných efektů lze shrnout do následujících kategorií:

- a) Podpora ze strany top managementu
- b) Podpora ze strany přímých nadřízených
- c) Úspěšná komunikace
- d) Vhodná koordinace vykonávaných činností
- e) Dostatek zdrojů pokrývajících náklady
- f) Spolupráce s neziskovou organizací
- g) Monitoring a analýza provedených činností

(Boukal, 2013)

3.4.2 Stanovení rozsahu a hodnoty dobrovolnické práce

Existuje mnoho zemí, ve kterých je hodnota dobrovolnictví stále přehlížena, neměřena, případně zaznamenávána pouze nesystematickým způsobem. Z důvodu náročné a nestejně měřitelnosti existuje celosvětově výrazně vyšší podíl dobrovolnické práce, než jaký je udáván oficiálními statistikami nebo jak bývá odhadováno. Tato skutečnost je překážkou podpory, řízení a efektivního využívání práce dobrovolníků. Proto je potřebné se zabývat metodikou co nejpřesnějšího odhadu rozsahu případně hodnoty dobrovolnické činnosti. Ta v posledních letech podléhá čím dál větší snaze o kvalifikaci. Měření její hodnoty je předmětem čím dál vyššího zájmu jak se strany států, tak ze strany veřejnosti. Ze strany těchto států a organizací je patrná

zvyšující se snaha o vyjádření, případně o přímé vyčíslení dobrovolnické činnosti a její zahrnutí do statistik a výkazů.

Existuje celá řada argumentů, o které lze snahu o měření ekonomické hodnoty dobrovolnické práce opřít. Za nejsilnější lze považovat fakt, že navzdory absence peněžních odměn a náhrad poskytuje dobrovolnická práce přínosy hmotného i nehmotného charakteru nejenom jejím příjemcům, ale také samotným vykonavatelům. Práce odvedená tímto způsobem tedy generuje nezanedbatelnou ekonomickou hodnotu, kterou není možné opomíjet a zanedbávat. Znalost týkající se objemu může být užitečná pro řadu osob a subjektů. V první řadě jde o samotné dobrovolníky, pro které může být znalost rozsahu jejich práce určitou mírou uznání a stvrzení jimi vynaloženého úsilí. Jejich vykonaná pracovní činnost, která je vyjádřena pomocí přesně stanovené míry ohodnocení, kterou lze srovnat kupříkladu s běžnou placenou činností, může na dobrovolníky působit pozitivním dojmem. Toto vyjádření může také příznivým způsobem podpořit nárůst počtu osob ochotných se věnovat dobrovolnické činnosti (Salamon, a další, 2011).

Po určení hodnoty, kterou má odvedená dobrovolnická práce může dojít k pozitivnímu efektu pro dobrovolníky, kteří mají možnost se tímto způsobem dozvědět, jakou hodnotu dané organizace prostřednictvím své práce věnovali. Výpočet této hodnoty může být cenný i z pohledu příjemců, tedy organizací, které zajišťují sdružování dobrovolníků a zajišťování základních potřeb, nezbytných pro výkon jejich činnosti. Na každou dobrovolnickou činnost se váže určitá výše nákladů, které musí být hrazeny za pomoci zdrojů organizace případně zdrojů zajištěných ze strany samotných dobrovolníků. Zřejmým problémem je omezenost finančních prostředků, které musí jednotlivé neziskové organizace čelit. V případě znalosti hodnoty přijaté dobrovolnické práce lze přesněji určit a správným způsobem rozložit dostupné prostředky mezi vykonávané činnosti. Také lze dosáhnout zjednodušení procesu řízení a vyšší efektivity využití dobrovolnické práce. Vypočtená hodnota může být také organizací využita ve snaze o získání peněžní případně jiné formy podpory za účelem udržení stávajícího množství přijímané dobrovolnické práce jak ze strany státu, tak ze strany investorů, dárců a široké veřejnosti. Partneri neziskových organizací mají často zájem znát alespoň přibližnou hodnotu činnosti, prostřednictvím které chtějí danou organizaci podpořit. Mezi další subjekty, které mohou potenciálně využívat této

zjištěné hodnoty patří politické a statistické organizace. Rozsah a vyčíslená hodnota dobrovolnictví může být zahrnuta v oficiálních statistikách a být systematickým způsobem zaznamenávána. Na základě tohoto zaznamenávání je umožněno následné pozorování a analýza jejího vývoje včetně sledování případného vlivu státní podpory na samotné neziskové organizace. Znalost hodnoty dobrovolnické činnosti nezbytná také pro skutečně efektivní státní podporu, popřípadě pro stanovení odpovídající výše dotace. Skrze efektivní podporu dobrovolnické práce lze dosáhnout významných úspor spočívající v nahrazení určitého rozsahu vlastních veřejných služeb jejím prostřednictvím. Opodstatněnost této podpory je podložena vysokou hodnotou rentability dobrovolnické práce, jejíž přibližná udávaná hodnota je 300 %. To jinými slovy znamená, že v případě dotace na podporu dobrovolnické činnosti v určité výši je dobrovolníky v průměru vykonána práce v trojnásobné hodnotě (Nešporová, a další, 2005).

Zjišťování hodnoty dobrovolnické činnosti disponuje zajímavou vypovídací hodnotou i pro společnost jako takovou. Jednou z vlastností dobrovolnictví je totiž podpora zkvalitňování vztahů s veřejností. Při jeho měření by neměla být jediným cílem snaha o vyčíslení finální hodnoty jako takové, ale rovněž snaha o zavedení jednotné a neměnné metodiky. V případě příliš abstraktního pojetí hodnoty dobrovolnictví totiž dochází k výraznému podhodnocování jeho potenciálního významu a snižování jeho významu v očích státu, médií a široké veřejnosti (Salamon, a další, 2011).

3.4.3 **Základní přístupy při oceňování dobrovolnické práce**

V případě tuzemských neziskových organizací dochází k využití vyššího množství postupů při zjišťování hodnoty dobrovolné práce.

- 1) Ve většině případů je jakožto základ brán reálný rozsah a charakter odvedené práce. Tato metodika vznikla díky spolupráci Evropského centra pro dobrovolnictví (CEV) a Mezinárodní organizace práce (ILO), viz kapitola Metodika ILO.

2) Výrazně obtížnější a nákladnější způsob měření hodnoty dobrovolnické práce je měření společenského dopadu. Jeho obtížnost spočívá v identifikaci všech sfér dopadu dobrovolnické práce a v některých případech i v obtížnosti jeho kvantifikace.

3) Další možnost nahlížení na dobrovolnickou činnost spočívá ve vyčíslení nákladů ušlé příležitosti, tedy peněžní ztráty dobrovolníka rovnající se platu, který by pobíral v placeném zaměstnání na daném místě v daném čase. Účetně se jedná o správný přístup, nicméně dochází k diskriminaci lokalit, které jsou ekonomicky podprůměrně výkonné, resp. dobrovolníků, kteří v nich pracují, z důvodu nižšího finančního ohodnocení totožné činnosti než v případě ekonomicky silnějších lokalit.

4) Nejjednodušším způsobem kvantifikace hodnoty dobrovolnické práce je ocenění za základě odpracovaných hodin. Problematičnost tohoto přístupu spočívá ve stanovení vhodné hodinové sazby za odvedenou práci, která často mění svůj charakter i obtížnost.

5) Lze se také setkat s přístupem, který je založen na porovnávání a vyčíslování souhrnného přínosu dobrovolnické práce pro danou organizaci. Tento přínos může mít podobu redukce celkových nákladů organizace, zvýšení výnosů, nebo jejich kombinace (Organization, International Labour, 2012).

3.4.4 Oceňování na základě rozsahu a druhu odvedené práce

V průběhu posledních let je nejčastěji používaným přístupem přístup prvně zmíněný, který jako základ používá množství a druh odvedené práce, která je následně oceněna určitou hodinovou sazbou. Mezi způsoby jejího stanovení se řadí:

- 1) Stanovení příslušné sazby dle mediánu v neziskovém sektoru
- 2) Metoda MPSV
- 3) Independent Sector method
- 4) Nahrazení hodnoty dobrovolnické práce průměrnou mzdou
- 5) Metoda Hestia

Stanovení příslušné sazby dle mediánu v neziskovém sektoru

Tento přístup oceňuje dobrovolnickou práci za pomoci mediánu měsíčních mezd pracovníků v nevýdělečné sféře na základě informací Českého statistického úřadu. Jeho výhodou je odolnost vůči odlehlým hodnotám, které se na trhu práce typicky vyskytují. Nevýhodou je jeho nadhodnocení či podhodnocení jednotlivých činností. Jeho použití má smysl pouze v případě dostatečně rozsáhlé skupiny činností, prováděné pro danou organizaci, kde hodnota mzdového mediánu může poskytnout relativně přesný odhad.

Metoda MPSV

Jedná se metodiku zhotovenou Ministerstvem práce a sociálních věcí na základě které je hodnota práce dobrovolníků stanovena dle 6. platové třídy a 6. platového stupně dle Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů, která je daná nařízením vlády č. 251/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací ve znění pozdějších předpisů. Používá se převážně v rámci procesu poskytování dotací a grantů neziskovým organizacím z jeho rozpočtu.

Independent Sector method

Při použití této metody lze sledovat skutečnou přidanou hodnotu dobrovolníka. Její hodnota je odvozena od průměrné mzdy, která je navýšena o zaměstnanecké benefity. Výsledkem výpočtu je hodnota, kterou by bylo třeba na danou činnost vynaložit v případě zahrnutí sociálních odvodů stanovených legislativou. Přestože se jedná o metodu určenou původně pro použití v podmínkách americké legislativy, je možné ho uplatnit i v tuzemských podmínkách. Místní zaměstnavatelé jsou povinni mimo vlastní mzdy odvádět navíc 9 % z jejich základu jako zdravotní a 25 % jako sociální odvody. Pokud je tedy hodnota dobrovolnické práce určena dle průměrné mzdy na trhu práce, je třeba tuto hodnotu o tyto odvody zvýšit (v případě ČR tedy o 34 %). Toto zvýšení lze aplikovat i u dalších metod určování hodnoty dobrovolnické práce, nikoli pouze v případě této metody používající průměrnou mzdu.

Nahrazení hodnoty dobrovolnické práce průměrnou mzdou

Tato nejtriviálnější, zřídka používaná metoda vychází z úvahy, že dobrovolnické práce se vyznačují podobným rozdělením jako běžné pracovní pozice. Z tohoto důvodu by se tedy hodnota dobrovolnické práce měla výrazně blížit, či dokonce přímo shodovat s průměrnou mzdou v dané ekonomice.

Metoda Hestia

Metoda sdružení Hestia, jejímiž autory jsou Jiří Tošner a Olga Sozanská je hodnota dobrovolnické práce odvozena od minimální mzdy. Na základě jejich výzkumu vzešla její hodnota ve výši 150 % této mzdy. Tuto metodu je vhodné použít v případech, kdy medián mezd ani průměrná mzda nejsou známy. Mezi hlavní nedostatky této metody patří riziko vysoké míry zkreslení, především v případě vysoce specializovaných činností. Dalším nedostatkem je možnost výskytu výraznější legislativní změny, týkající se hodnoty minimální mzdy. Ta by tedy nepřímo významně ovlivnila i hodnotu dobrovolnické práce (DOSTÁL, a další, 2013).

3.4.5 Model měření hodnoty dobrovolnické práce ILO

Tento model kvantifikace hodnoty dobrovolnické práce zaštitěný Mezinárodní organizací práce (ILO) byl vytvořen na základě spolupráce Evropského centra pro dobrovolnictví (CEV) a marylandské Johns Hopkins University. Díky této spolupráci byl umožněn vznik příručky s názvem „Manual on the Measurement of Volunteer Work“. Tato příručka slouží jako koncepční rámec sloužící k měření rozsahu a hodnoty různých typů a forem dobrovolné práce v několika základních typech kulturně-právních podmínek. Jedná se o koncept, který je součástí téměř všech dokumentů vydávaných Evropskou unií týkajících se dobrovolnictví. Je uváděn jako nejvhodnější model při realizaci statistických průzkumů týkajících se této oblasti. Byl zmíněn také v rámci Mezinárodní konference statistiků práce, jakožto odpovídající metodický přístup při provádění výzkumu souvisejícího se zjišťováním hodnoty dobrovolnické práce. Na v pořadí 19. mezinárodní konferenci statistiků práce došlo také v souladu s jejím usnesením k doplnění statistické definice práce o dobrovolnou práci.

3.4.6 Základní principy modelu ILO

Metodika výzkumu, uvedená ve zmíněné příručce ILO je navržena s ohledem na některé důležité principy, jejichž cílem je zajištění unifikace a nezávislosti na typu konkrétního šetření užitého v daném průzkumu. Základní popis těchto principů má následující podobu:

- 1) Používání definice dobrovolné práce (viz kapitola 3.4 Dobrovolnictví) dle uvedené příručky stejně tak jako příslušné terminologie, která se k této oblasti váže.
- 2) Neopomenutí žádného druhu dobrovolné práce vykonávané pro danou neziskovou organizaci nebo za jejího přispění.
- 3) Nevynechání žádné důležité proměnné v rámci doporučeného modulu zkoumání: rozsahu času, který byl věnován odvedení dané dobrovolné činnosti (počet hodin reálně strávených prací), typ pracovní činnosti (odpovídající profese) a také zařazení dané činnosti v rámci ekonomiky (konkrétní odvětví, případně institucionální sektor).
- 4) Zařazení dobrovolnické činnosti v rámci existujících klasifikací z důvodu možnosti její následné analýzy z pohledu pracovního trhu a přisouzení odpovídajícího ekonomického ohodnocení nejprve z pohledu zaměstnání (klasifikace v rámci systému ISCO) a poté z hlediska odvětví za využití standardní klasifikačního systému NACE případně klasifikace ICNPO, která se zaměřuje na neziskový sektor (Organization, International Labour, 2012).

3.4.7 Klasifikace a finanční ohodnocení pracovních pozic dle systému CZ-ISCO

Na základě významných charakteristik pracovních pozic (především náplně práce a náročnosti z pohledu nutné kvalifikace) jsou profese rozděleny do skupin dle pracovního zařazení na základě klasifikace zaměstnání vytvořené OSN pod názvem Standart ISCO (International standart classification of occupations), která byla s drobnými úpravami převzata v České republice pod názvem CZ-ISCO.

Ta od 1. ledna 2011 nahradila do té doby platný třídící systém KZAM-R. Metodické středisko CZ-ISCO je zastřešeno Informačním systémem o průměrném výděлку Ministerstva práce a sociálních věcí. Klasifikace je složena z 10 hlavních tříd zaměstnání (viz tabulka 3), které jsou seřazeny dle specializace znalostí a dovedností, které jsou k vykonávání daného zaměstnání nezbytné. K čím nižší třídě dané zaměstnání náleží, tím je dle této klasifikace považováno za náročnější. Díky této statistické klasifikaci lze sledovat výši mezd jednotlivých zaměstnání či strukturu zaměstnanosti. Neměnnost tohoto systému umožňuje komparaci daného povolání na rozdílných místech a v různých časových úsecích. Na druhou stranu nelze postihovat dynamické změny, které postihují trh práce a které mají za následek vytváření nových pracovních pozic, které tomuto systému nejsou známy, a tudíž nemohou být zařazeny do některé z již existujících kategorií. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017)

Kompletní přehled aktuálních kategorií včetně konkrétních příkladů pracovních pozic je uveden v tabulce č.7. Mediány hrubých měsíčních mezd pro jednotlivé třídy jsou následně uvedené v tabulce č.8.

Tabulka 7 - Klasifikace CZ-ISCO

Třída	Název	Příklady pracovních pozic
1	Příslušníci armády	rádiový operátor
2	Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	koordinátor dobrovolníků
3	Vědečtí a odborní duševní pracovníci	hlavní účetní, auditor
4	Techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci	fundraiser, webmaster
5	Nižší administrativní pracovníci, úředníci	projektový administrátor
6	Provozní pracovníci ve službách a obchodě	kuchař, ošetřovatel
7	Kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	zahradník, myslivec
8	Řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé a opraváři	údržbář, mechanik
9	Obsluha strojů a zařízení	řidič, traktorista
10	Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	pomocná síla v kuchyni

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Rojíček, 2016).

Tabulka 8 - Mediány hrubých měsíčních mezd dle klasifikace ISCO

Třída	Název	Medián hrubé měsíční mzdy (tis. Kč)				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Příslušníci armády	24896	27179	30517	33581	38102
2	Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	42755	44489	51 200	52 899	56 280
3	Vědečtí a odborní duševní pracovníci	31138	31782	34 048	34 831	38 018
4	Techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci	27152	27616	28 326	29 648	31 485
5	Nižší administrativní pracovníci, úředníci	21454	21463	22 018	23 037	24 080
6	Provozní pracovníci ve službách a obchodě	15212	15514	17 044	18 489	20 213
7	Kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	19321	19491	20161	21509	22463
8	Řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé a opraváři	21697	22663	23 234	24 453	26 008
9	Obsluha strojů a zařízení	21187	22036	23 228	24 903	26 186
10	Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	14175	14154	16 077	17 038	18 310

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací ČSÚ

3.4.8 Obecný postup výpočtu hodinové sazby dobrovolnických činností

- 1) Sběr základních dat, tedy počet odpracovaných hodin každého dobrovolníka pracujícího ve prospěch dané organizace. Pro tuto fázi je naprosto nezbytná správná evidence dobrovolníků a jimi odpracovaných hodin.
- 2) Definice všech vykonávaných dobrovolnických činností a jejich následné přiřazení do jedné z uvedených kategorií CZ-ISCO.
- 3) Zjištění počtu odpracovaných hodin v rámci každé u definovaných činností v případě všech dobrovolných pracovníků.
- 4) Vlastní výpočet hodnoty vykonané práce pro všechny zapojené pracovníky provedený následujícím způsobem: **Medián hrubé měsíční mzdy dle CZ-ISCO × Počet odpracovaných plných měsíčních úvazků v rámci činností dané třídy (160 hodin)**. V případě pracovníků vykonávajících více činností, které spadají do více než 1 kategorie je nutné postup opakovat pro každou kategorii a hodnoty sečíst.
- 5) Dané hodnoty pro jednotlivé pracovníky lze dále přepočítat dle konkrétních potřeb organizace. Například lze dopočítat průměrnou celkovou hodnotu práce 1 dobrovolníka, průměrnou hodnotu 1 hodiny odvedené práce, popřípadě celkovou hodnotu dobrovolnické práce vykonanou všemi dobrovolníky (Organization, International Labour, 2012).

3.4.9 Praktické využití modelu ILO

Postupy stanovené modelem ILO tvoří odpovídající základ při snaze o kvantifikaci hodnoty dobrovolnické práce. Mezi jeho hlavní přednosti patří provázanost se soustavami používanými na národních úrovních výkaznictví, čímž je v obecné rovině zajištěna jeho aplikovatelnost. Problematická je ovšem absence některých dobrovolnických pozic v rámci soustavy ISCO. V takovém případě je třeba danou pracovní pozici ohodnotit dle třídy, která se jí nejvíce blíží za přítomnosti určitého zkreslení. V některých případech je vhodné danou hodnotu nahradit mediánem mezd v České republice. I přes toto zkreslení je využití tohoto výpočtu hodinové

mzdy, případně celkové mzdy za dané období odpovídající a administrativně únosné řešení při ohodnocování dobrovolnické práce jak z pohledu dobrovolnických organizací, tak z pohledu státu (DOSTÁL, a další, 2013).

4 Vlastní práce

4.1 Nezisková organizace Sdružení Neratov

Obrázek 1 - logo Sdružení Neratov



Název Organizace: Sdružení Neratov

Právní subjektivita: Zapsaný spolek dle zákona č. 89/2012 Sb.

Sídlo: Bartošovice v Orlických horách 84, PSČ 517 61

Telefon: +420 494 530 058

E-mail: sdruzeni@neratov.cz

Datová schránka: bh7xttx

IČ: 46456970

DIČ: CZ46456970

Registrace u Krajského soudu v Hradci Králové, spisová značka L 1434

Běžný účet: 1242345399/0800

Transparentní účet: 3095566309/0800

4.1.1 Historie a hlavní cíle Sdružení Neratov

Tato apolitická, nestátní nezisková organizace byla pod názvem Sdružení Neratov oficiálně založena dne 11. 9. 1992. Již od samotného založení je hlavním cílem její činnosti navrácení života do příhraniční osady Neratov, spadající pod správu obce Bartošovice v Orlických horách. Z této osady bylo během událostí roku

1945 vysídleno německé obyvatelstvo a až do roku 1992 nedisponovala trvale žijícím obyvatelstvem. V rámci snahy o plnění tohoto cíle se organizace snažila o opravu místního barokního kostela, téměř kompletně zdevastovaného v roce 1945 a tím navrátit do osady a okolí turistický ruch. Dalším neméně důležitým cílem se stalo zakládání chráněných pracovišť a bydlení pro osoby s mentálním či zdravotním postižením (Burešová, 2019).

4.1.2 Hlavní a vedlejší činnost organizace

Činnost Sdružení Neratov lze jako činnost každé neziskové organizace dělit na činnost hlavní a činnost hospodářskou.

Náplní hlavní činnosti je budování a údržba chráněného bydlení pod názvem Domov, které je určeno osobám s různým stupněm postižení ať už mentálního či fyzického typu. Kromě samotného zajištění ubytování je nutné těmto osobám zajistit dostačující společenské zázemí, které jim jimi obývaná léčebná zařízení nebyla schopna poskytnout. Hlavním smyslem hlavní činnosti organizace je tedy poskytování určité formy simulace reálného života, která je prováděná a dozorovaná speciálně školenými sociálními pracovníky. V rámci své hlavní činnosti se Sdružení Neratov zaměřuje nejen na tento cíl, ale také na revitalizaci místního veřejného prostoru, pořádání kulturních a společenských akcí a celkové oživení této 45 let téměř neobydlené osady.

Kromě této hlavní činnosti provozuje Sdružení Neratov také hospodářskou (vedlejší) činnost, rozsáhlou nejenom z hlediska objemu, ale také strukturně. Je tvořena osmi chráněnými dílnami, jejichž provozy se v současné době nacházejí ve těch obcích, a to konkrétně v Bartošovicích v Orlických horách, pod které Neratov územně spadá, Žamberku a Králíkách (Cedidlová, 2019).

1. **Chráněná dílna Kuchyň**

Jedná se o nejstarší chráněnou dílnu, která poskytuje nejenom místním obyvatelům, ale také turistům možnost celodenního stravování. V případě pořádání rozsáhlejších kulturních akcí je skrze tuto chráněnou dílnu zajišťováno občerstvení pro návštěvníky dané akce.

2. **Chráněné dílny Kopeček**

Toto specializované pracoviště je jednou z chráněných dílen, nacházejících se mimo Neratov. Zaměřuje se na rukodělnou výrobu v rámci několika typů dílen. V současné době je zde v provozu keramická, tkalcovská, šicí a košíkářská dílna. Provoz je situován v 7 kilometrech vzdálené obci Bartošovice v Orlických horách v budově bývalého statku, která prošla kompletní rekonstrukcí v roce 2006.

3. **Chráněná dílna Naděje**

Úklidové práce nejen v budovách využívaných Sdružením Neratov, ale také v rámci místního veřejného prostoru je zajišťován chráněnou dílnou Naděje. Jejimi hlavními úkoly jsou péče o venkovní prostory a okolí místního kostela, údržba ovocného sadu a trávníků, úklid budov pod správou organizace a v zimním období úklid sněhu. Komerční činností této chráněné dílny je ruční čištění automobilových interiérů.

4. **Chráněná dílna Pradlenka**

Tato chráněná dílna je orientována na poskytování služeb prádelny okolním rekreačním zařízením, firmám i jednotlivcům. Konkrétně se jedná o velkoobjemové praní, žehlení a úpravy oděvů.

5. **Občerstvení „U Neratovských“ a zeleninová zahrada Albertinum**

Obě tyto chráněné dílny se nacházejí v areálu léčebny dlouhodobě nemocných „Albertinum“ ve 20 km vzdáleném městě Žamberk. Byly vybudovány v roce 2015 a jsou k dispozici nejenom pacientům a zaměstnancům léčebny, ale jsou veřejně přístupné. Kromě prodeje občerstvení zde funguje také služba donášky zboží zde žijícím nepohyblivým pacientům.

6. **Montážní dílny**

Chráněné montážní dílny založené Sdružením Neratov mají v současné době pobočky ve třech obcích. Kromě Neratova také ve městech Žamberk a Králíky. Jedná se o provozy zaměřené na výrobu součástek používaných především v zámečnictví.

7. **Restaurace a obchod se smíšeným zbožím**

Tato spojená pracoviště se nacházejí přímo v Neratově. V roce 2017 prošla obě pracoviště rozsáhlou rekonstrukcí. Zaměstnanci s mentálním či fyzickým postižením zde pracují jako pomocní kuchaři, číšníci případně prodavači.

8. **Chata Neratov**

Jedná se o celoročně provozované ubytovací zařízení, ve kterém se pořádají různé typy kurzů, školení, škol v přírodě apod. Ubytovací kapacita je 52 míst a součástí pozemku je také multifunkční sportovní hřiště a ski-areál. Lidé s postižením zde zajišťují především úklidové a údržbářské práce (Cedidlová, 2019).

4.1.3 **Další oblasti zájmu a realizované projekty**

Dlouhodobá snaha Sdružení Neratov o opravu místního kostela a provozování chráněného bydlení a dílen nejsou jedinými aktivitami, kterými se tato nezisková organizace zabývá. Existuje celá řada více či méně dlouhodobých projektů, které jsou v souladu se snahou o obnovu vysídlené vsi, poutního místa a pomoc handicapovaným či jinak znevýhodněným občanům.

1. **Základní speciální škola Neratov**

Tato vzdělávací instituce sídlící v budově bývalé Základní školy v Bartošovicích v Orlických horách je určena pro žáky s mentálním a kombinovaným postižením a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Aktuální kapacita činí 18 žáků. Provoz tohoto zařízení byl zahájen 1. září 2014 v reakci na zánik Speciální Základní školy v Žamberku. V současné době již za podpory veřejné sbírky a České Spořitelny probíhá stavba nové budovy, kam by se měla škola od 1. září 2020 přestěhovat a jejímž vlastníkem bude Sdružení Neratov.

2. Denní stacionář Lávka

Jedná se o ambulantní sociální službu, poskytující odbornou pomoc lidem disponujícím sníženou soběstačností způsobenou mentálním, zdravotním či kombinovaným postižením případně poruchou autistického spektra a kteří ke svému životu potřebují pomoc jiné fyzické osoby. Cílem této služby je především podpora rozvoje sebeobslužných, společenských a pracovních dovedností skrze vytváření podmínek simulující běžný denní režim, ve kterém se pravidelně střídají pracovní a odpočinkové činnosti.

3. Vzdělávání poskytovatelů služeb v chráněném režimu a služeb navazujících

Tento projekt, financovaný Evropským sociálním fondem v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost si klade za cíl zvýšit kvalitu poskytovaných sociálních služeb prostřednictvím vzdělávání sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách a vedoucích pracovníků v sociálních službách. Tohoto projektu se účastní nejenom pracovníci Sdružení Neratov ale také sociální pracovníci z několika dalších neziskových organizací. V rámci tohoto projektu jsou pracovníci vzdělávání v oblastech kvality metod sociální práce, zvládání psychické zátěže, komunikačních dovedností, managementu, vedení lidí a získávání finančních prostředků.

4. Finanční stabilita, zodpovědné vztahy a život bez závislosti pro OZP

Cílem tohoto projektu je snaha o pomoc osobám se zdravotním postižením ať už tělesným či mentálním, kteří jsou zaměstnáni ve Sdružení Neratov, s rozšířením jejich finanční gramotnosti a sociálních dovedností a také skrze prevenci snižovat pravděpodobnost užívání návykových látek. Lidé účastníci se tohoto projektu by tedy měli v rámci projektu zvýšit své kompetence jak v oblasti hospodaření se svými financemi, tak v oblasti mezilidských vztahů. Projekt je realizován prostřednictvím workshopů a kurzů zaměřených na finanční gramotnost a sociální vztahy.

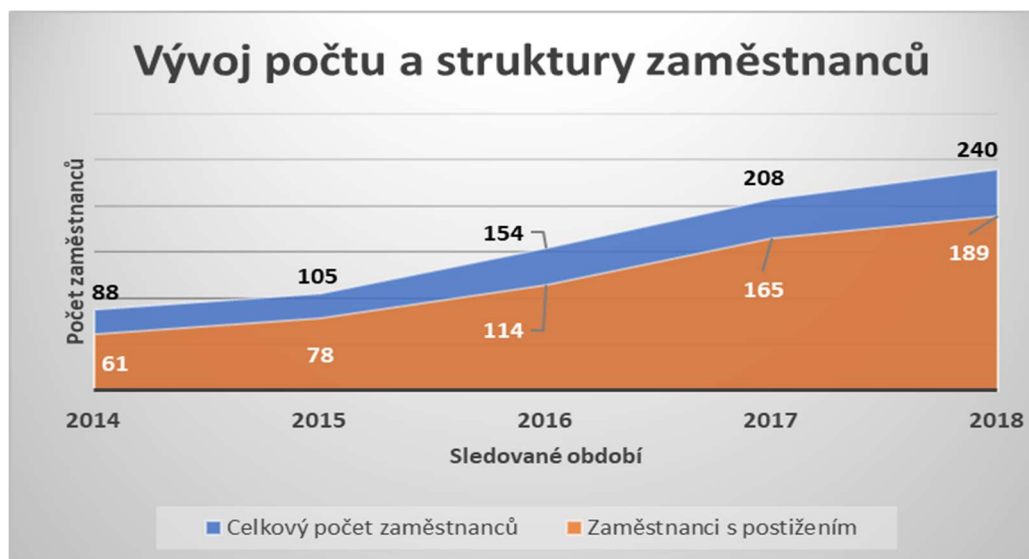
5. Česko-polská Hřebenovka

Primárním cílem projektu Česko-polská Hřebenovka je posílení cestovního ruchu na Česko-polském pomezí v oblasti Orlických hor. V jeho rámci bude obnovena stejnojmenná historická pěší turistická trasa. Během tohoto procesu byla opravena lávka přes Divokou Orlici v Neratově, došlo k vybudování dvou informačních center – v Novém Hrádku a v Neratově, a bylo opraveno 11 rozhleden – 4 na českém a 7 na polském území. Celá trasa byla po celé své délce odpovídajícím způsobem označena pro snadnou orientaci návštěvníků. Projekt provázela rozsáhlá marketingová kampaň, využívající tradiční i moderní technologie (Burešová, 2019).

4.1.4 Organizační struktura Sdružení Neratov, z.s.

V současnosti eviduje Sdružení Neratov celkem 240 zaměstnanců, z toho jich 189 trpí určitým stupněm mentálního postižení, či je jinak zdravotně znevýhodněno. Vývoj celkového počtu zaměstnanců a zastoupení těchto pracovníků mezi nimi v letech 2014-2018 je ilustrován grafem č.1.

Graf 1 - Počet a struktura zaměstnanců



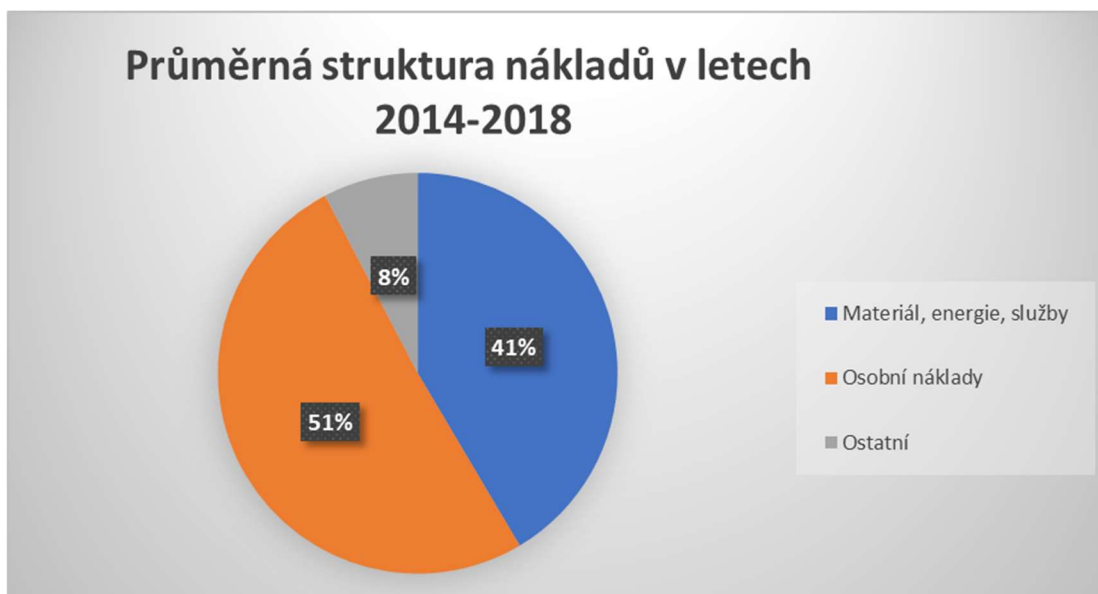
Zdroj: Výroční zprávy SN z let 2014-2018, vlastní zpracování

Organizace je složena z jednotlivých středisek, která se specializují na různé typy činností. Činnost každého z těchto středisek je řízena příslušným řídicím pracovníkem. Celkový počet těchto středisek, stejně jako počet jejich vedoucích pracovníků je 10. Ti podléhají radě spolku, což je sedmičlenný výkonný orgán, jehož členové jsou voleni ze skupiny 33 osob, tvořících základ organizace. Rada spolku se dále dělí na předsedu rady spolku a členy rady spolku. Její činnost spočívá v zajišťování běžného chodu organizace, jmenování vedoucích pracovníků jednotlivých provozů a v kontrole jejich řádného hospodaření. Rada podléhá kontrolnímu orgánu – revizní komisi, která je složena ze tří členů, volených stejně jako předseda a členové rady spolku z 33členné základny (Cedidlová, 2019).

4.1.5 Struktura nákladů a výnosů Sdružení Neratov

Na grafu č.2 je znázorněna struktura nákladů a výnosů Sdružení Neratov v průběhu období let 2014-2018. Zastoupení jednotlivých složek bylo vypočteno jako aritmetický průměr tohoto období. Za každý rok byly souhrnné náklady všech tří vybraných skupin sečteny a následně vyděleny celkovými náklady organizace a výsledky byly následně vyjádřeny procentuálně. Celkové náklady byly ve sledovaném období z nejvýznamnější části tvořeny osobními náklady, tedy hrubými mzdami zaměstnanců a s nimi souvisejícími povinnými odvody do státního rozpočtu. Druhou nejvýznamnější skupinou nákladů tvoří materiál, energie a služby, tvořící v průměru o deset procentních bodů méně nákladnou složku celkových nákladů.

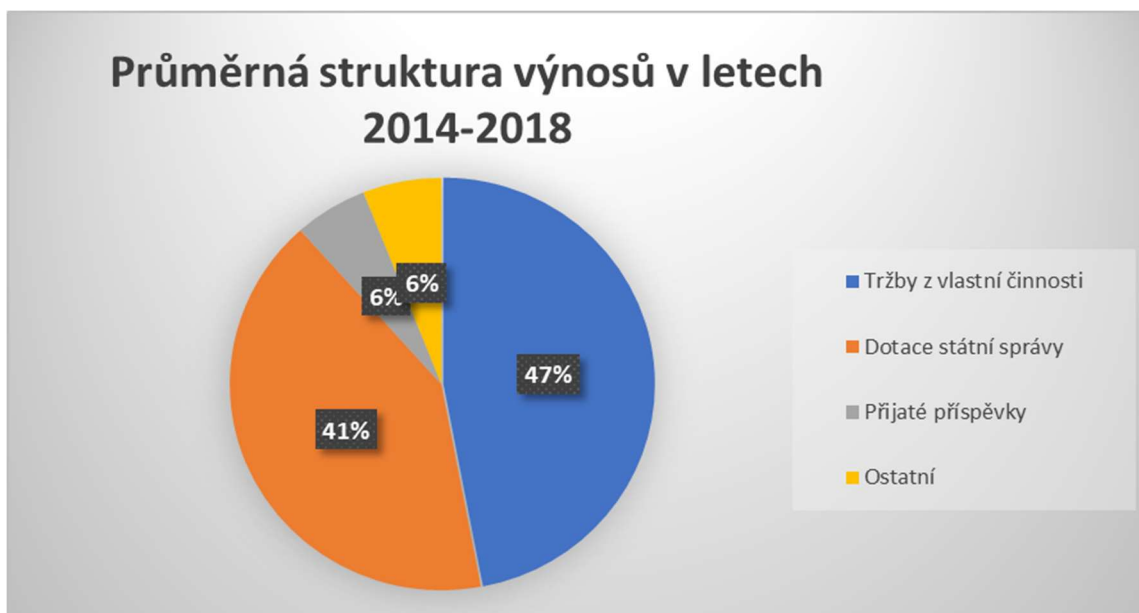
Graf 2 - Průměrná struktura nákladů v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy SN z let 2014-2018, vlastní zpracování

Graf č.3 ilustruje strukturu výnosů organizace v letech 2014-2018 z pohledu čtyř nejvýznamnějších výnosových skupin. Postup výpočtu je shodný jako u předcházející struktury nákladů. Z grafu je patrné, že organizace schopna přesahovat tržbami z vlastní činnosti dotace institucí státní správy. Tyto dva nejvýznamnější zdroje výnosů tvoří v daném období souhrnně v průměru 88 procent. Příspěvky přijaté od fyzických osob, právnických osob a nadací se na celkových výnosech podílely v analyzovaném období průměrně z 6 procent.

Graf 3 - Průměrná struktura výnosů v letech 2014-2018

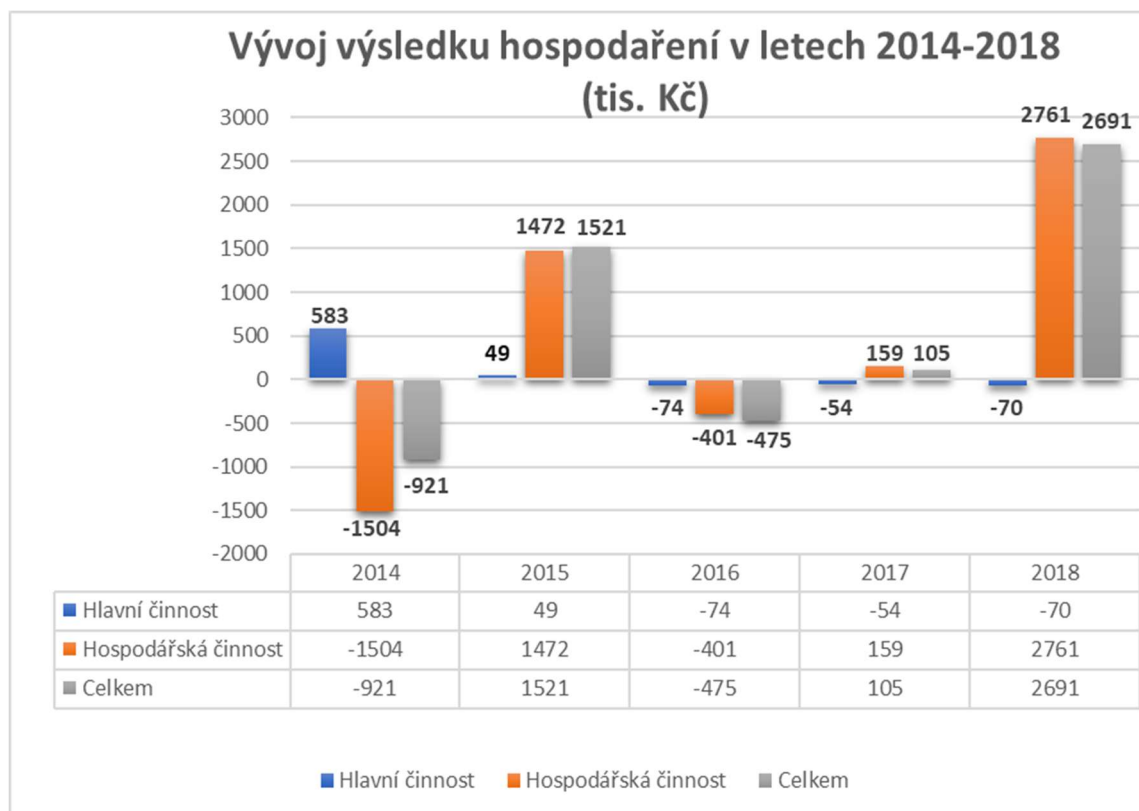


Zdroj: Výroční zprávy SN z let 2014-2018, vlastní zpracování

4.1.6 Vývoj výsledku hospodaření hlavní a vedlejší činnosti

Výsledek hospodaření hlavní a hospodářské činnosti Sdružení Neratov (viz. graf č.4) vykazuje v období let 2014-2018 výrazně kolísavou tendenci. Hodnota celkového výsledku hospodaření je závislá především na zisku či ztrátě hospodářské činnosti, která svým objemem významným způsobem převyšuje činnost hlavní. Rozšiřující se provozy komerčně orientovaných chráněných dílen (především montážních dílen) s dostatečným množstvím zakázek se největší měrou podílejí na výrazně kladném hospodářském výsledku v posledním sledovaném roce analyzovaného období.

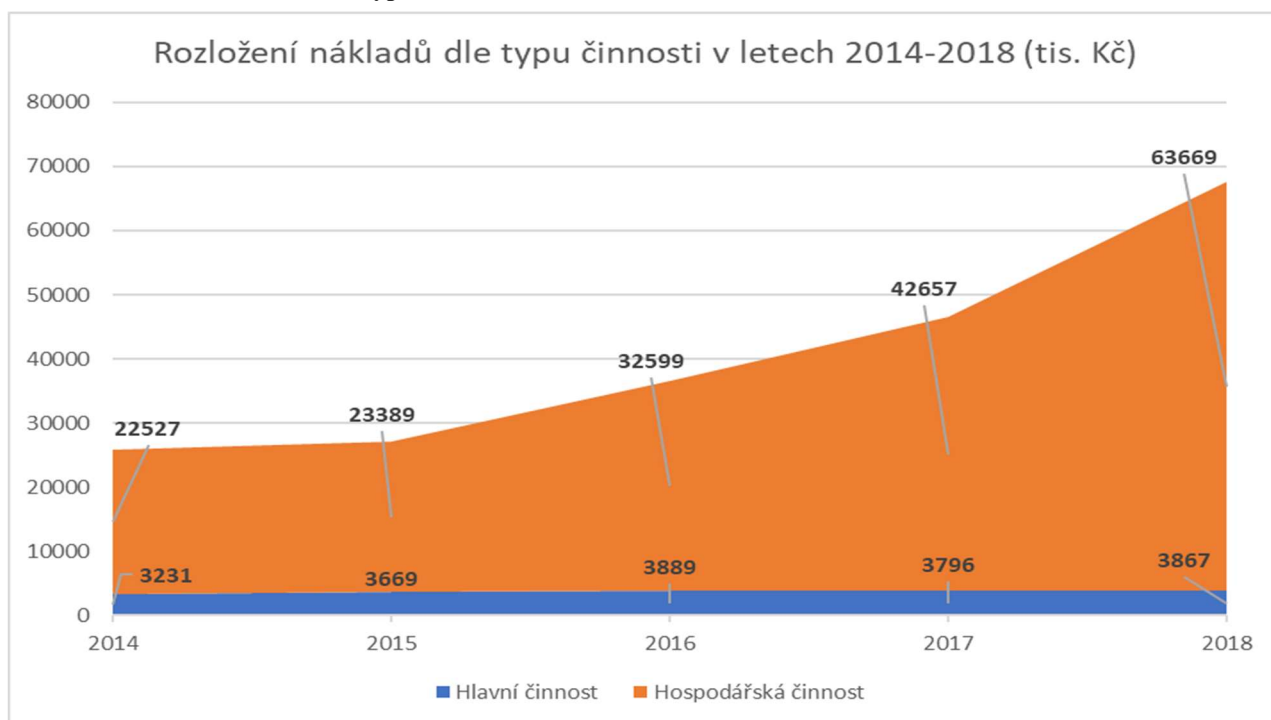
Graf 4 - Vývoj výsledku hospodaření v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy SN z let 2014-2018, vlastní zpracování

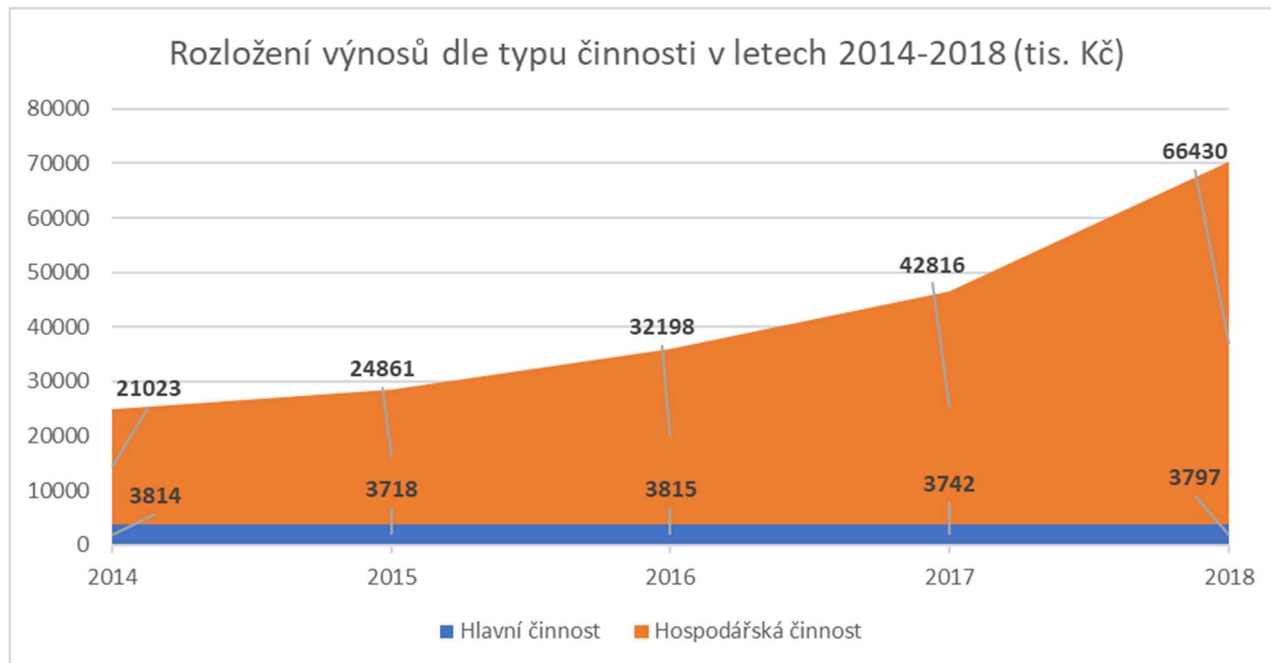
Grafy č.5 a 6, zabývající se srovnáním původu nákladů a výnosů, ilustrují výrazně vyšší rozsah hospodářské činnosti ve srovnání s hlavní činností. V případě nákladů vynaložených na oba druhy činností je patrná téměř konstantní výše nákladů hlavní činnosti během celého sledovaného období a naproti tomu stálý růst nákladů činnosti vedlejší v letech 2014-2017 a strmý růst během roku 2018. Totožnou tendenci lze pozorovat také u výnosů z obou těchto činností.

Graf 5 - Rozložení nákladů dle typu činnosti v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy SN z let 2014-2018, vlastní zpracování

Graf 6 - Rozložení výnosů dle typu činnosti v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy SN z let 2014-2018, vlastní zpracování

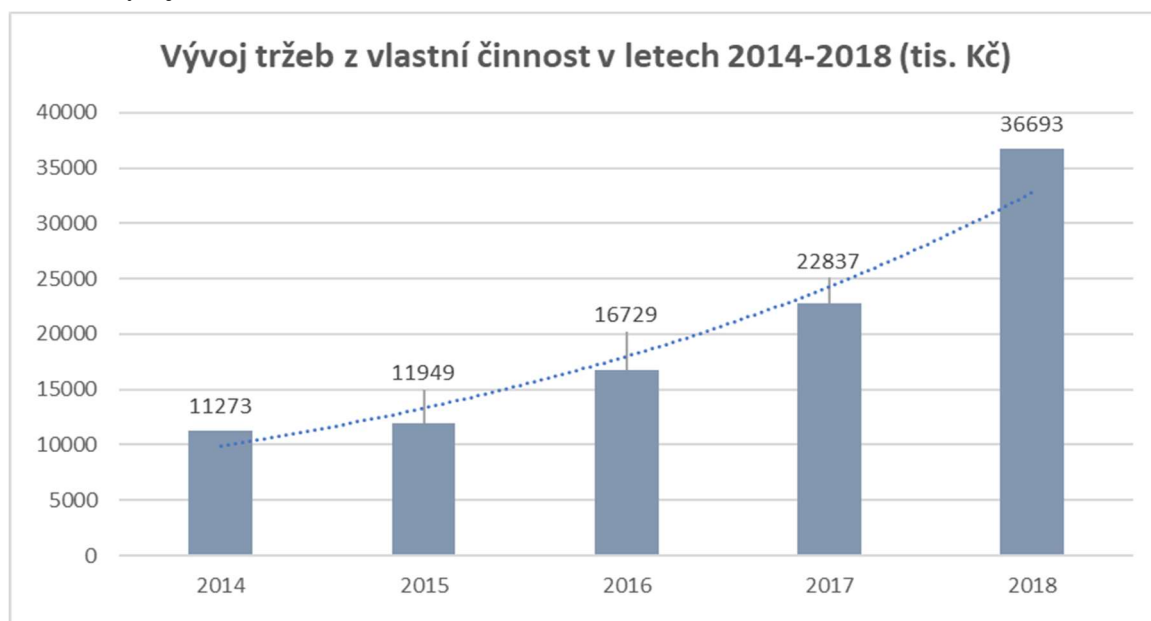
4.2 Analýza výnosů v letech 2014-2018

Veškeré výnosy neziskové organizace Sdružení Neratov v letech 2014-2018 lze kategorizovat do 4 následujících skupin seřazených dle svého relativního zastoupení:

- 1) Tržby z vlastní činnosti
- 2) Dotace státní správy
- 3) Přijaté příspěvky
- 4) Ostatní

4.2.1 Tržby z vlastní činnosti

Graf 7 - Vývoj tržeb z vlastní činnosti SN



Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Tržby z vlastní činnosti jsou nejvýznamnější skupinou výnosů Sdružení Neratov. Během let 2014-2018 se jejich hodnota více než ztrojnásobila a v posledním sledovaném roce dosáhla hodnoty 36 693 000 Kč. Z grafu jejího vývoje je patrný stále výraznější každoroční růst její hodnoty, který je způsoben rozšiřováním provozů chráněných dílen, především těch zaměřených na montážní činnost. Tento graf plně koresponduje s grafem č.1 znázorňujícím vývoj počtu zaměstnanců Sdružení Neratov

ve stejném období. Tato výnosová skupina je tvořena tržbami za vlastní výroby, tržbami z prodeje služeb a tržbami za prodané zboží.

Tabulka 9 - Vývoj tržeb za vlastní výroby SN

Tržby za vlastní výroby Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	1387	1178	2326	3170	4917
Relativní podíl na tržbách z VČ	12,3 %	9,9 %	13,9 %	13,6 %	13,4 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Tabulka č.9 dokládá, že v posledních 4 letech sledovaného období docházelo k růstu absolutní hodnoty tržeb za vlastní výroby. Tržby za vlastní výroby celé organizace jsou z více než z 95 % generovány střediskem Kopeček, sestávající se z keramické, tkalcovské, šicí a košíkářské dílny. Meziroční změny a konkrétní hodnoty v jednotlivých letech jsou tedy určeny úrovní prodeje jejich výrobků. Nejvýraznější nárůst mezi dvěma po sobě následujícími lety lze pozorovat v letech 2017-2018, mezi kterými se tržby za vlastní výroby zvýšily o 55,11 %. Tento nárůst byl způsoben rozšířením sítě partnerů, nabízejících tyto výrobky k prodeji. Jedná se především o společnost Alza.cz, Ergotep a informační centra vybraných východočeských měst (např. Rychnov nad Kněžnou a Kostelec nad Orlicí).

Tabulka 10- Vývoj tržeb z prodeje služeb SN

Tržby z prodeje služeb Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	6978	7316	9117	13225	22603
Relativní podíl na tržbách z VČ	61,9 %	61,2 %	54,5 %	58,1 %	61,6 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Tržby z prodeje služeb Sdružení Neratov vykazují v celém sledovaném období stále výraznější meziroční nárůst v absolutních dosažených hodnotách. Meziroční tempo růstu se zvýšilo ze 4 % mezi lety 2014 a 2015 na 71 % mezi lety 2017 a 2018. Relativní podíl tržeb z prodeje služeb na tržbách z vlastní činnosti zaznamenal během prvních

dvou meziročních srovnání mírný pokles a následný růst v obou zbývajících až téměř na původní hodnotu. Na stále rychleji rostoucích absolutních hodnotách tržeb z prodeje služeb se nejvýznamnější měrou podílí stále se rozšiřující provoz montážních dílen v Králíkách a Žamberku plnicích zakázky pro výrobce elektrotechnických zařízení, především pak pro společnost OEZ.

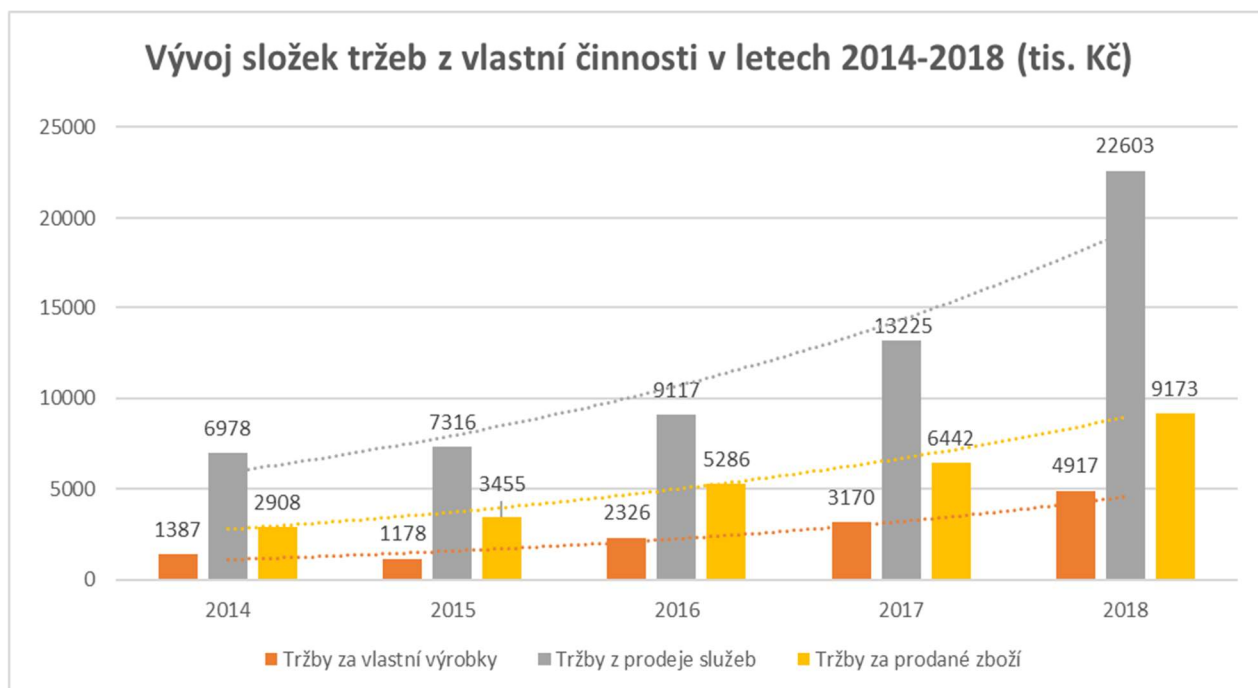
Tabulka 11- Vývoj tržeb za prodané zboží SN

Tržby za prodané zboží Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	2908	3455	5286	6442	9173
Relativní podíl na tržbách z VČ	25,8 %	28,9 %	31,6 %	28,3 %	25 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

V případě tržeb za prodané zboží lze stejně jako v případě tržeb z prodeje služeb sledovat stálý růst jejich absolutních hodnot v celém analyzovaném období s nejvýraznější absolutní meziroční změnou mezi lety 2017 a 2018 a to konkrétně o 2 731 000 Kč. Nejvýraznější relativní změnou je 53 % změna mezi lety 2015 a 2016. V případě relativního podílu tržeb za prodané zboží na tržbách z vlastní činnosti lze pozorovat opačný trend než v případě tržeb za služby. Mezi lety 2014-2016 tento podíl vykazoval rostoucí tendenci následovaný poklesem v letech 2017 a 2018. Meziroční nárůst absolutní hodnoty tržeb mezi lety 2016 a 2015 byl z největší části způsoben rekonstrukcí a rozšířením sortimentu Neratovského obchodu. V případě meziročního nárůstu mezi lety 2017 a 2018 mělo nejvýraznější vliv otevření chráněné dílny Občerstvení u Neratovských, situované v areálu Albertina – léčebny dlouhodobě nemocných v Žamberku.

Graf 8 - Vývoj složek tržeb z vlastní činnosti

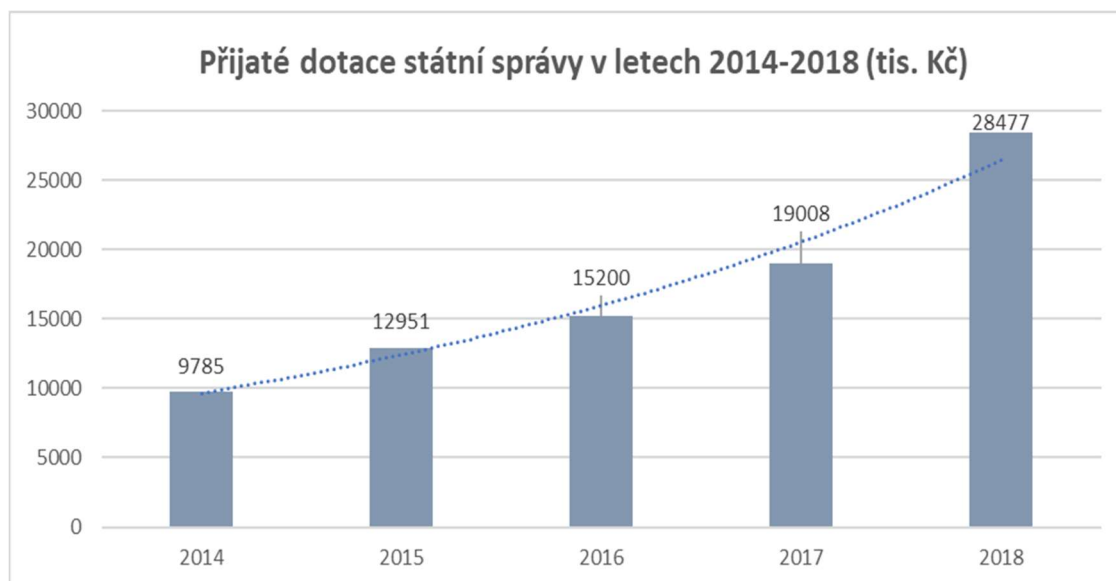


Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Graf vývoje složek tržeb z vlastní činnosti v letech 2014-2018 znázorňuje hodnoty jednotlivých složek, ze kterých jsou složeny, ve všech sledovaných letech. Tyto hodnoty získané z Výkazů zisku a ztráty jsou doplněny příslušnými exponencionálními trendovými křivkami. Z nich je od roku 2015 patrný stálý nárůst absolutních hodnot u všech tří zmíněných složek. Nejstrmější sklon trendové přímky potvrzuje nejvýznamnější absolutní nárůst během sledovaného období u tržeb z prodeje služeb. Jak vyplývá nejenom z grafu, ale také z tabulek č. 5,6 a 7, relativní zastoupení těchto tří skupin na celkovém objemu tržeb z vlastní činnosti vykazuje téměř shodné hodnoty v prvním a posledním roce sledovaného období. V průběhu let 2015-2017 došlo nejprve k nárůstu relativního zastoupení tržeb za prodané zboží, které se následně vrátilo na původní hodnotu z roku 2014. Z grafu vyplývá, že Sdružení Neratov je v rámci své komerční činnosti výrazně zaměřeno na poskytování a prodej služeb, jejichž podíl se během let 2014-2018 pohyboval kolem 60 %.

4.2.2 Dotace státní správy

Graf 9 - Výše přijatých dotací státní správy Sdružením Neratov v letech 2014-2018



Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Celkové výše dotací z rozpočtů institucí státní správy, které Sdružení Neratov přijalo v letech 2014-2018 jsou znázorněny na grafu č.9. Jedná se o druhou nejvýznamnější výnosovou položku této neziskové organizace. V průběhu let 2014-2018 se jejich roční hodnota zvýšila přibližně o 191 % a v posledním sledovaném roce dosáhla hodnoty 28 477 000 Kč. Z tohoto grafu je patrný každoroční růst této hodnoty s nejvýraznější meziroční změnou mezi lety 2017 a 2018, která činila téměř 50 %. Tento nárůst byl způsoben nejenom zvyšováním počtu chráněných dílen, ale také vyšším počtem projektů, zaměřených nejenom na revitalizaci nejbližšího okolí Neratova, ale také na zvyšování turistického ruchu v Orlických horách, které by bez podpory státních institucí nebylo možné realizovat. Mezi státní instituce České republiky, které nejvýznamnějším způsobem podporují činnost Sdružení Neratov prostřednictvím provozních dotací patří Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřad práce České republiky a Královehradecký kraj. Konkrétní výše těchto dotací od jednotlivých institucí v letech 2014-2018 jsou uvedeny v tabulce č.12. Jejich relativní podíly na celkových hodnotách přijatých provozních dotací za dané období jsou zobrazeny v tabulce č.13.

Tabulka 12 - Výše provozních dotací 2014-2018

Provozní dotace přijaté od státních institucí ČR (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Celkem	9785	12951	15200	19008	28477
Úřad práce ČR	6051	8756	10126	12050	19140
Ministerstvo zemědělství	1356	1575	1855	2423	3350
Ministerstvo práce a sociálních věcí	891	962	1456	1881	3152
Královehradecký kraj	1487	1658	1763	2654	2835

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Tabulka 13 - Podíl na provozních dotacích 2014-2018

Relativní podíl institucí na přijatých provozních dotacích (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Úřad práce ČR	62 %	68 %	67 %	63 %	67 %
Ministerstvo zemědělství	14 %	12 %	12 %	13 %	12 %
Ministerstvo práce a sociálních věcí	9 %	7 %	10 %	10 %	11 %
Královehradecký kraj	15 %	13 %	12 %	14 %	10 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Z dostupných dat zpracovaných v těchto tabulkách je zřejmá vysoká hodnota podpory ze strany Úřadu práce České republiky. Ta se během sledovaného období zvýšila o 216 %. Stejně jako v případě zbylých institucí lze v letech 2014-2018 pozorovat stálý nárůst absolutní výše poskytnutých provozních dotací. Nejvýraznější nárůst nastal mezi lety 2017 a 2018, kdy se tato podpora ze strany Úřadu práce meziročně zvýšila téměř o 50 %. V případě relativního podílu na celkové hodnotě přijatých dotací nedošlo během celého období k výraznější změně – podíl Úřadu práce se pohyboval v rozmezí 62-68 %. Na tuto podporu má Sdružení Neratov nárok na základě Zákona o zaměstnanosti, konkrétně paragrafu 78, týkajícího se příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Na ten má nárok zaměstnavatel, zaměstnávající více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců. Tato podmínka byla v případě této neziskové

organizace dle grafu 1 ve všech sledovaných letech splněna. Za každého přepočteného zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením vzniká dotační nárok ve výši 66 % průměrné mzdy v národním hospodářství za 1.-3. kvartál předchozího kalendářního roku. Tento příspěvek je poskytován zpětně čtvrtletně na základě žádosti, kterou Sdružení Neratov pravidelně podává.

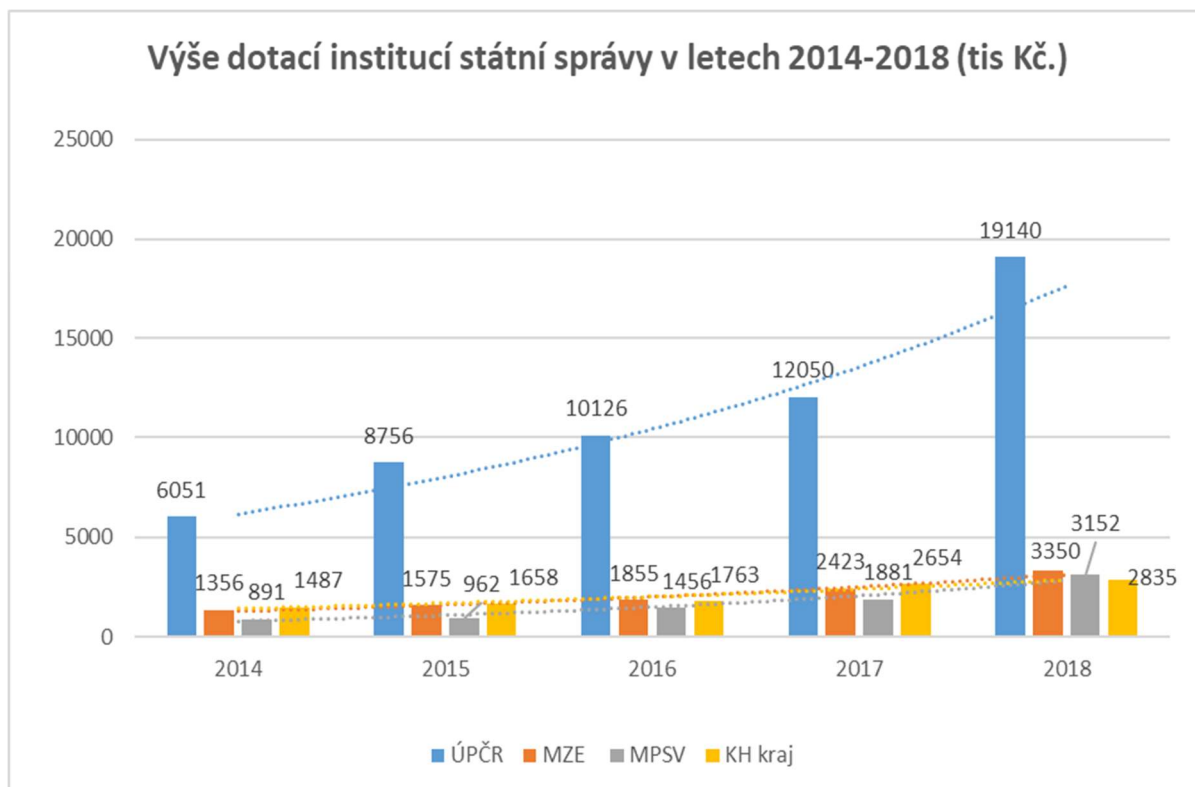
Ministerstvo zemědělství podporuje především dlouhodobé projekty, realizované organizací. Především pak projekt „Neratov jako centrum integrace.“, jehož hlavním cílem je vytváření a rozvíjení podmínek pro přirozenou pracovní rehabilitaci a integraci osob s postižením či jinak sociálně znevýhodněných a to tak, aby tyto osoby získaly standardní pracovní i sociální návyky a měly šanci se začlenit do běžného života. Díky tomuto projektu se podařilo rekonstruovat a rozšířit několik chráněných pracovišť v Neratově a Žamberku. Dále se podařilo rozšířit služby chráněných pracovišť Kuchyň a Pradlenka, které svou činností servisně podporují všechna střediska Sdružení Neratov.

Ministerstvo práce a sociálních věcí jakožto řídicí orgán pro Operační program „Zaměstnanost“ zabývající se mimo jiné oblastí podpory zaměstnanosti, adaptability zaměstnanců, sociálního začleňování a podpory sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti poskytuje organizace dotace na podporu dlouhodobých projektů, které do těchto oblastí spadají. Mezi ně se řadí například projekt „Finanční stabilita, zodpovědné vztahy a život bez závislosti pro OZP“, jehož cílem je prostřednictvím školení a workshopů pomoci lidem s postižením posilovat finanční gramotnost, sociální dovednosti a odolnost vůči závislostem na alkoholu a jiných návykových látkách. Dalším projektem, realizovaným za podpory MPSV je „Rozšíření sociálního podniku Albertinum Žamberk o vlastní výrobu občerstvení“ v jehož rámci došlo k propojení produkce a občerstvení chráněné dílny Zahradnictví, která zde působí. Díky tomuto projektu vznikl Fresh juice bar a výroba, prodej a rozvoz čerstvých svačtin.

Královehradecký kraj podporuje skrze provozní dotace především chráněné sociální bydlení Domov, čímž podporuje hlavní činnost této neziskové organizace. Dále podporuje například dny otevřených dveří v jednotlivých chráněných dílnách a zde probíhající kulturní akce.

Vývoj provozních dotací zmíněných institucí je graficky znázorněn grafem č.10 ze kterého je také patrné, že výše dotací Úřadu práce ČR převyšuje v každém roce sledovaného období součet zbylých tří institucí a tvoří velice významnou výnosovou položku, která umožňuje fungování této neziskové organizace.

Graf 10 - Výše dotací dle jednotlivých státních institucí



Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Získávání finanční podpory ze strany orgánů státní správy probíhá za využití kombinace dvou metod získávání dodatečných prostředků neziskovými organizacemi a sice za pomoci osobního setkání a poštovní komunikace.

Osobní setkání je uplatňováno především při komunikaci s politickými zástupci Královeshradeckého kraje. Jedná se nejenom o setkání na půdě tohoto úřadu, ale také o oficiální návštěvy politiků ať už přímo v Neratově, či v ostatních provozech spadající pod Sdružení Neratov.

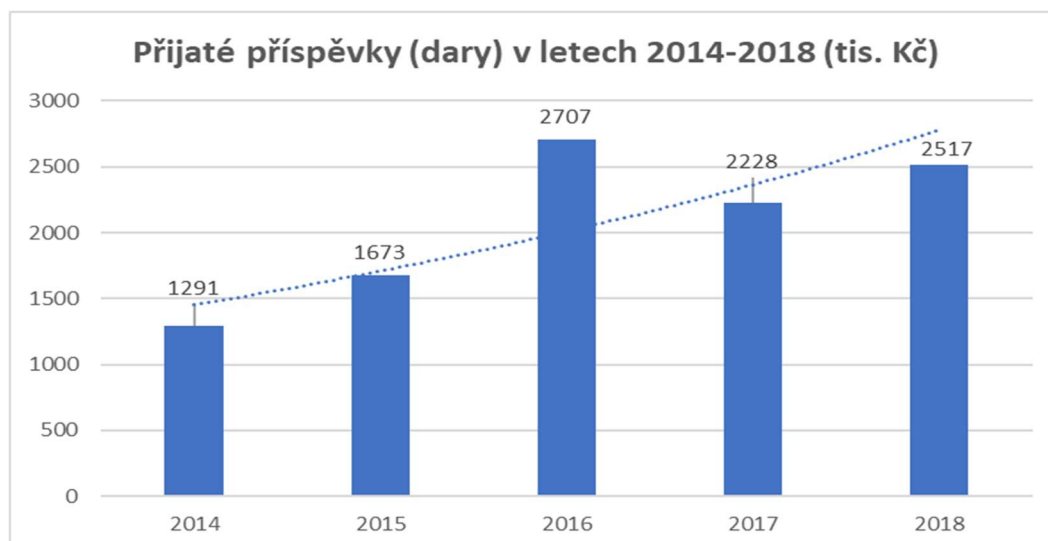
Prostřednictvím využívání poštovní (případně e-mailové) komunikace je s dostatečným předstihem v pravidelných intervalech žádáno o opakované poskytnutí prostředků na podporu činnosti organizace. V tomto případě se jedná o podporu

zaměstnávání osob se zdravotním postižením ze strany Úřadu práce ČR. Veškerá ostatní poštovní komunikace se státními institucemi probíhá za účelem získání prostředků určených na podporu dílčích projektů, realizovaných Sdružením Neratov. Jedná se o jednorázovou komunikaci, sestávající se především z vhodně formulované projektové zprávy a žádosti o poskytnutí podpory z odpovídajícího operačního programu dané instituce. Tento typ poštovní komunikace je veden s Ministerstvem zemědělství, Ministerstvem práce a sociálních věcí a Královehradeckým krajem.

4.2.3 Přijaté příspěvky

Přijaté příspěvky ve formě darů netvoří zdaleka tak významnou výnosovou skupinu jako výnosy z vlastní činnosti a přijaté provozní dotace, nicméně přispívá k trvale udržitelnému rozvoji Sdružení Neratov. Jedná se o příspěvky jiných organizací, ať už podniků či neziskových organizací, příspěvky od měst a obcí, církevních organizací a individuální dary jednotlivců. Jejich celková výše v jednotlivých letech je zachycena grafem č. 11.

Graf 11 - výše přijatých příspěvků v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Během let 2014-2018 došlo k zvýšení přijatých příspěvků o 94 % z 1 291 000 Kč v roce 2014 na 2 517 000 Kč v roce 2018. Suma přijatých příspěvků vykazuje s výjimkou meziročního poklesu mezi lety 2016 a 2017 ve výši 18 % stoupající

tendenci. Nejvyšší hodnoty dosáhla tato výnosová položka v roce 2016 ve spojitosti s vyššími dary firem, především České spořitelna, ČSOB a Alza.cz na vybavení nově založených chráněných montážních dílen. V tabulce č.14 je uvedena souhrnná hodnota přijatých darů v jednotlivých letech včetně hodnot příslušných skupin sponzorů. Jejich relativní podíly v daných letech jsou následně uvedeny v tabulce č.15.

Tabulka 14 - Přijaté příspěvky dle skupin dárců

Přijaté příspěvky od jednotlivých skupin dárců (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Celkem	1291	1673	2707	2228	2517
Podniky a neziskové organizace	540	755	1253	984	1189
Města a obce	386	453	650	653	681
Církevní organizace	217	240	377	139	124
Individuální dary	148	225	427	452	523

Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Tabulka 15 - Relativní podíl skupin dárců

Relativní podíl skupin dárců na přijatých příspěvcích (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Podniky a neziskové organizace	42 %	45 %	46 %	44 %	47 %
Města a obce	30 %	27 %	24 %	29 %	27 %
Církevní organizace	17 %	14 %	14 %	6 %	5 %
Individuální dary	11 %	13 %	16 %	20 %	21 %

Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

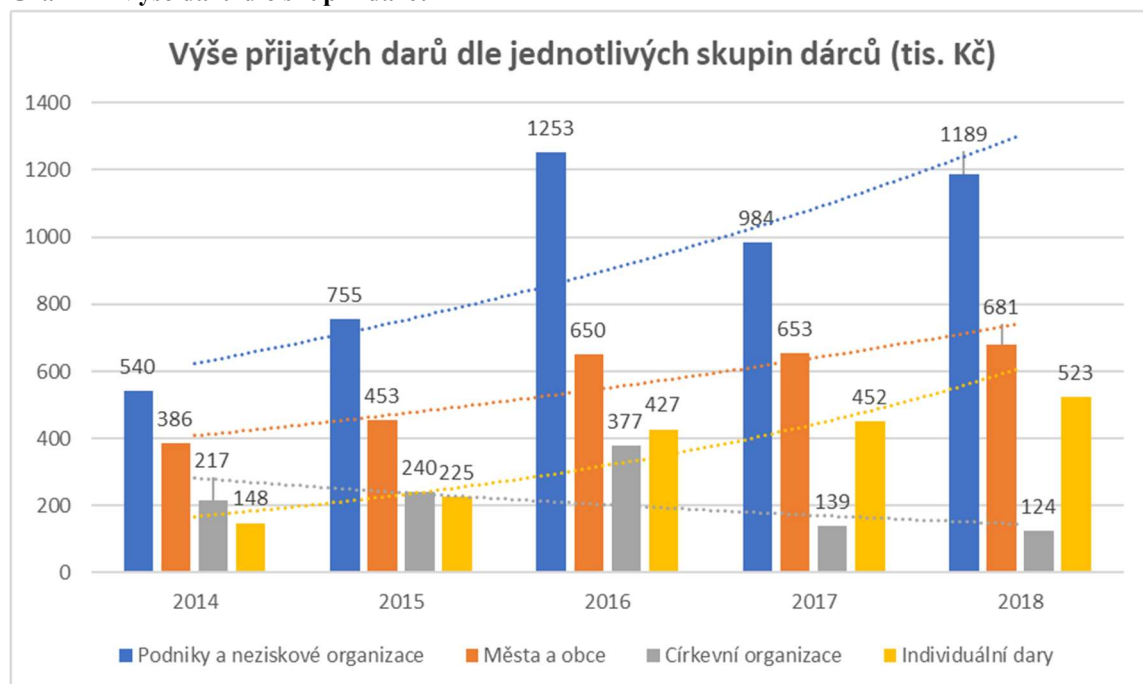
Z obou tabulek vyplývá, že nejvýznamnější skupinou dárců jsou podniky a neziskové organizace, které se na přijatých příspěvcích ve sledovaném období podílely 42-47 procenty. Nejobjemnější podpora z jejich strany byla zaznamenána v roce 2016, a to v celkové výši 1 253 000 Kč. Mezi organizace, pravidelně poskytující finanční podporu Sdružení Neratov patří především Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Poštovní spořitelna, Alza.cz, České energetické závody, Konzum, O2, Bravo a Bühler.

Druhou nejvýznamnější skupinou dárců, podílející se na celkovém objemu přijatých peněžních darů v letech 2014-2018 24-30 procenty jsou města a obce. Jejich souhrnná roční podpora vzrostla během těchto pěti let o 76 % z 386 na 681 tis. Kč. Mezi obce nejvíce podporující Sdružení Neratov patří Bartošovice v Orlických horách, Žamberk, Letohrad a Králíky.

Mezi církevními institucemi, pravidelně podporujícími Sdružení Neratov se řadí Arcidiecézní charita Hradec Králové. Její každoroční příspěvek se do roku 2016 zvyšoval, následně však klesl až na hodnotu 124 tis. Kč v roce 2018. Jedná se o nejméně významnou skupinu dárců z hlediska absolutní hodnoty podpory, nicméně stále důležitou, protože podporuje hlavní činnost Sdružení Neratov, především dílčí opravy v rámci kostela a přilehlé fary.

Skupinou, jejíž význam stále roste jsou individuální dárci. Jimi poskytovaná podpora se během let 2014-2018 zvýšila o více než 250 % a v současnosti tvoří více než pětinu všech přijatých darů. Tento nárůst souvisí se stále rostoucí publicitou a významnější marketingovou komunikací této neziskové organizace. Mezi tu se řadí například spot vytvořený Českou spořitelnou, který byl v roce 2018 několik týdnů pravidelně vysílán televizní stanicí Nova a byl shlédnut více než milionem diváků.

Graf 12 - Výše darů dle skupin dárců



Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Při snaze o získávání finanční podpory ze strany podniků, měst a obcí, církevních organizací a individuálních dárců jsou Sdružením Neratov využívány čtyři metody získávání dodatečných prostředků neziskovými organizacemi. Konkrétně se jedná o osobní setkání, veřejnou sbírku, poštovní komunikaci, a inzerci.

Osobní setkání je uplatňováno při komunikaci se zástupci napříč všemi čtyřmi skupinami dárců. V případě přispěvatelů potenciálně nejvyšších částek z řad těchto dárců je využíváno individuální setkání a prohlídka pracovišť a obce. V případě přispěvatelů nižších částek je z důvodu vyšší efektivity využíváno skupinových setkání, případně skupinových prohlídek.

Metoda veřejné sbírky je uplatňována v případě určitých konkrétních projektů, realizovaných Sdružením Neratov. Jedná se spíše o výjimečně používanou metodu. Aktuálně jsou prostřednictvím veřejné sbírky (mimořádná sbírka Postavme novou školu) shromažďovány prostředky určené v podpoře financování rozvodů vody a topení v Základní speciální škole Neratov. Tato sbírka je pořádána ve spolupráci s Výborem dobré vůle – nadací Olgy Havlové.

Prostřednictvím využívání poštovní a e-mailové komunikace je komunikováno s některými městy a obcemi především z Královéhradeckého a Pardubického kraje. Jejich příspěvky jsou určeny především k propagaci chráněných dílen, inzerci pracovních nabídek, podpoře Dnů otevřených dveří apod. Dále je tímto způsobem komunikováno s Klubem Neratovských andělů, tedy organizací sdružující drobné, ale pravidelné dáorce. Prostřednictvím e-mailů jsou její členové pravidelně informováni o novinkách v rámci Sdružení Neratov a zváni na setkávání, případně kulturní akce pořádané v Neratově.

Metoda inzerce je použita především v rámci webových stránek Sdružení Neratov, lokálního tisku a sociální sítě Facebook, kde jsou vhodným způsobem v určitých intervalech zveřejňovány možnosti podpory činnosti této neziskové organizace. V tomto kontextu je nutné také zmínit televizní spot, který byl natočen v roce 2018 za podpory Nadace České spořitelny, a který byl následně 3 týdny vysílán televizní stanicí Nova a jehož dosah činil přibližně 1 milion televizních diváků.

4.2.4 Ostatní výnosy

V případě neziskové organizace Sdružení Neratov jsou ostatní výnosy tvořeny především odpisováním majetku pořízeného z dotace nebo příspěvku na základě vyhlášky č.504/2002 Sb. § 38.

Při pořízení dlouhodobého nehmotného majetku, dlouhodobého hmotného majetku a technického zhodnocení, pokud jsou částečně nebo zcela pořízeny z přijaté dotace, se vlastní jmění zvýší o částku ve výši přijaté dotace. V případě, že je takto pořízený majetek odpisován, postupuje se takto:

- 1) Stanoví se částka, která zvýší výnosy, a to z výše odpisů v poměru přijaté dotace a pořizovací ceny. V případě, že je majetek pořízen zcela z přijaté dotace, je tato částka rovna výši odpisů.
- 2) Sniží se výše vlastního jmění o tuto částku.
- 3) Současně se zvýší jiné ostatní výnosy o tuto částku. (Štěpánová, 2016)

Výši jiných ostatních výnosů Sdružení Neratov zachycuje tabulka č.16. Hodnota jiných ostatních výnosů od roku 2014 do roku 2016 nejprve klesala, celkem během těchto dvou let o 45 % a následně se v následujícím roce zvýšila na hodnotu 2 250 tis Kč a v roce 2018 nezaznamenala významnou změnu.

Tabulka 16 - Jiné ostatní výnosy v letech 2014-2018

Jiné ostatní výnosy Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Celkem	2480	1997	1376	2520	2540

Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

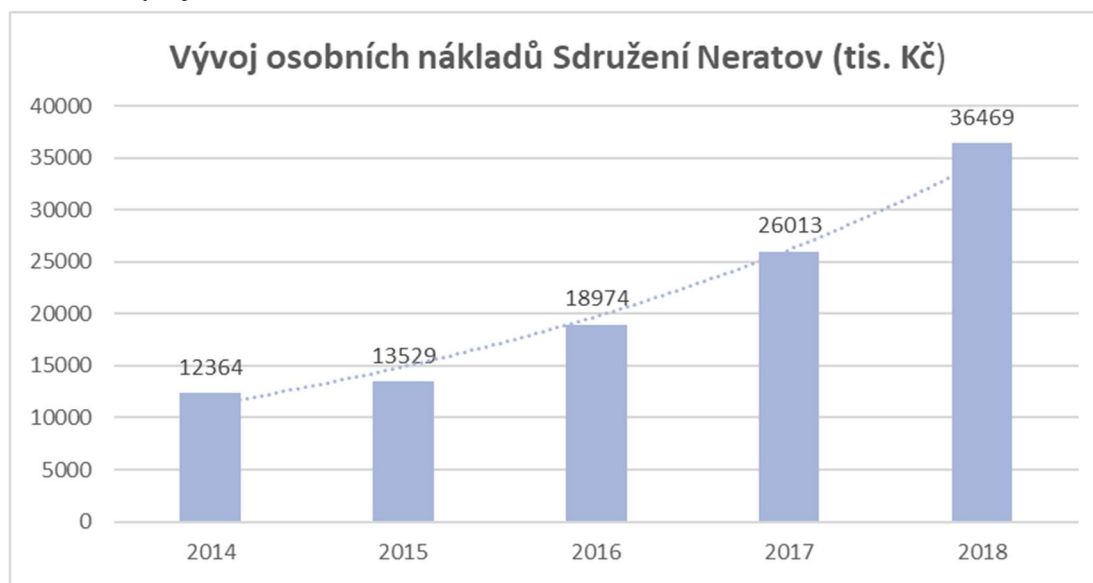
4.3 Analýza nákladů v letech 2014-2018

Náklady vzniklé v souvislosti s činností neziskové organizace Sdružení Neratov v letech 2014-2018 lze rozčlenit do 3 následujících skupin seřazených sestupně v závislosti na svém relativním zastoupení v tomto časovém období:

- 1) Osobní náklady
- 2) Materiál, energie, služby
- 3) Ostatní

4.3.1 Osobní náklady

Graf 13 – Vývoj osobních nákladů Sdružení Neratov v letech 2014-2018



Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Osobní náklady tvořily v každém roce v období let 2014-2018 nejvýznamnější nákladovou položku Sdružení Neratov. Ve sledovaném období lze sledovat jejich každoroční, stále výraznější meziroční nárůst. Jejich hodnota se během těchto pěti let zvýšila absolutně o 24 105 tis. Kč, z relativního pohledu došlo k nárůstu o 194 procent. Graf jejich vývoje je zcela v souladu s grafem č.1, který znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců Sdružení Neratov ve shodném období mající totožnou vývojovou

tendenci. Jedná se o nákladovou skupinu tvořenou dvěma hlavními podskupinami, kterými jsou mzdové náklady a zákonné sociální pojištění.

Tabulka 17 - Vývoj mzdových nákladů SN

Mzdové náklady Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	9339	10420	14834	20193	27775
Relativní podíl na osobních nákladech	76 %	77 %	78 %	78 %	77 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Hodnoty mzdových nákladů uvedených v tabulce č.17, tvořící osobní náklady z více než tři čtvrtin kopírují svým vývojem vývoj hodnoty celkových osobních nákladů z grafu č.13. Jejich relativní zastoupení na osobních nákladech se v průběhu sledovaného období téměř neměnilo. Absolutní výše ročních mzdových nákladů se během let 2014-2018 zvýšila o 18 436 tis. Kč. Počet zaměstnanců Sdružení Neratov se v tomto období zvýšil o 172 procent z počtu 88 na 240. Tento nárůst vyvolal relativní změnu ročních mzdových nákladů ve výši 197 procent. Nejvýraznější nárůst mezi dvěma po sobě následujícími lety lze pozorovat v letech 2017-2018, mezi kterými se mzdové náklady zvýšily o 37 %. Tento nárůst byl způsoben především rozšířením provozů montážních dílen v Žamberku a Králíkách na základě nutnosti plnění vyššího počtu zakázek pro jejich hlavního partnera, kterým je společnost Siemens.

Tabulka 18 - Vývoj nákladů na zákonné sociální pojištění zaměstnanců SN

Zákonné sociální pojištění zaměstnanců (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	2798	3067	4272	5436	7936
Relativní podíl na osobních nákladech	23 %	22 %	21 %	21 %	22 %

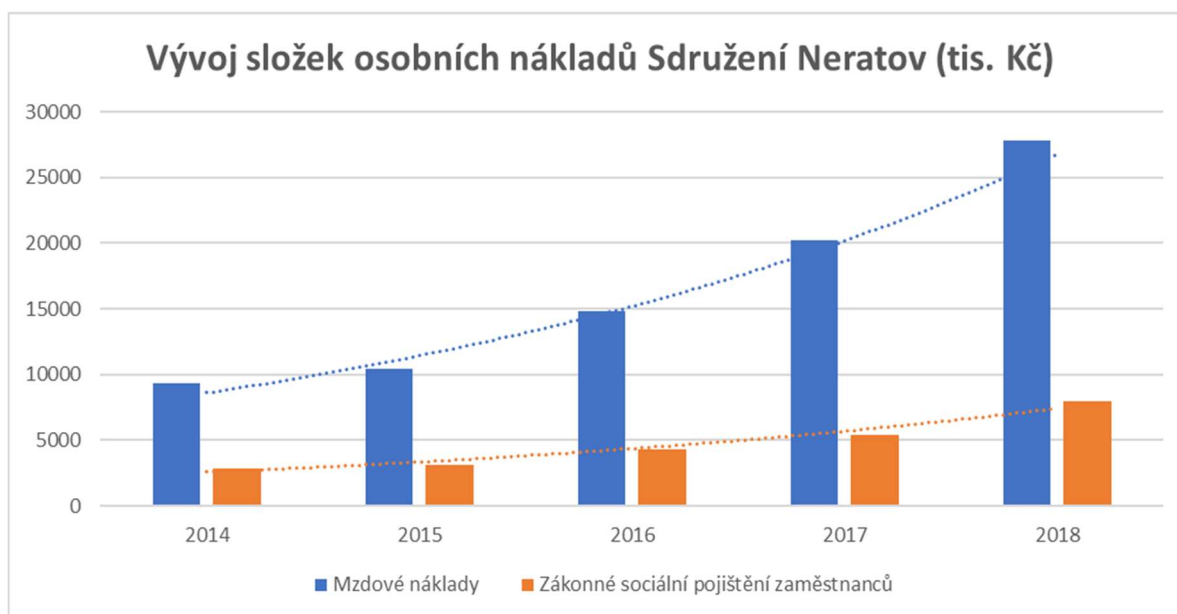
Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Vzhledem ke skutečnosti, že se zákonné sociální pojištění zaměstnanců vypočítává jako 31,5 % z jejich hrubé mzdy je zřejmé, že veškeré změny v relativním podílu

mzdových nákladů na osobních nákladech budou totožné se změnou jeho relativního podílu. Stejně jako v případě mzdových nákladů lze tedy pozorovat stálý absolutní nárůst během celého období (za 5 let nárůst o 183 %) a téměř neměnný relativní podíl na celkových osobních nákladech.

Zbylé osobní náklady jsou tvořeny položkami Ostatní sociální pojištění, Zákonné sociální náklady a Ostatní sociální náklady. Jejich relativní podíl na celkových osobních nákladech je ovšem spíše zanedbatelný a během sledovaného období odpovídal přibližně jednomu procentu.

Graf 14 - Vývoj složek osobních nákladů

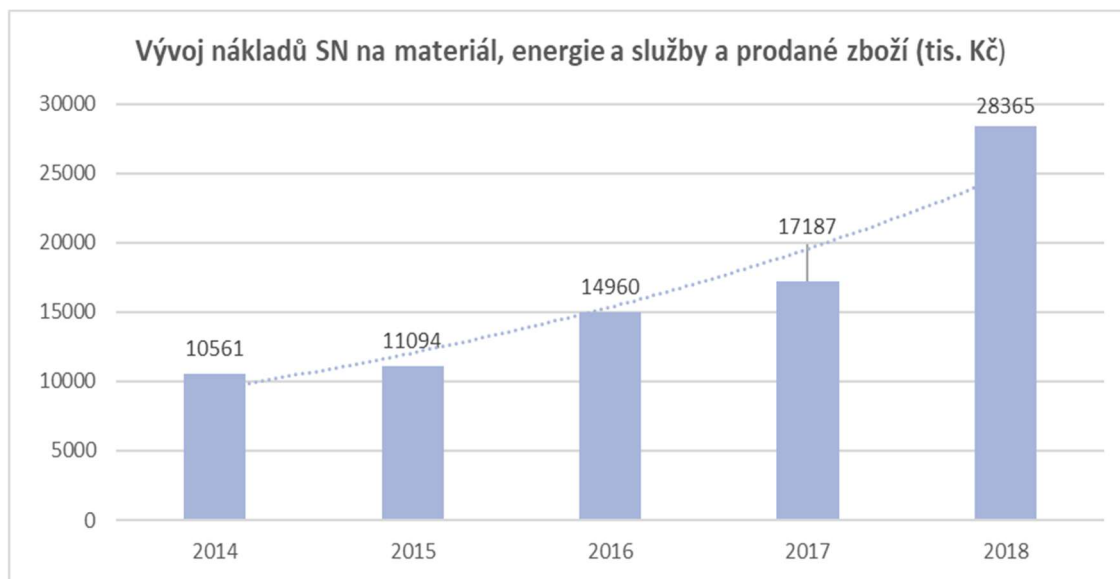


Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Graf vývoje složek osobních nákladů Sdružení Neratov v letech 2014-2018 znázorňuje hodnoty jednotlivých složek, ze kterých jsou složeny, ve všech sledovaných letech. Tyto hodnoty, získané z Výkazů zisku a ztráty jsou doplněny příslušnými exponenciálními trendovými přímkami. Z nich je od roku 2014 patrný stálý nárůst absolutních hodnot u obou zmíněných složek vycházející z faktu, že základem pro výpočet zákonného a sociálního pojištění slouží právě náklady na mzdy zaměstnanců.

4.3.2 Materiál, energie, služby a prodané zboží

Graf 15 – Vývoj nákladů na materiál, energie, služby a prodané zboží



Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

S růstem počtu chráněných dílen, rozšiřováním produkce a poskytovaných služeb se během sledovaného období zvyšovaly také náklady na materiál, energie, služby a prodané zboží které jsou uvedené v grafu č.15. Během těchto pěti let vzrostly tyto náklady o 169 %, v absolutním vyjádření o 17 804 tis. Kč. K nejvýraznější změně došlo mezi lety 2017 a 2018 a to konkrétně o 11 178 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben růstem všech dílčích položek této nákladové skupiny, která byla po osobních nákladech druhou nejvýznamnější během analyzovaného období. Montážní dílny zaznamenaly znatelný nárůst v případě spotřeby energií, zatímco chráněné dílny jako Kopeček či Albertinum se významně podílely na nárůstu nákladů na materiál. Dosažené hodnoty jednotlivých dílčích nákladových podskupin včetně jejich relativního zastoupení na nákladech celé této skupiny jsou uvedeny v tabulkách č.19-22.

Tabulka 19 - Vývoj nákladů na materiál SN

Náklady na materiál Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	2636	3068	6302	5919	11274
Relativní podíl na MES nákladech	25 %	27 %	43 %	34 %	41 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Materiálové náklady se během let 2014-2018 staly nejvýznamnější položkou v rámci nákladů na materiál, energie, služby a prodané zboží. K nejvýraznějšímu nárůstu jejich relativního zastoupení došlo během roku 2016 (nárůst o 16 %), který byl spojen především se zakládáním nových chráněných dílen a se zvýšenou potřebou spotřebou materiálu po zahájení jejich vlastního provozu. Jednalo se především o montážní dílny v Králíkách, dílnu Albertinum v Žamberku a o rozšíření rukodělných chráněných dílen Kopeček. Celkové náklady na materiál vzrostly během sledovaného období o 328 % což odpovídá celkovému nárůstu o 8 638 tis. Kč.

Tabulka 20 - Vývoj nákladů na energie SN

Náklady na energie Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	1807	1865	1992	2924	4879
Relativní podíl na MES nákladech	17 %	17 %	13 %	17 %	17 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

V případě nákladů na spotřebovanou energii lze s výjimkou roku 2016 pozorovat jejich stabilní podíl na nákladech celé skupiny. Lze tedy tvrdit, že v průběhu daného období rostly náklady na energie proporcionálně přibližně shodně jako náklady za celou nákladovou skupinu. Největší absolutní rozdíl lze tedy také sledovat mezi lety 2017 a 2018, kdy došlo k jejich meziročnímu zvýšení o 1 955 tis. Kč, tedy o 67 %. Tento nárůst byl způsoben nejenom rozšířeným provozem zmíněných montážních dílen, ale také například zavedením celoročního provozu chráněné dílny Hospoda a Občerstvení u Neratovských.

Tabulka 21- Vývoj nákladů na služby SN

Náklady na služby Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	3809	3444	3365	5487	8502
Relativní podíl na MES nákladech	36 %	31 %	23 %	32 %	30 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Mezi náklady na služby se řadí především náklady na vedení účetnictví, prováděné specializovanou společností, náklady spojené s marketingovou činností, náklady na školení zaměstnanců a náklady na opravy a udržování některých budov a strojů vlastněných Sdružením Neratov. Jejich procentuální zastoupení na nákladech celé nákladové skupiny se s výjimkou roku 2016 pohybuje mírně nad hranicí 30 %. Během sledovaného období se hodnota těchto nákladů zvýšila v absolutním vyjádření o 4 693 tis. Kč, v relativním potom o 123 procent.

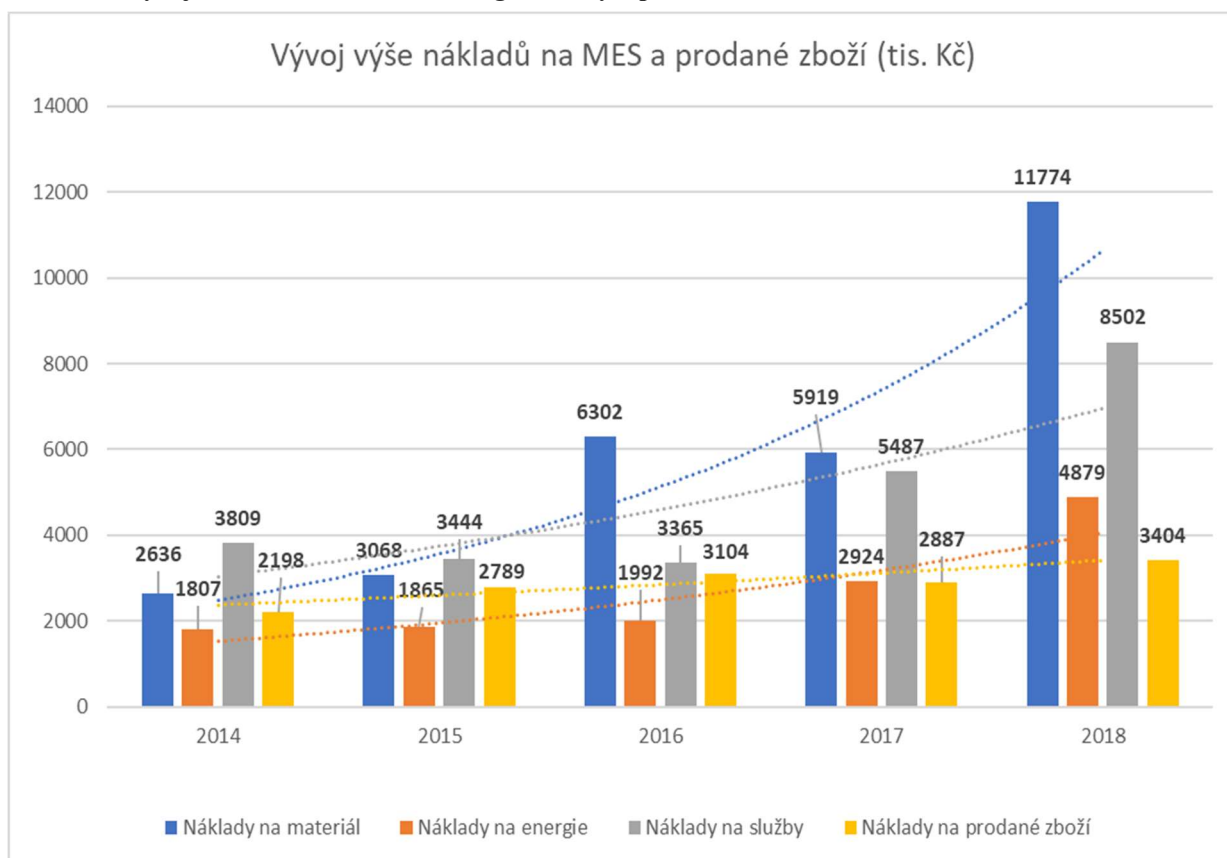
Tabulka 22- Vývoj nákladů na prodané zboží SN

Náklady na prodané zboží Sdružení Neratov (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	2198	2789	3104	2887	3904
Relativní podíl na MES nákladech	21 %	25 %	21 %	17 %	12 %

Zdroj: Účetní výkazy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Náklady na prodané zboží jsou z drtivé většiny vázány na chráněné dílny Obchod a Hospoda, situované v Neratově. Jejich relativní význam z pohledu celé nákladové skupiny během let 2014-2018 klesl, a to konkrétně o 9 procentních bodů. Během tohoto období lze pozorovat nárůst těchto nákladů o 1 706 tis. Kč, tedy o 78 %. Pokles relativního podílu těchto nákladů je způsoben tím, že téměř výhradně vznikají pouze na dvou výše zmíněných pracovištích. Naproti tomu náklady na materiál a energie byly v tomto období generovány stále vyšším počtem chráněných dílen. Na grafu č.16 je znázorněn vývoj všech 4 složek této nákladové skupiny ve sledovaném pětiletém období, který je doplněn o příslušné exponenciální trendové funkce.

Graf 16 – Vývoj nákladů na materiál, energie, služby a prodané zboží SN v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

4.3.3 Ostatní náklady

Graf 17 – vývoj ostatních nákladů SN v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Poslední a z pohledu svého relativního zastoupení nejméně významnou nákladovou skupinu tvoří skupina zahrnující ostatní náklady. Tato skupina je tvořena dvěma základními podskupinami, kterými jsou Odpisy a opravné položky provozních nákladů a Jiné provozní náklady, které jsou tvořeny placenými nákladovými úroky a dary, poskytnutými na podporu vybraných projektů. Celková roční výše ostatních nákladů vykazuje v průběhu sledovaného období kolísající tendenci a pohybuje se v rozmezí 2 435 – 3 252 tis. Kč. Její průběh je znázorněn grafem č. 17. Hodnoty odpisů včetně opravných položek provozních nákladů a jiných provozních nákladů jsou obsahem tabulek č. 23 a 24.

Tabulka 23 – Vývoj odpisů a opravných položek provozních nákladů

Odpisy a opravné položky provozních nákladů (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	1330	1344	1481	1863	1944
Relativní podíl na ostatních nákladech	49 %	57 %	58 %	57 %	70 %

Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce č. 19, odpisy a opravné položky provozních nákladů tvořily ve 4 z 5 sledovaných let převážnou část ostatních nákladů s výrazným výkyvem v roce 2018, který byl však způsoben poklesem absolutní souhrnné hodnoty placených nákladových úroků a poskytnutých darů. Absolutní hodnota této nákladové podskupiny se během sledovaného období zvýšila o 614 tis. Kč, tedy o 46 %. Jedná se především o odpisy hodnoty dlouhodobého majetku jako jsou budovy, stroje a dopravní prostředky ve vlastnictví organizace.

Jiné provozní náklady, jejichž absolutní hodnoty a relativní zastoupení na ostatních nákladech je zobrazeno v tabulce č.20, jsou ve sledovaném téměř výhradně tvořeny placenými nákladovými úroky a poskytnutými dary. Placené nákladové úroky představují cenu za využívání úvěrů od České spořitelny sloužících především k podpoře a rozvoji nově zprovoznovaných chráněných dílen. Poskytnuté dary jsou určené především k podpoře projektů rozvíjejících lokální turistický potenciál a k podpoře Základní speciální školy Neratov. Dosažené hodnoty této nákladové podskupiny vykazují ve sledovaném období kolísající tendenci se snižujícím se relativním významem v rámci ostatních nákladů Sdružení Neratov.

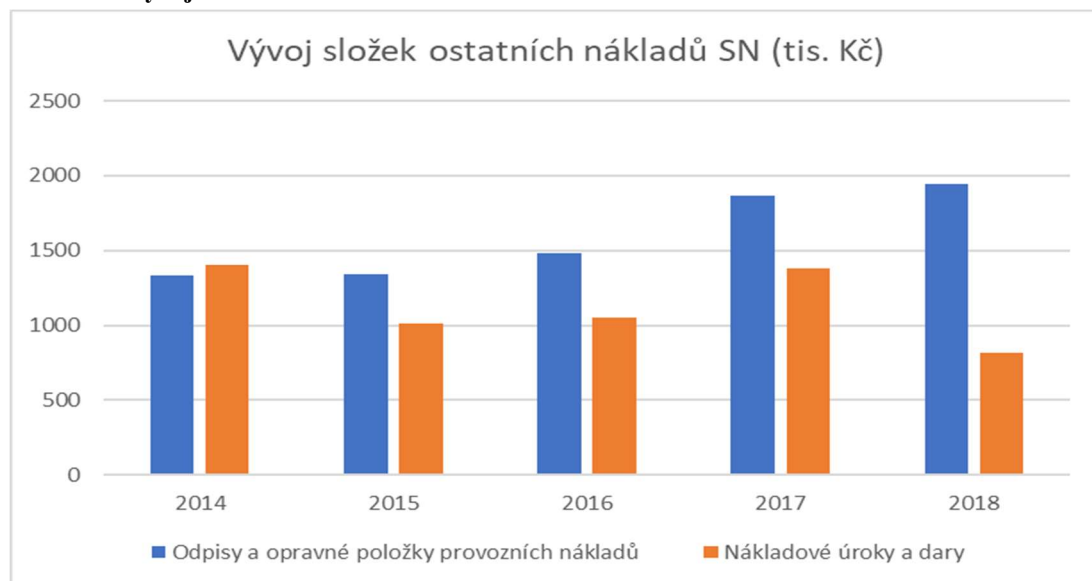
Tabulka 24 – Vývoj jiných provozních nákladů (nákladové úroky a dary)

Nákladové úroky a dary SN (tis. Kč)					
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Dosažená hodnota	1401	1010	1055	1383	815
Relativní podíl na ostatních nákladech	51 %	43 %	42 %	43 %	30 %

Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

Obsahem grafu č. 18 je vývoj obou složek ostatních nákladů ve sledovaném období a vyplývá z něho zvyšující se relativní zastoupení Odpisů a opravných položek provozních nákladů na ostatních nákladech Sdružení Neratov a kolísavé hodnoty Nákladových úroků a poskytnutých darů.

Graf 18 – Vývoj složek ostatních nákladů SN v letech 2014-2018



Zdroj: Výroční zprávy Sdružení Neratov z let 2014-2018, vlastní zpracování

4.4 Zhodnocení bonity a řízení efektivity Sdružení Neratov

4.4.1 Hodnocení bonity Sdružení Neratov pomocí modelu KAMF*

Sdružení Neratov patří mezi nestátní neziskové organizace provozující nejenom hlavní, ale také hospodářskou činnost. Z tohoto důvodu byl na zhodnocení jeho bonity aplikován experimentální model KAMF*, určený pro municipální firmy s oběma typy činností. Dle odpovídajících vzorců byly vypočteny jednotlivé ukazatele nezbytné k vlastnímu výpočtu bonity. Konkrétní hodnoty ukazatelů modelu KAMF* z období 2014-2018 jsou uvedeny v tabulce č.25.

Tabulka 25 - výsledky ukazatelů modelu KAMF* Sdružení Neratov v letech 2014-2018

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Autarkie hlavní činnosti	118 %	101 %	98 %	99 %	98 %
Nákladová rentabilita hospodářské činnosti	-6,68 %	6,29 %	-1,23 %	0,37 %	4,31 %
Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti	-	-	-	294 %	3944 %
Okamžitá likvidita	19,00 %	6,00 %	15,00 %	17,00 %	37,00 %
Obrat celkového kapitálu	58,24 %	65,62 %	71,20 %	80,52 %	112,19 %
Produktivita práce	115 %	129 %	111 %	113 %	115 %

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z účetních výkazů Sdružení Neratov z let 2014-2018

S výjimkou okamžité likvidity se jedná o ukazatele maximalizačního charakteru, což znamená, že je v jejich případě žádoucí co nejvyšší hodnota. Hodnoty okamžité likvidity by v ideálním případě měly dosažené hodnoty spadat do konkrétně stanoveného intervalu a její hodnoty by tedy neměly být nižší ani vyšší.

Autarkie hlavní činnosti dosáhla nejvyšší hodnoty v prvním sledovaném roce a následně se ustálila na hodnotách pohybujících se kolem 100 %. Z hodnot je patrné, že hlavní činnost Sdružení Neratov není třeba významným způsobem podporovat zisky z doplňkové činnosti, protože je ve sledovaném období z pohledu krytí vlastních nákladů vlastními výnosy zcela, nebo téměř zcela soběstačná.

Nákladová rentabilita hospodářské činnosti se v letech 2014 a 2016 pohybuje v záporných hodnotách z důvodu dosažené ztráty. Ve zbývajících letech jejich hodnota nepřekročila 6,29 %. Tyto hodnoty poukazují na vysokou ziskovou

nákladovost organizace ve srovnání s doporučenými hodnotami pro municipální firmy.

V případě míry pokrytí ztráty hlavní činnosti je třeba si uvědomit, že výpočet tohoto ukazatele pro konkrétní období má smysl pouze za předpokladu, že hlavní činnost organizace byla ztrátová a její doplňková činnost dosáhla kladného hospodářského výsledku. Obě tyto podmínky byly splněny pouze v letech 2017 a 2018. V nich dosáhla organizace vysokého poměru zisku doplňkové činnosti a ztráty činnosti hlavní, a tedy vysokých hodnot tohoto ukazatele, především v posledním roce sledovaného období.

Ukazatel okamžité likvidity zaznamenal v posledním sledovaném roce výrazně zlepšenou hodnotu oproti předcházejícím letem, která byla způsobena především včasnými úhradami odběratelů montážních dílen.

Hodnota obratu celkového kapitálu se během let 2014-2018 zvýšila o více než 93 %. Tato skutečnost poukazuje na rychlejší tempo růstu tržeb než celkové hodnoty majetku a souvisí se zakládáním nových chráněných dílen schopných generovat vyšší tržby.

Hodnota produktivity práce, tedy poměru přidané hodnoty a osobních nákladů se s výjimkou meziročního nárůstu o 12 % mezi lety 2014 a 2015 významným způsobem neměnila. Dosažená výše z roku 2014 a 2018 je identická.

V tabulce č. 26 jsou dosažené hodnoty porovnány s doporučenými hodnotami modelu a hodnotě každého ukazatele je pro každý rok přiřazeno verbální a k tomu odpovídající číselné ohodnocení. Přiřazení je provedeno následujícím způsobem:

Velmi dobrý = 1, Dobrý = 2, Střední = 3, Špatný = 4 a Alarmující = 5.

V případě ukazatele Míry pokrytí ztráty HČ bylo přiřazeno nejhorší hodnocení za rok 2014 a 2016, protože doplňková činnost vykázala záporný hospodářský výsledek. Naopak v roce 2015 byl kladný hospodářský výsledek zaznamenán u obou typů činností.

Tabulka 26 - Vyhodnocení bonity Sdružení Neratov dle modelu KAMF*

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Autarkie HČ	Velmi dobrý (1)	Velmi dobrý (1)	Střední (3)	Střední (3)	Střední (3)
Nákladová rentabilita DČ	Alarmující (5)	Střední (3)	Alarmující (5)	Špatný (4)	Špatný (4)
Míra pokrytí ztráty HČ	-Alarmující (5)	Velmi dobrý (1)	Alarmující (5)	Velmi dobrý (1)	Velmi dobrý (1)
Okamžitá likvidita	Špatný (4)	Alarmující (5)	Špatný (4)	Špatný (4)	Dobrý (2)
Obrat CK	Alarmující (5)	Alarmující (5)	Alarmující (5)	Špatný (4)	Střední (3)
Produktivita práce	Špatný (4)	Střední (3)	Špatný (4)	Špatný (4)	Špatný (4)

Zdroj: Vyhodnocení dle doporučených hodnot modelu KAMF*

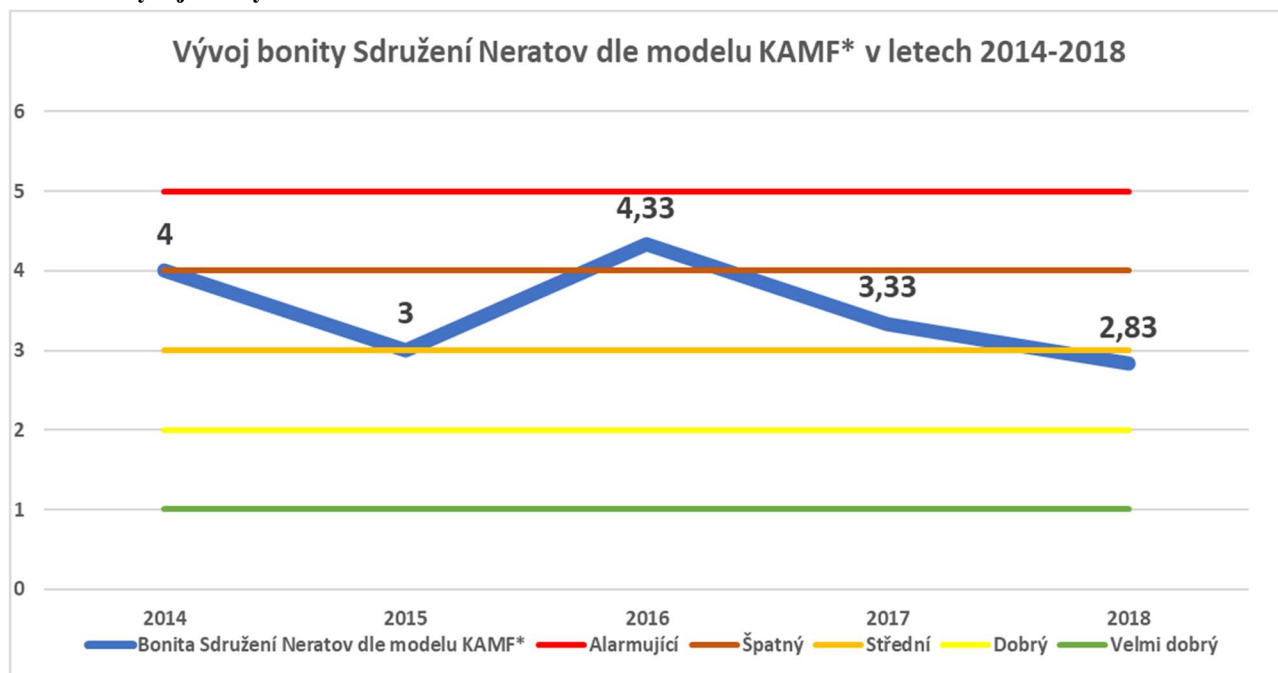
Poslední krok výpočtu bonity organizace dle modelu KAMF* pro jednotlivé roky spočívá v součtu přiřazených hodnot všech ukazatelů a vydělením jejich počtem (v tomto případě 6). Vypočtené hodnoty bonity organizace za období 2014-2018 jsou uvedeny v tabulce č.27 a graficky znázorněny na grafu č.19.

Tabulka 27 - Vývoj bonity Sdružení Neratov dle modelu KAMF* v letech 2014-2018

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Bonita Sdružení Neratov dle modelu KAMF*	4	3	4,33	3,33	2,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19 - Vývoj bonity Sdružení Neratov dle modelu KAMF* v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování

Bonita Sdružení Neratov vypočtená modelem KAMF* se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 2,83 - 4,33. Od dosažení nejhoršího výsledku v roce 2016, kdy došlo ke zhoršení hodnot u 5 ze 6 analyzovaných ukazatelů. Od té doby došlo v obou letech ke zlepšení bonity, a to až na konečnou hodnotu 2,83 v roce 2018 což po zaokrouhlení odpovídá dle modelu úrovni „Střední“.

4.4.2 Hodnocení bonity Sdružení Neratov pomocí modelu BAMF

Stejně jako v případě modelu KAMF*, i zde je zahrnut maximální počet ukazatelů, protože Sdružení Neratov vykonává nejenom hlavní, ale i hospodářskou činnost. V modelu je zahrnuto celkem 6 proměnných, jejichž minimální doporučená hodnota je vždy rovna 1. Z tabulky vypočtených hodnot (tabulka č.28) lze tedy velmi snadno vyzorovat, zdali bylo v daném roce u konkrétního ukazatele alespoň dané minimální doporučené hodnoty dosaženo, či nikoli.

Tabulka 28 - Hodnoty ukazatelů modelu BAMF

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
L³	0,82	0,8	0,53	0,56	0,82
A⁴	0,56	0,51	0,51	0,38	0,40
Ae⁵	1,18	1,01	0,98	0,99	0,98
V⁶	1,04	1,18	1,03	1,07	1,09
Rv⁷	0,51	2,73	0,80	1,06	1,08
Rz⁸	-	-	-	3,94	40,44

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z účetních výkazů Sdružení Neratov z let 2014-2018

V případě pohotové likvidity se minimální doporučené hranice nepodařilo dosáhnout ani v jednom roce sledovaného období. Její hodnota vykazovala nejprve v letech 2014-2016 klesající tendenci a následně se během let 2017 a 2018 vrátila na původní hodnotu z roku 2014.

³ Pohotová likvidita

⁴ Poměr dob obratu pohledávek a závazků

⁵ Autarkie hlavní činnosti

⁶ Přidaná hodnota / (osobní náklady + odpisy)

⁷ Rel. změna výnosů / Rel. změna nákladů (mezi daným účetním obdobím a předcházejícím účetním obdobím)

⁸ (Zisk DČ / Ztráta HČ) + 1

Poměr mezi dobou obratu pohledávek a závazků značený symbolem A dokládá, že podíl krátkodobých závazků na nákladech je vyšší než podíl pohledávek na výnosech. V prvních třech letech byl prvně zmíněný poměr téměř dvojnásobný, v roce 2017 téměř trojnásobný a v posledním roce přesně 2,5násobný. Minimální doporučená hodnota tedy opět nebyla dosažena ani v jednom roce. Tento ukazatel poukazuje na vysoké hodnoty krátkodobých závazků, jejichž výši by měla organizace pečlivě sledovat.

Ukazatel autarkie hlavní činnosti v prvním roce významně přesáhl minimální doporučenou hodnotu a v následujících 4 letech se jeho hodnota pohybovala v její těsné blízkosti. Tento ukazatel demonstruje vysokou míru soběstačnosti hlavní činnosti organizace.

Následující ukazatel, tvořený poměrem přidané hodnoty a osobních nákladů zvýšených o odpisy, vykazuje hodnoty přesahující minimální doporučenou hranici v celém pětiletém období. Přidaná hodnota generovaná organizací tedy v každém roce sledovaného období převyšuje osobní náklady spolu s odpisy, což je pozitivní jev ve vztahu k bonitě organizace.

U hodnot poměrů dynamiky růstu výnosů a nákladů lze pozorovat kolísavou tendenci. Růst je vždy posuzován ve vztahu k předcházejícímu účetnímu období. Pro výpočet tedy bylo nutné znát také údaje o výnosech a nákladech z roku 2013. Mezi lety 2013-2014 a 2015-2016 rostly rychleji náklady než výnosy, což je reflektováno hodnotou ukazatele nižší než 1, ve zbylých obdobích rostly naopak rychleji výnosy organizace a dosažená hodnota tedy hodnotu 1 přesahuje.

V rámci dodržování pravidel výpočtu bonity, dle modelu Bilanční analýzy municipální firmy, není poslední ukazatel vycházející z míry krytí ztráty hlavní činnosti ziskem z činnosti doplňkové v letech 2014-2016 do modelu zahrnut. V letech 2014 a 2015 vykázala hlavní činnost zisk a v roce 2016 skončila doplňková činnost ve ztrátě. V takových případech se daný ukazatel do modelu nezahrnuje. V letech 2017 a 2018 již hospodářská činnost vykázala zisk, zatímco činnost hlavní ztrátu. Vysoké hodnoty ukazatele v těchto letech jsou dokladem výrazně vyšší hodnoty zisku doplňkové činnosti než ztráty plynoucí z provozování hlavní činnosti.

Vlastní výpočet hodnot bonity pro jednotlivé roky je proveden prostým součtem hodnot všech ukazatelů, zařazených v daném roce do modelu a následným vydělením jejich počtem. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce č.29.

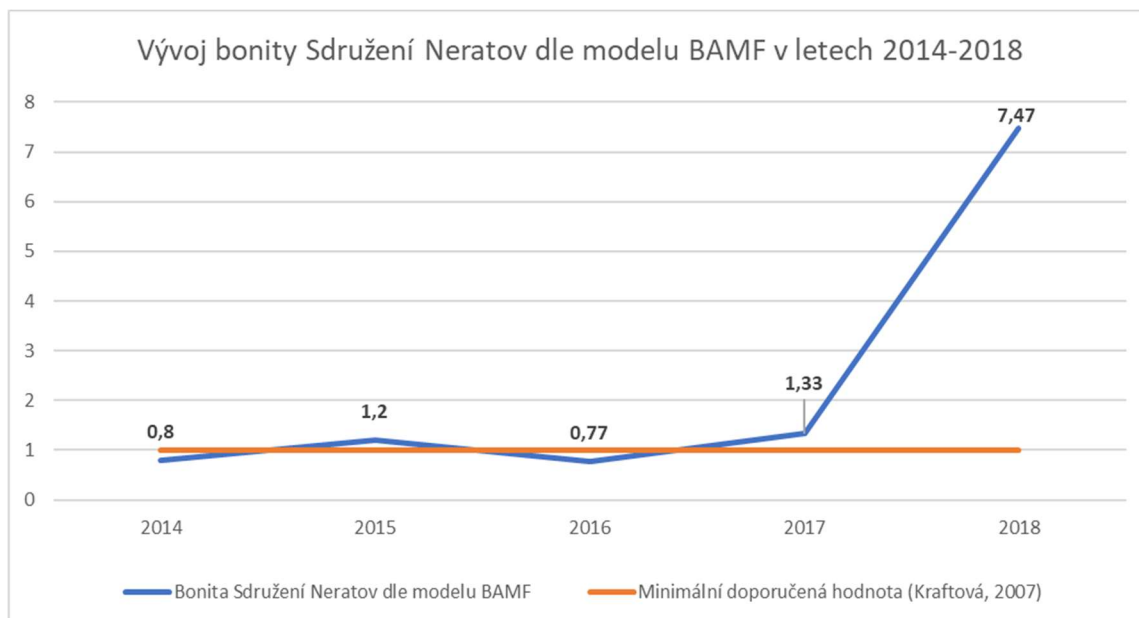
Tabulka 29 - Vyhodnocení modelu BAMF v letech 2014-2018

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Bonita Sdružení Neratov dle modelu BAMF*	0,8	1,2	0,77	1,33	7,47

Zdroj: vlastní výpočty na základě zjištěných hodnot ukazatelů modelu BAMF

Z vypočtených hodnot je zřejmé, že bonita organizace se během posledních 2 let sledovaného období významně zvýšila, a to především z důvodu dosahování vyššího zisku z hospodářské činnosti. Zatímco v letech 2014 a 2016 nebylo dosaženo minimální doporučené hodnoty, v letech 2015 a 2017 byla tato hodnota mírně a v posledním sledovaném roce velmi významně překonána. Vývoj hodnot bonity pro jednotlivá účetní období je obsahem grafu č.20.

Graf 20 - Vývoj bonity Sdružení Neratov dle modelu BAMF v letech 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování

Na vývoji křivky vývoje bonity dle modelu BAMF se významným způsobem projevuje zvýšený zisk z doplňkové činnosti v letech 2017 a 2018. Zatímco v období 2014-2016 organizace dvakrát minimální doporučenou hodnotu bonity nepřesáhla, ve dvou zbývajících letech k jejímu překonání došlo. Bonita z roku 2018 dokonce přesahuje hodnotu 7.

4.5 Využívaná dobrovolnická práce

4.5.1 Kvantifikace hodnoty využívané dobrovolnické práce

Využívání dobrovolnické práce lze označit za způsob získávání dodatečných zdrojů na podporu činnosti neziskových organizací. Prostřednictvím odhadu hodnoty práce, kterou dobrovolníci v daných letech vykonali lze zjistit, jakou měrou přispěli ke zlepšení hospodářského výsledku organizace za předpokladu, že by pracovní síla pro dané činnosti byla zajišťována prostřednictvím trhu práce v České republice.

V případě neziskové organizace Sdružení Neratov je dobrovolnická práce využívána především při péči o fyzickou podobu venkovního veřejného prostoru v Neratově, organizaci aktivit pro lidi s postižením a přípravou kulturních a duchovních akcí, např. poutních slavností, koncertů či divadelních festivalů herců s mentálním postižením. Dobrovolnická činnost je uplatňována také v Základní speciální škole Neratov a v chráněných dílnách Kopeček a Albertinum.

Pro kvantifikaci hodnoty dobrovolnické práce, která byla pro Sdružení Neratov v letech 2014-2018 vykonána byl zvolen model Mezinárodní organizace práce (ILO), respektive příručka „Manual on the Measurement of Volunteer Work“, kterou daná organizace vydala. Na základě charakteru pracovních pozic (především náplně práce a náročnosti z pohledu nutné kvalifikace) jsou nejprve profese rozděleny do skupin dle pracovního zařazení na základě klasifikace zaměstnání OSN pod názvem Standart ISCO (International standart classification of occupations), která byla v České republice převzata pod názvem CZ-ISCO.

Na základě evidence dobrovolnické práce Sdružení Neratov z let 2014-2018 jsou následně jednotlivým třídám přiřazeny odpovídající počty hodin, které byly v rámci daných typů činností za daný rok odpracovány.

Vlastní výpočet hodnoty vykonané dobrovolnické práce je proveden následujícím způsobem: **Medián hrubé měsíční mzdy dle CZ-ISCO * Počet odpracovaných plných měsíčních úvazků v rámci činností dané třídy (160 hodin).**

Počet průměrných přepočtených úvazků, které byly odpracovány za využití dobrovolnické práce v jednotlivých kategoriích CZ-ISCO je uveden v tabulce č.30. V tabulce č.31 je vyčíslena celková hodnota odvedené dobrovolnické práce.

Tabulka 30 – Počet průměrných přepočtených úvazků v jednotlivých třídách zaměstnání CZ-ISCO

Třída	Název	Počet průměrných přepočtených úvazků				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Příslušníci armády	0	0	0	0	0
2	Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	0	0	0	0	0
3	Vědečtí a odborní duševní pracovníci	0	0	0	0	0
4	Techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci	0,85	1,12	1,02	1,34	1,48
5	Nižší administrativní pracovníci, úředníci	0	0	0	0	0
6	Provozní pracovníci ve službách a obchodě	0,4	0,62	0,35	0,51	0,74
7	Kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	0	0	0	0	0
8	Řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé a opraváři	0,13	0,14	0,26	0,28	0,4
9	Obsluha strojů a zařízení	0	0	0	0	0
10	Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	3,19	4,86	4,37	7,41	8,52

Zdroj: Vlastní zpracování na základě evidence dobrovolnické práce Sdružení Neratov

Tabulka 31 - Hodnota dobrovolnické práce v letech 2014-2018 dle kategorií CZ-ISCO

Třída	Název	Hodnota odvedené dobrovolnické práce (Kč)				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Příslušníci armády	0	0	0	0	0
2	Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	0	0	0	0	0
3	Vědečtí a odborní duševní pracovníci	0	0	0	0	0
4	Techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci	23079	30930	28893	39728	46598
5	Nižší administrativní pracovníci, úředníci	0	0	0	0	0
6	Provozní pracovníci ve službách a obchodě	6085	9619	5965	9429	14958
7	Kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	0	0	0	0	0
8	Řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé a opraváři	2821	3173	6041	6847	10403
9	Obsluha strojů a zařízení	0	0	0	0	0
10	Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	60244	83084	141317	172425	272087

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

Tabulka 32 – Celková hodnota využití dobrovolnické práce dle metodiky ILO

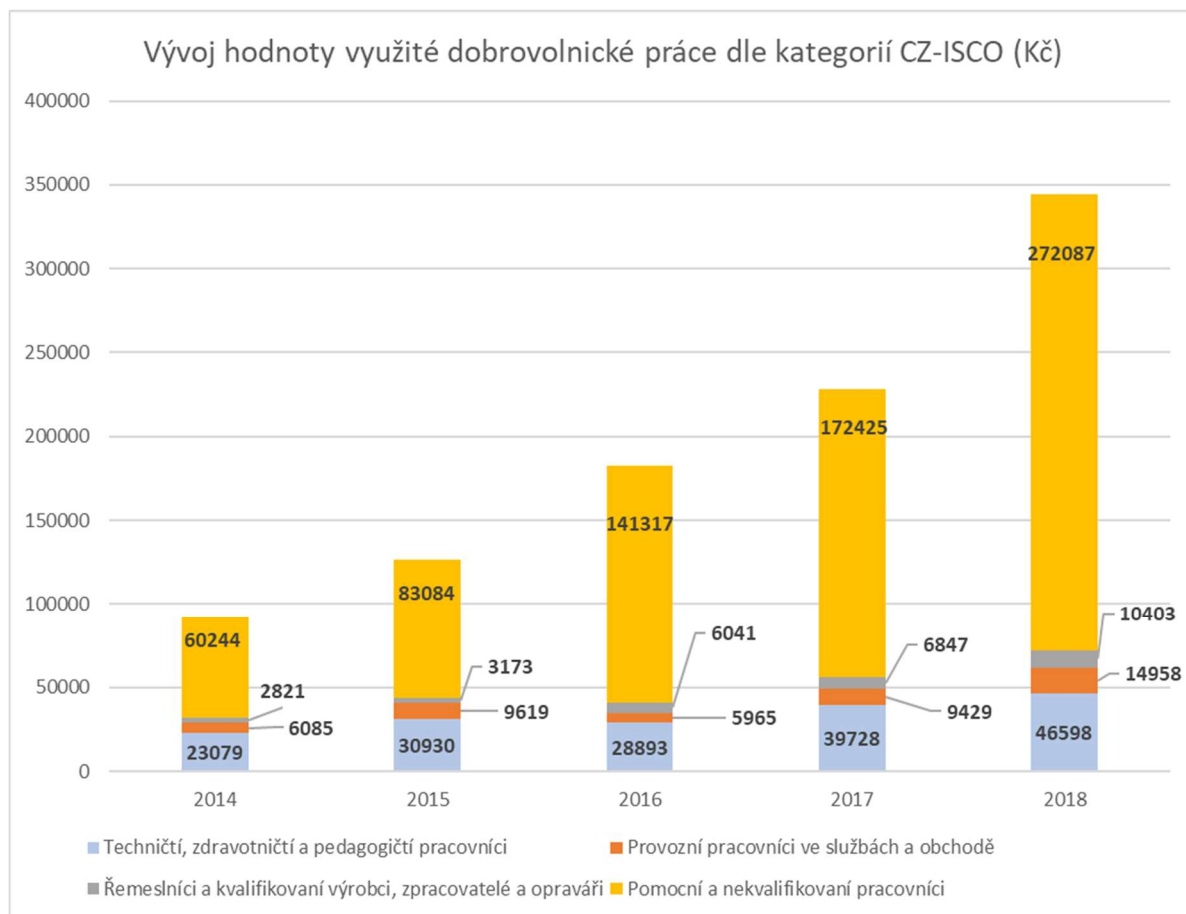
Období	2014	2015	2016	2017	2018
Celková hodnota využití dobrovolnické práce (Kč)	92 228	126 805	182 215	228 429	344 045

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky ILO

Z vypočtených hodnot je patrný jejich každoroční nárůst během celého sledovaného období. Mezi lety 2014 a 2018 se celková hodnota dobrovolnické práce využívaná neziskovou organizací Sdružení Neratov zvýšila o 273 % a v posledním sledovaném roce dosáhla hodnoty 344 045 tis. Kč. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána u skupiny

č.10, tedy pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, kteří se podílejí na údržbě veřejných prostor v Neratově, jeho nejbližšího okolí a v roce 2018 také na revitalizaci okolí chráněné dílny Zahradnictví Albertinum v Žamberku. Druhou nejvýznamnější skupinou jsou vyškolení zdravotničtí pracovníci, přítomní na všech veřejných kulturních akcích pořádaných Sdružením Neratov. Kategorie provozních pracovníků ve službách a obchodě zahrnuje dobrovolnickou práci při prodeji výrobků chráněné dílny Kopeček na trzích, na kterých je jeho stánek přítomen. Poslední kategorií dobrovolnické práce je práce automechaniků a opravářů technických zařízení. Vizuální podoba vývoje hodnoty celkové dobrovolnické práce dle zastoupených kategorií CZ-ISCO je znázorněna na následujícím grafu.

Graf 21 - Vývoj hodnoty využití dobrovolnické práce Sdružením Neratov dle kategorií CZ-ISCO



Zdroj: vlastní zpracování na základě evidence Sdružení Neratov

Z grafu je patrné nejvýznamnější zastoupení pomocných nekvalifikovaných pracovníků, které se během daného období zvýšilo z 65 na 80 procent. Podíl kategorie technických, zdravotnických a pedagogických pracovníků se naopak snížilo z 25

na 13 procent. Kategorie provozních pracovníků ve službách a obchodě, respektive řemeslníků a kvalifikovaných výrobců, zpracovatelů a opravářů se na celkové hodnotě využití dobrovolnické práce ve sledovaném období podílely dohromady 6-9 procenty.

4.5.2 Dopad dobrovolnické práce na výsledek hospodaření organizace

Efekt využívání dobrovolnické práce neziskovými organizacemi je patrný při porovnání imaginárních výsledků hospodaření při započítání mezd pracovníků do nákladů organizace. K hypotetickým nákladům na samotné mzdy je nutné připočítat povinné odvody zdravotního a sociálního pojištění ve výši 34 % hrubé mzdy. Jejich výše pro jednotlivé roky je zachycena v tabulce č.33. Porovnání reálně dosažených výsledků hospodaření Sdružení Neratov s výsledky hospodaření při zachycení těchto nákladů je zachyceno v tabulce č.34.

Tabulka 33 - Celkové náklady na dobrovolnickou práci Sdružení Neratov (Kč)

Období	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové náklady na dobrovolnickou práci (Kč)	123586	169919	244168	306095	461020

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů a evidence Sdružení Neratov

Tabulka 34 - Porovnání VH v případě započítání hodnoty dobrovolnické práce do nákladů

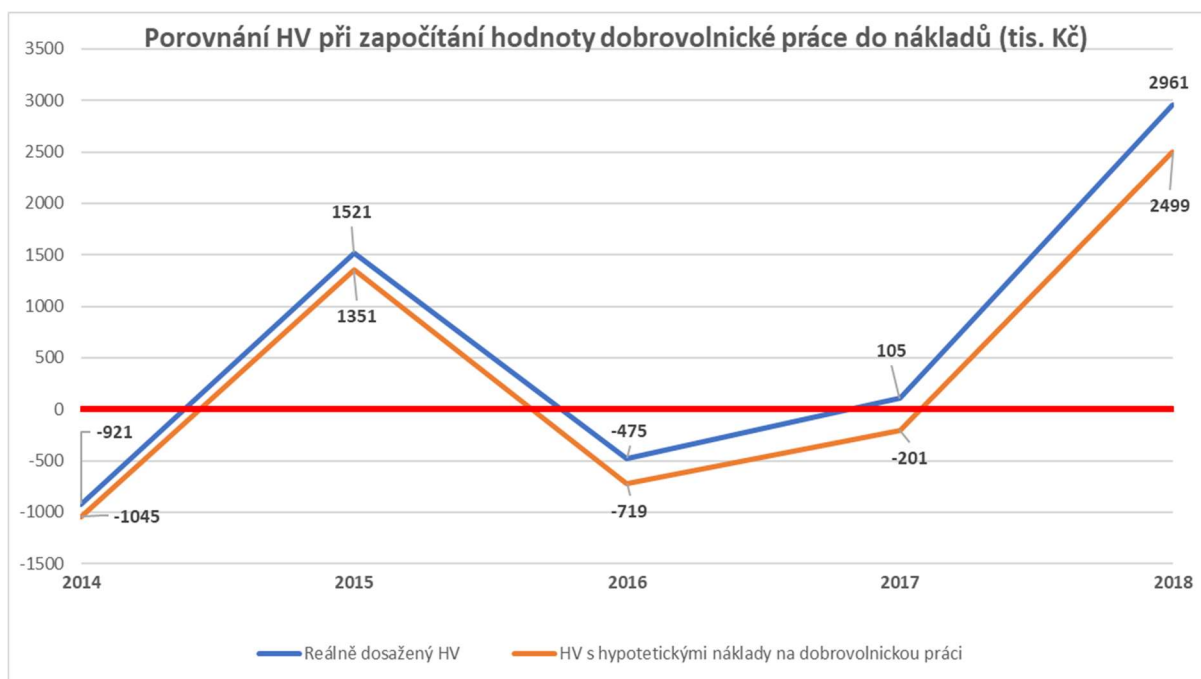
Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Reálně dosažený VH (tis Kč)	-921	1521	-475	105	2961
VH s hypotetickými náklady na dobrovolnickou práci (tis. Kč)	-1045	1351	-719	-201	2499

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů a evidence Sdružení Neratov

Z dat v tabulce je pozitivní vliv dobrovolnické práce neoddiskutovatelný. Pokud by Sdružení Neratov chtělo provozovat své veškeré aktivity v nezměněné podobě a rozsahu bez možnosti spolupráce s dobrovolníky, dosahoval by ve sledovaných letech přibližných hospodářských výsledků, uvedených ve třetím řádku tabulky. V roce 2017 dokonce tato hodnota způsobila kladnou hodnotu hospodářského výsledku namísto ztráty. Hospodářský výsledek figuruje v ukazatelích jak modelu KAMF*, tak i modelu BAMF, kde je pochopitelně vždy žádoucí co nejvyšší hodnota.

Dobrovolnická práce tedy může významným způsobem pozitivně ovlivnit bonitu neziskové organizace a usnadnit jí tak proces získávání případných úvěrů či darů. Jedná se tedy o jeden z důležitých zdrojů pro tyto organizace. Skrze svůj přímý vliv na hospodářský výsledek organizace ovlivňuje nepřímo také její bonitu a vybrané ukazatele finanční analýzy. Následující graf porovnává zjištěné hodnoty hospodářských výsledků, doplněných o hranici neutrálního výsledku hospodaření.

Graf 22 - Porovnání HV při započítání hodnoty dobrovolnické práce Sdružení Neratov v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů a evidence Sdružení Neratov

5 Výsledky a diskuse

Sdružení Neratov je nestátní neziskovou organizací, jejímž hlavním dlouhodobým cílem je navrácení života do osady Neratov, ležící na hranici České republiky a Polska v Orlických horách. Tento cíl je naplňován skrze založené chráněné bydlení a dílny pro osoby se zdravotním postižením, o které by jinak muselo být pečováno v ústavech zřízených státní správou. Zaručením bydlení a práce je těmto lidem poskytnuta simulace reálného života. Provoz chráněného bydlení a péče o fyzickou podobu veřejného prostoru a nejbližšího okolí Neratova představuje hlavní činnost této neziskové organizace. Hospodářská neboli vedlejší činnost představuje provoz 13 chráněných pracovišť, z nichž některé zajišťují některé interní potřeby organizace, nicméně většina má ryze výtěžný charakter. Dosažený zisk je zpětně reinvestován za účelem rozvoje organizace.

Organizace má v současné době 240 zaměstnanců, z toho 189 jsou osoby s určitým typem a stupněm zdravotního postižení. Jedná se o největšího zaměstnavatele těchto osob v Královéhradeckém kraji. Celkový počet zaměstnanců Sdružení Neratov se v letech 2014-2018 zvýšil o 172 % z 88 na 240. Počet zaměstnanců se zdravotním postižením zaznamenal v tomto období růst o 210 % z 61 na 189.

Organizační struktura Sdružení Neratov je tvořena 10 středisky, z nichž každé disponuje svým vedoucím pracovníkem. Vedoucí pracovníci podléhají sedmičlennému výkonnému orgánu-radě spolku. Rada spolku má svého předsedu a 6 členů. Rada podléhá revizní komisi, která je tvořena 3 členy.

Náklady Sdružení Neratov byly v letech 2014-2018 tvořeny průměrně z 51 % osobními náklady, ze 41 % náklady na materiál, energie a služby a z 8 % ostatními náklady – odpisy, nákladovými úroky a poskytnutými dary. Celková výše nákladů se v tomto období zvýšila o 162 % z 25 759 tis. Kč na 67 536 tis. Kč. Na tomto nárůstu se nejvýznamněji podílely osobní náklady, které se během sledovaného období zvýšily o 194 % z 12 364 tis. Kč na 36 469 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben především zvýšením počtu zaměstnanců v souvislosti se zakládáním nových chráněných pracovišť.

Výnosy organizace byly v letech 2014-2018 průměrně tvořeny ze 47 % tržbami z vlastní činnosti, ze 41 % dotacemi státní správy, z 6 % přijatými příspěvky a taktéž ze 6 % ostatními výnosy, které jsou tvořeny odpisováním majetku pořízeného z dotace

nebo příspěvku na základě vyhlášky č.504/2002 Sb. § 38. V případě celkových výnosů došlo v analyzovaném období ke zvýšení o 182 % z 24 836 tis. Kč na 70 227 tis. Kč. Tento nárůst byl z největší části způsoben růstem tržeb z vlastní činnosti, které se během let 2014-2018 zvýšily o 305 % z 11 273 tis. Kč na 34468 tis. Kč. Tento růst je odrazem zvýšeným počtem chráněných pracovišť, která jsou schopna dosahovat vyšších výnosů, především pak montážních dílen. Získávání finanční podpory ze strany orgánů státní správy probíhá za využití kombinace dvou metod získávání dodatečných prostředků neziskovými organizacemi a sice za pomoci osobního setkání a poštovní komunikace. Osobní setkání je uplatňováno především při komunikaci s politickými zástupci Královehradeckého kraje. Prostřednictvím využívání poštovní (případně e-mailové) komunikace je s dostatečným předstihem v pravidelných intervalech žádáno o opakované poskytnutí prostředků na podporu činnosti organizace. V tomto případě se jedná o podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením ze strany Úřadu práce ČR. Při snaze o získávání finanční podpory ze strany podniků, měst a obcí, církevních organizací a individuálních dárců jsou Sdružením Neratov využívány čtyři metody získávání dodatečných prostředků neziskovými organizacemi. Konkrétně se jedná o osobní setkání, veřejnou sbírku, poštovní komunikaci, a inzerci. Celková výše přijatých darů vykazovala ve sledovaném období třikrát růst a jednou pokles. V roce 2014 činila 1 291 tis. Kč, v roce 2018 2 517 tis. Kč. Mezi těmito lety se tedy jedná o 94 % nárůst, který činí 1 226 tis. Kč.

Výsledek hospodaření vykazuje v období let 2014-2018 kolísavou tendenci. V letech 2014 a 2016 bylo dosaženo ztráty, ve zbývajících letech zisku. Nejvyšší ztráta byla zaznamenána v roce 2014 ve výši 921 tis. Kč. Nejvyššího zisku bylo dosaženo v roce 2018 a to konkrétně v hodnotě 2 691 tis. Kč. Na jeho výši má výrazně vyšší podíl hospodářská činnost, jejíž rozsah je významně vyšší, než jak je tomu v případě činnosti hlavní. Náklady a výnosy hlavní činnosti se během sledovaných let téměř neměnily a pohybovaly se v rozmezí 3 231 tis. Kč až 3 889 tis. Kč. Náklady a výnosy hospodářské činnosti zaznamenaly během sledovaného období výrazný růst. V případě nákladů došlo ke zvýšení o 183 % z 22 527 tis. Kč na 63 669 tis. Kč. Výnosy vzrostly v tomto období o 216 % z 21 023 tis. Kč na 66 430 tis. Kč.

Analýza nákladů, výnosů a hospodářského výsledku organizace poukazuje na významný růst její velikosti v posledních letech sledovaného období. Výrazně

zvýšené náklady, způsobené zvýšením počtu zaměstnanců i provozovaných pracovišť, jsou provázeny dostatečně zvýšenými výnosy, plynoucími z dostatečného množství zajištěných zakázek a odběru jejich výrobků.

Bonita neboli důvěryhodnost Sdružení Neratov na finančním trhu související s jeho hospodařením a vyjadřujícím tak jeho solventnost, kredibilitu, schopnost a ochotu dostát svým závazkům byla vypočítána modely Klasifikační a Bilanční analýzy municipální firmy. Souhrnná hodnota bonity dle Klasifikačního modelu municipální firmy byla vypočtena pomocí příslušných ukazatelů finanční analýzy. Jejich výsledkům bylo přiřazeno odpovídající hodnocení a tato hodnocení byla následně zprůměrována aritmetickým průměrem. Celková hodnocení bonity se na škále od 1 do 5, kde 1 je nejlepší výsledek, meziročně jednou zvýšila, a to mezi lety 2015 a 2016. Ve zbývajících meziročních srovnáních klesla. Nejvyšší dosaženou hodnotou byla hodnota 4,33 z roku 2016 a nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2015 a to konkrétně 3. Bonita organizace se tedy v průběhu sledovaného období pohybovala okolo hodnocení „Špatné“ a „Střední“. Nicméně pozitivním jevem je snižování její hodnoty od roku 2016. V období let 2016-2018 se hodnocení bonity zlepšilo z hodnoty 4,33 na hodnotu 3,16. Toto zlepšení bylo způsobeno zvýšeným obratem celkového kapitálu, zvýšením nákladové rentability a dosaženým ziskem hospodářské činnosti. V případě bilanční analýzy municipální firmy je minimální doporučená hodnota všech zahrnutých ukazatelů rovna hodnotě 1. Tedy i souhrnná minimální hodnota bonity po zprůměrování výsledků pomocí aritmetického průměru je rovna 1. Na rozdíl od Klasifikační analýzy se zde tedy jedná o ukazatel maximalizačního charakteru. Jeho minimální doporučené hodnoty nedosáhla organizace v letech 2014 a 2016, ve zbývajících byla tato hodnota překonána. V letech 2014-2017 se vypočtené hodnoty bonity dle tohoto modelu pohybovaly v rozmezí 0,77 – 1,33. V roce 2018 došlo k výraznému zvýšení bonity, které bylo způsobeno výrazně vyšším ziskem hospodářské činnosti, než jaká byla ztráta činnosti hlavní. Hodnota bonity v roce 2018, tedy v posledním sledovaném roce dosáhla hodnoty 7,47.

Poměrně rozdílné výsledky analýz u obou modelů dokládají vhodnost jejich paralelní aplikace v případě hodnocení bonity neziskových organizací. Modely se liší z pohledu použitých ukazatelů finanční analýzy a jejich souběžné použití umožňuje vytvoření ucelenějšího pohledu na důvěryhodnost a kredibilitu organizace z pohledu finančního

trhu. Z pohledu modelu KAMF* lze neziskovou organizaci Sdružení Neratov ve sledovaném období označit za špatně až středně bonitní s pozitivním vývojem v posledních 2 letech. Z pohledu modelu BAMF lze konstatovat, že hodnocená organizace dosáhla v letech 2014 a 2016 neuspokojivé, v letech 2015 a 2017 dostatečné a v roce 2018 velmi vysoké hodnoty bonity.

Závěrečná kapitola vlastní práce byla zaměřena na kvantifikaci využití dobrovolnické práce, jakožto jednoho z důležitých zdrojů neziskových organizací. Pro výpočet této hodnoty byla využita metodika Mezinárodní organizace práce za pomoci klasifikace zaměstnání CZ-ISCO. Výsledné hodnoty poukázaly na důležitost využívání tohoto zdroje a nutnost kontinuální komunikace s dobrovolníky a jejich skupinami. Celková hodnota dobrovolnické práce využívané organizací během let 2014-2018 každoročně rostla a celkově se zvýšila o 273 % z 92 228 tis. Kč na 344 045 tis. Kč. Z největší části se jednalo o práci pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, jejichž podíl na celkové hodnotě odvedené práce se ve sledovaném období pohyboval mezi 65 a 80 procenty. Hospodářský výsledek Sdružení Neratov by v případě nezměněné podoby a rozsahu činnosti byl o vypočtené hodnoty v každém roce sledovaného období nižší a v roce 2017 by takto připočtená hodnota změnila dosažený zisk ve výši 105 tis. Kč ve ztrátu ve výši 123 tis. Kč. Z důvodu zahrnutí dosažených hospodářských výsledků do obou modelů hodnocení bonity municipálních firem je zřejmý pozitivní dopad využívání dobrovolnické práce na vypočtenou bonitu organizace.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit hospodaření neziskové organizace Sdružení Neratov, její bonitu a využívání dobrovolnické práce jakožto jednoho z důležitých zdrojů pro jeho fungování.

V teoretické části práce byla nejprve popsána specifika, která je nutné vzít v úvahu při hodnocení hospodaření neziskových organizací. Dále byly popsány dva modely, původně určené pro hodnocení bonity municipálních firem, aby mohlo dojít k jejich aplikaci v případě vybrané neziskové organizace. Konkrétně se jednalo o Klasifikační analýzu municipální firmy a Bilanční analýzu municipální firmy. Účelem použití obou modelů hodnocení bonity je vyšší komplexnost a praktická využitelnost jejich výsledků. Neziskové organizace musí případný zisk investovat do svého rozvoje, na druhou stranu mají ovšem k dispozici více nástrojů získávání zdrojů ať už finančních či nefinančních nutných pro jejich fungování. Způsoby získávání dodatečných zdrojů, které mohou být neziskovými organizacemi využívány jsou popsány v kapitole následující modely hodnocení municipálních firem. Závěrečná kapitola teoretické části práce byla zaměřena na jeden z těchto dodatečných zdrojů, a to konkrétně dobrovolnickou práci. Dobrovolnická práce je v ní nejen definovaná, ale jsou zde také popsány existující metody pro kvantifikaci její hodnoty. Ve vlastní práci byla nejprve charakterizována vybraná nezisková organizace z pohledu její činnosti, organizační struktury a základních charakteristik jejího hospodaření v letech 2014-2018.

Pozitivním zjištěním je vyšší podíl tržeb z vlastní činnosti (47 %) než dotací státní správy (41 %) na celkových výnosech. Jedná se o vypočtené podíly za celé pětileté období. V případě nákladů je nejvýznamnější skupinou materiál, energie a služby, tvořící 51 % veškerých nákladů za sledované období. Na hospodářskou činnost bylo v roce 2014 navázáno 87 % veškerých nákladů a 85 % výnosů organizace, v roce 2018 poté 95 % nákladů i výnosů. Absolutní výše nákladů i výnosů hlavní činnosti se během sledovaného období výrazně nezměnila, zatímco v případě hospodářské činnosti vykazovala každoroční růst. Výsledek hospodaření vykazuje kolísavé hodnoty, nicméně od roku 2016 také rostoucí tendenci s výrazně kladnou hodnotou v posledním sledovaném roce analyzovaného období ve výši 2 691 tis. Kč.

Tento pozitivní vývoj je způsoben především ekonomickými výsledky montážních dílen zřizovaných od roku 2016.

K hlavním cílům neziskových organizací by v případě, kdy je to možné, mělo zcela jednoznačně by měla patřit snaha o co nejnížší stupeň závislosti na dotacích státní správy skrze dosahování co nejvyšších tržeb z vlastní činnosti. V tomto ohledu lze zvýšení tržeb z vlastní činnosti o 205 % oproti 191 % v případě dotací státní správy mezi lety 2014-2018 hodnotit kladně. Přijaté příspěvky tvořící v celém sledovaném období přibližně 6 % veškerých výnosů jsou výsledkem kvalitně používaných metod získávání dodatečných prostředků neziskovými organizacemi mezi které v případě Sdružení Neratov patří osobní setkání, veřejná sbírka, poštovní komunikace, a inzerce. Podíl těchto příspěvků na celkových výnosech ve sledovaném období vykazuje sestupnou tendenci, tudíž je na nich organizace čím dál méně závislá. V roce 2018 tvořily pouze 3,5 % z celkového objemu dosažených výnosů.

V případě dynamiky růstu nákladových skupin byl zjištěn nárůst osobní nákladů včetně povinných odvodů do státního rozpočtu během let 2014-2018 o 194 %, zatímco náklady na materiál, energie, služby a prodané zboží vzrostly ve shodném období o 168 %.

Bonita Sdružení Neratov dle modelu KAMF* vykazuje od roku 2016 zlepšující se tendenci. V letech 2014 a 2016 lze její hodnoty dle stupnice Ivany Kraftové označit za špatné, zatímco v letech 2015, 2017 a 2018 za střední. Mezi ukazatele s nejméně uspokojivými výsledky patří nákladová rentabilita a okamžitá likvidita. Organizace tedy spotřebuje relativně vysoké množství nákladů na vygenerování zisku, nicméně vývoj z konce sledovaného období je pozitivní. Vývoj v případě hodnoty okamžité likvidity se dá mezi posledními sledovanými lety období označit za velmi pozitivní. Organizace by měla vyvíjet snahu o zachování této dosažené struktury kapitálu.

Komplexní výsledky bonity dle modelu BAMF jsou výrazně ovlivněny dosaženým výsledkem hospodaření. Dosažené hodnoty jednotlivých ukazatelů nejsou převáděny na škálu od 1-5 jako v případě modelu KAMF*, tudíž vysoké hodnoty (ať už negativní či pozitivní) u jednoho ukazatele mohou významně ovlivnit její výslednou hodnotu. V letech 2014-2017 se organizace pohybovala v blízkosti minimální doporučené hranice bonity a v posledním sledovaném roce jí výrazně překonala z důvodu vysoce kladného výsledku hospodaření doplňkové činnosti.

Oba modely však dokazují celkový pozitivní vývoj bonity organizace a růst její kredibility u případných budoucích věřitelů, což zvyšuje šanci na případně financování budoucího rozvoje pomocí cizího kapitálu.

Důležitým dodatečným zdrojem organizace je využívaná dobrovolnická práce. Její celková hodnota, kvantifikovaná za využití metodiky doporučené Mezinárodní organizací práce se během let 2014-2018 zvýšila o 273 % na 461 020 Kč v roce 2018. Využívání dobrovolnické práce napomáhá organizaci v naplňování svého poslání při dosahování přijatelných výsledků hospodaření jimi ovlivňované bonity.

7 Bibliografie

Boukal, Petr a kolektiv. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4487-2.

Boukal, Petr. 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha : Oeconomica, 2009. 9788024516509.

Burešová, Zdena. 2019. Sdružení Neratov. [Online] 2019. [Citace: 14. Říjen 2019.] <https://www.neratov.cz>.

Cedidlová, Barbora. 2019. Výroční zpráva Sdružení Neratov 2018. [Online] 2019. [Citace: 14. Říjen 2019.] <https://www.neratov.cz/wp-content/uploads/2019/06/Rocenka.pdf>.

— **2014.** Výroční zpráva Sdružení Neratov za rok 2014. [Online] 2014. [Citace: 18. Listopad 2019.] <https://www.neratov.cz/wp-content/uploads/2019/05/VZ-14.pdf>.

— **2015.** Výroční zpráva Sdružení Neratov za rok 2015. [Online] 2015. [Citace: 18. Listopad 2019.] <https://www.neratov.cz/wp-content/uploads/2019/05/VZ-15.pdf>.

— **2016.** Výroční zpráva Sdružení Neratov za rok 2016. [Online] 2016. [Citace: 18. Listopad 2019.] <https://www.neratov.cz/wp-content/uploads/2019/05/VZ-16.pdf>.

— **2017.** Výroční zpráva Sdružení Neratov za rok 2017. [Online] 2017. [Citace: 18. Listopad 2019.] <https://www.neratov.cz/wp-content/uploads/2019/05/VZ-17.pdf>.

— **2018.** Výroční zpráva Sdružení Neratov za rok 2018. [Online] 2018. [Citace: 18. Listopad 2019.] <https://www.neratov.cz/wp-content/uploads/2019/06/Rocenka.pdf>.

DOSTÁL, Jakub a Hrůza, Filip. 2013. *Identifying the Importance of Measuring Monetary Value of Volunteering in the Czech Republic*. Brno : Proceedings of the 17th International Conference. Current Trends in Public Sector Research. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 978-80-210-6159-0.

Frič, Pavol a Rochdi, Gouulli. 2001. *Neziskový sektor v České republice*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. 80-86432-04-1.

Kraftová, Ivana. 2007. Efektivnost veřejného sektoru regionu na mikroúrovni: modifikovaný model BAMF in 2nd Central European Conference in Regional Science – CERS. Košice. *Virtuálne laboratórium elektronického podnikania*. [Online] Technical University of Košice, 2007. [Citace: 6. Duben 2019.] <http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2007/PDF/Kraftova.pdf>.

— **2002.** *Finanční analýza municipální firmy*. Praha : C.H. Beck, 2002. 8071797782.

Krechovská, Michaela, Pavlína Hejduková, Dita Hommerová. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada Publishing, 2018. 978-80-247-3075-2.

Lange, Sarah B. 2017. *The Field Guide to Fundraising for Nonprofits: Fusing Creativity and New Best Practices*. Santa Barbara : ABC-CLIO, 2017. 978-14-4085-460-6.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2017. *Katalog povolání - Kategorie CZ-ISCO*. Praha : Národní soustava povolání, 2017.

Nešporová, Michaela a Schmidt, Hnas-Ludwig. 2005. *Firemní dobrovolnictví: napříč společenskou odpovědností firem*. Praha : AISIS, 2005. 80-239-6111-X.

Organization, International Labour. 2012. *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. Ottawa : Renouf Publishing Company Limited, 2012. 9789221250708.

- Otrusínová, Milana. 2011.** *Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví.* Praha : C.H. Beck, 2011. 9788074003424.
- Pakroo, Peri. 2017.** *Starting & Building a Nonprofit: A Practical Guide.* Berkeley : Nolo, 2017. 978-14-1332-357-3.
- Paudyn, Bartholomew. 2014.** *Credit Ratings and Sovereign Debt: The Political Economy of Creditworthiness through Risk and Uncertainty.* Victoria : Springer, 2014. 9781137302779.
- Pelikánová, Anna. 2016.** *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky.* Praha : Grada, 2016. 8027195098.
- Petty, Janice Gow. 2013.** *Nonprofit Fundraising Strategy: A Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations.* New York : John Wiley & Sons, 2013. 9781118614211.
- Provazníková, Romana. 2015.** *Financování měst, obcí a regionů - teorie a praxe.* Praha : Grada Publishing a.s., 2015. 8024759217.
- Rektořík, Jaroslav. 2010.** *Organizace neziskového sektoru.* Praha : Ekopress, 2010. 9788086929545.
- Rojíček, Marek. 2016.** *Makroekonomická analýza - teorie a praxe.* Praha : Grada Publishing a.s., 2016. 978-80-271-9474-2.
- Salamon, M, Sokolowski, W a Haddock, M. A. 2011.** Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates, and a Roadmap to the Future. *Annals of Public and Cooperative Economics.* 2011, 1467-8292.
- Still, Julie. 2007.** *The Accidental Fundraiser.* Medford, New Jersey : Information Today, Inc., 2007. 978-157-387-263-8.
- Šedivý, Marek a Olga, Medlíková. 2012.** *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace.* Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 978-80-247-4040-9.
- Šedivý, Marek. 2011.** *Úspěšná nezisková organizace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 9788024740416.
- Šobáňová, Petra. 2010.** *Fundraising.* Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. 978-80-7368-750-2.
- Štěpánová, Dagmar. 2016.** *Základní pojmy účetnictví neziskových organizací.* [Dokumen] Brno : Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, 2016.
- Tošner, Jiří a Sozanská, Olga. 2006.** *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích.* Praha : Portál, 2006. 978-80-7367-178-5.
- Vašítková, Miroslava. 2014.** *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014, 2014. 978-80-247-5037-8.
- Vít, Petr. 2015.** *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 9788024754772.

8 Přílohy

Příloha 1 - Aktiva Sdružení Neratov 2014-2018

Rozvaha Sdružení Neratov v letech 2014-2018 - Aktiva							
Účtová třída	Účetní období (stav k poslednímu dni účetního období, tis. Kč)	Číslo řádku	2014	2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	1	42 283	44 823	56 335	59 304	65 893
A.	Dlouhodobý majetek celkem	2	37 059	38 894	49 124	48 754	49 995
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	3	0	0	0	0	107
A. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	4					
A. I. 2.	Software	5	0	0	0	0	107
A. I. 3.	Ocenitelná práva	6	0	0	0	0	
A. I. 4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	7	0	0	0	0	
A. I. 5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	8	0	0	0	0	
A. I. 6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	9					
A. I. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	10					
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	11	37 044	38 879	49 109	48 739	49 873
A. II. 1.	Pozemky	12	872	872	1 069	1 039	1039
A. II. 2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	13	430	430	430	430	430
A. II. 3.	Stavby	14	25 703	24 796	35 215	34 143	46073
A. II. 4.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	15	565	799	1 756	1 259	7857
A. II. 5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	16	6	7	7	7	7
A. II. 6.	Základní stádo a tažná zvířata	17	0	0	0	0	
A. II. 7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	18	0	0	0	0	742
A. II. 8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0	
A. II. 9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	9 468	11 535	10 093	11 383	11856
A. II. 10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	440	539	478	541
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	22	15	15	15	15	15
A. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	23					
A. III. 2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem	24	15	15	15	15	15
A. III. 3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	25					
A. III. 4.	Půjčky organizačním složkám	26					
A. III. 5.	Ostatní dlouhodobé půjčky	27					
A. III. 6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	28					
A. III. 7.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29					
B.	Krátkodobý majetek celkem	30	5 224	5 929	7 211	10 550	15 898
B. I.	Zásoby celkem	31	783	1 149	1 310	1 833	1 559
B. I. 1.	Materiál na skladě	32	280	361	377	924	725
B. I. 2.	Materiál na cestě	33					
B. I. 3.	Nedokončená výroba	34					
B. I. 4.	Polotovary vlastní výroby	35					
B. I. 5.	Výrobky	36	272	429	524	501	459
B. I. 6.	Zvířata	37					
B. I. 7.	Zboží na skladě a v prodejnách	38	231	359	409	408	375
B. I. 8.	Zboží na cestě	39					
B. I. 9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	40					
B. II.	Pohledávky celkem	41	1 724	4 382	4 202	5 998	7 598
B. II. 1.	Odběratelé	42	965	1 843	1 434	2 307	2965
B. II. 2.	Směnky k inkasu	43					
B. II. 3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	44					
B. II. 4.	Poskytnuté provozní zálohy	45	3	92	294	114	246
B. II. 5.	Ostatní pohledávky	46	158				
B. II. 6.	Pohledávky za zaměstnanci	47	9	9	40	261	96
B. II. 7.	Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	48					
B. II. 8.	Daň z příjmů	49					
B. II. 9.	Ostatní přímé daně	50	47	86	54	104	107
B. II. 10.	Daň z přidané hodnoty	51	83	70			89
B. II. 11.	Ostatní daně a poplatky	52					
B. II. 12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	53	81	1 823	1 986	3 198	4127
B. II. 13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočty orgánů územních samosprávných celků	54					
B. II. 14.	Pohledávky za účastníky sdružení	55					
B. II. 15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací a opcí	56					
B. II. 16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	57					
B. II. 17.	Jiné pohledávky	58	378	459	420	50	237
B. II. 18.	Dohadné účty aktivní	59					34
B. II. 19.	Opravná položka k pohledávkám	60			-26	-36	-303
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	61	1 027	344	1 669	2 628	6 459
B. III. 1.	Pokladna	62	359	224	460	603	738
B. III. 2.	Ceniny	63					
B. III. 3.	Účty v bankách	64	668	121	1 209	2025	5721
B. III. 4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	65					
B. III. 5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	66					
B. III. 6.	Ostatní cenné papíry	67					
B. III. 7.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	68					
B. III. 8.	Peníze na cestě	69					
B. IV.	Jiná aktiva celkem	70	1 690	53	30	91	282
B. IV. 1.	Náklady příštích období	71	153	52	30	91	112
B. IV. 2.	Příjmy příštích období	72	1 537	1			170
B. IV. 3.	Kursově rozdíly aktivní	73					

Příloha 2 - Pasiva Sdružení Neratov 2014-2018

Rozvaha Sdružení Neratov v letech 2014-2018 - Pasiva							
	Účetní období (stav k poslednímu dni účetního období, tis. Kč)	Číslo řádku	2014	2015	2016	2017	2018
Účtová třída	PASIVA CELKEM	86	42 283	44 823	56 335	59 304	65 893
A.	Vlastní zdroje celkem	87	33 865	36 083	35 439	34 435	38 431
A. I.	Jmění celkem	88	29 193	29 890	29 721	28 611	29 916
A. I. 1.	Vlastní jmění	89	29 193	29 890	29 721	28 611	29 916
A. I. 2.	Fondy	90					
A. I. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	91					
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	92	4 672	6 193	5 718	5 824	8515
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	93	-922	1 521	-475	106	0
A. II. 2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	94		-922			2691
A. II. 3.	Nerozdělený zisk, neuhrzená ztráta minulých let	95	5 594	5 594	6 193	5 718	5 824
B.	Cizí zdroje celkem	96	8 418	8 740	20 896	24 869	27 462
B. I.	Rezervy celkem	97					
B. I. 1.	Rezervy	98					
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem	99	3 032	2 464	9 144	8 584	9 454
B. II. 1.	Dlouhodobé bankovní úvěry	100	3 032	2 464	9 144	8 584	9 454
B. II. 2.	Vydané dluhopisy	101					
B. II. 3.	Závazky z pronájmu	102					
B. II. 4.	Přijaté dlouhodobé zálohy	103					
B. II. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	104					
B. II. 6.	Dohadné účty pasivní	105					
B. II. 7.	Ostatní dlouhodobé závazky	106					
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	107	5 384	5 940	11 109	15 459	17 388
B. III. 1.	Dodavatelé	108	436	1 029	1 146	1 305	3552
B. III. 2.	Směnky k úhradě	109					
B. III. 3.	Přijaté zálohy	110	770	796	776	866	782
B. III. 4.	Ostatní závazky	111	72	41	112	10	33
B. III. 5.	Zaměstnanci	112	755	857	1 195	1 653	2067
B. III. 6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	113					
B. III. 7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	114	332	370	516	701	928
B. III. 8.	Daň z příjmů	115					
B. III. 9.	Ostatní přímé daně	116					
B. III. 10.	Daň z přidané hodnoty	117			19	97	
B. III. 11.	Ostatní daně a poplatky	118					48
B. III. 12.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	119	227				
B. III. 13.	Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků	120					
B. III. 14.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	121					
B. III. 15.	Závazky k účastníkům sdružení	122					
B. III. 16.	Závazky z pevných termínovaných operací a opcí	123					
B. III. 17.	Jiné závazky	124	2 788	847	3 300	6 772	5928
B. III. 18.	Krátkodobé bankovní úvěry	125		2000			
B. III. 19.	Eskontní úvěry	126					
B. III. 20.	Vydané krátkodobé dluhopisy	127					
B. III. 21.	Vlastní dluhopisy	128					
B. III. 22.	Dohadné účty pasivní	129	4		45	55	
B. III. 23.	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	130			4 000	4 000	
B. IV.	Jiná pasiva celkem	131	2	336	643	826	620
B. IV. 1.	Výdaje příštích období	132	2	208	478	773	520
B. IV. 2.	Výnosy příštích období	133		128	165	53	100
B. IV. 3.	Kursové rozdíly pasivní	134					

Příloha 3 - Náklady Sdružení Neratov 2014-2018

Výkaz zisku a ztráty Sdružení Neratov 2014-2018 - Náklady								
	Účtová třída	Účetní období (stav k poslednímu dni účetního období, tis. Kč)	číslo řádku	2014	2015	2016	2017	2018
A. I.		Spotřebované nákupy celkem	1	6852	7722	11398	11730	20057
	A. I. 1.	Spotřeba materiálu	2	2636	3068	6302	5919	11774
	A. I. 2.	Spotřeba energie	3	1807	1865	1992	2924	4879
	A. I. 3.	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	4	211	0	0	0	0
	A. I. 4.	Prodané zboží	5	2198	2789	3104	2887	3404
A. II.		Služby celkem	6	3809	3444	3365	5487	8502
	A. II. 5.	Opravy a udržování	7	561	693	813	625	1134
	A. II. 6.	Cestovné	8	3	91	11	16	36
	A. II. 7.	Náklady na reprezentaci	9	9	14	15	119	87
	A. II. 8.	Ostatní služby	10	3236	2646	2526	4727	5669
A. III.		Osobní náklady celkem	11	12315	13523	19152	25888	36072
	A. III. 9.	Mzdové náklady	12	9339	10420	14834	20071	28024
	A. III. 10.	Zákonné sociální pojištění	13	2798	3067	4272	5739	8002
	A. III. 11.	Ostatní sociální pojištění	14				78	
	A. III. 12.	Zákonné sociální náklady	15	119	36	46	0	
	A. III. 13.	Ostatní sociální náklady	16	59			0	
A. IV.		Daně a poplatky celkem	17	51	10	27	63	91
	A. IV. 14.	Daň silniční	18				0	
	A. IV. 15.	Daň z nemovitosti	19	6	6		0	
	A. IV. 16.	Ostatní daně a poplatky	20	45	4		0	91
A. V.		Ostatní náklady celkem	21	1401	1010	1055	1383	856
	A. V. 17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	22			23	6	3
	A. V. 18.	Ostatní pokuty a penále	23	1	3		0	
	A. V. 19.	Odpis nedobytné pohledávky	24		3	1	26	
	A. V. 20.	Úroky	25	64	160	118	361	297
	A. V. 21.	Kursově ztráty	26	2	1	3	1	
	A. V. 22.	Dary	27	525	387	427	532	94
	A. V. 23.	Manka a škody	28	176			0	25
	A. V. 24.	Jiné ostatní náklady	29	633	456	483	457	437
A. VI.		Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	30	1330	1344	1481	1863	1944
	A. VI. 25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	31	1330	1344	1445	1561	1677
	A. VI. 26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	32			10	292	
	A. VI. 27.	Prodané cenné papíry a podíly	33				0	
	A. VI. 28.	Prodaný materiál	34				0	
	A. VI. 29.	Tvorba rezerv	35			26	10	267
	A. VI. 30.	Tvorba opravných položek	36				0	
A. VII.		Poskytnuté příspěvky celkem	37	0	5	10	16	14
	A. VII. 31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	38		5	10	16	14
	A. VII. 32.	Poskytnuté členské příspěvky	39				0	
A. VIII.		Daň z příjmů celkem	40	0	0	0	0	0
	A. VII. 33.	Dodatečné odvody daně z příjmů	41				0	
A.		Náklady celkem	42	25758	27058	36488	46453	67536

Příloha 4 - Výnosy Sdružení Neratov 2014-2018

Výkaz zisku a ztráty Sdružení Neratov 2014-2018 - Výnosy								
B.	Účtová třída	Účetní období (stav k poslednímu dni účetního období, tis. Kč)	číslo řádku	2014	2015	2016	2017	2018
B. I.		Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	43	11280	11958	16730	22802	36693
	B. I. 1.	Tržby za vlastní výroby	44	1387	1178	2326	3170	4917
	B. I. 2.	Tržby z prodeje služeb	45	6978	7316	9117	13225	22603
	B. I. 3.	Tržby za prodané zboží	46	2915	3464	5287	6442	9173
B. II.		Změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem	47	130	149	0	0	0
	B. II. 4.	Změna stavu zásob nedokončené výroby	48					
	B. II. 5.	Změna stavu zásob polotovarů	49					
	B. II. 6.	Změna stavu zásob výrobků	50	130	149			
	B. II. 7.	Změna stavu zvířat	51					
B. III.		Aktivace celkem	52	-36	0	0	0	0
	B. III. 8.	Aktivace materiálu a zboží	53	-36				
	B. III. 9.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	54					
	B. III. 10.	Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	55					
	B. III. 11.	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku	56					
B. IV.		Ostatní výnosy celkem	57	2386	1812	1008	2450	2540
	B. IV. 12.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	58					
	B. IV. 13.	Ostatní pokuty a penále	59					
	B. IV. 14.	Platby za odepsané pohledávky	60					
	B. IV. 15.	Úroky	61	2				
	B. IV. 16.	Kurové ztráty	62					
	B. IV. 17.	Zúčtování fondů	63	16				
	B. IV. 18.	Jiné ostatní výnosy	64	2368	1812	1008	2450	2540
B. V.		Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek	65	1	36	368	70	0
	B. V. 19.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	66	1	36	368	70	
	B. V. 20.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	67					
	B. V. 21.	Tržby z prodeje materiálu	68					
	B. V. 22.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	69					
	B. V. 23.	Zúčtování rezerv	70					
	B. V. 24.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	71					
	B. V. 25.	Zúčtování opravných položek	72					
B. VI.		Přijaté příspěvky celkem	73	1291	1673	2707	2228	2517
	B. VI. 26.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	74				23	
	B. VI. 27.	Přijaté příspěvky (dary)	75	1291	1673	2707	2205	2509
	B. VI. 28.	Přijaté členské příspěvky	76					8
B. VII.		Provozní dotace celkem	77	9785	12951	15200	19008	28477
	B. VII. 29.	Provozní dotace	78	9785	12951	15200	19008	28477
B.		Výnosy celkem	79	24837	28579	36013	46558	70227
C.		Výsledek hospodaření před zdaněním	80	-921	1521	-475	105	2691
	C. I. 34.	Daň z příjmů	81					
D.		Výsledek hospodaření po zdanění	82	-921	1521	-475	105	2691