

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových  
organizací**

**The measurement and the evaluation of NPOs  
performance**

Karolína Věžníková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína VĚŽNÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K11B0542P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových organizací**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte neziskový sektor.
2. Proveďte klasifikaci, deskripci a analýzu možností, jak nezisková organizace může získávat prostředky k hospodaření.
3. Kriticky zhodnoťte koncepty, metody a nástroje využívané pro posouzení úrovně výkonnosti a konkurenceschopnosti v neziskovém sektoru.
4. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a zhodnoťte jeho hospodaření.
5. Výsledky zkoumání shrňte a navrhněte účinná opatření ke zlepšení stávající situace vybraného podniku.



Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **BOUKAL, Petr a kol.** *Fundraising pro neziskové organizace. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2013, 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2
- **FRIČ, Pavol; GOULLI, Rochdi.** *Neziskový sektor v ČR. 1. vydání.* Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-86432-04-1
- **MORÁVEK, Zdeněk; MOCKOVČIAKOVÁ, Alena; PROKÚPKOVÁ, Danuše.** *Příspěvkové organizace. 6. vydání.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012 396 s. ISBN 978-80-7357-736-0
- **NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin.** *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vydání.* Praha: Oeconomica, 2008, 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4
- **STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena; MAŤÁTKOVÁ, Kateřina.** *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky. 1. vydání.* Praha: 2012, Wolters Kluwer ČR, 172 s. ISBN 978-80-7357-973-9

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Burešová**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových organizací“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. 4. 2015

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Veronice Burešové, vedoucí mé bakalářské práce, za odbornou pomoc a věcné připomínky, které mi při zpracování této práce poskytla.

Dále děkuji paní ředitelce Základní umělecké školy Stod Dagmar Mastné a paní Aleně Zikmundové, ekonomce, za zpřístupnění všech potřebných dokumentů a zodpovězení nemalého množství mých otázek.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu, kterou mi věnovali po celou dobu mého studia.

## Obsah

Úvod.....	7
1. Charakteristika neziskového sektoru .....	8
1.1 Počátky neziskových aktivit v České republice .....	8
1.2 Sektorové rozdělení národního hospodářství .....	9
1.3 Sektorové modely ekonomiky.....	10
1.4 Neziskové organizace.....	13
1.5 Druhy neziskových organizací v České republice .....	14
1.6 Ziskový sektor, srovnání s neziskovým .....	16
2. Příjmy, výdaje a principy financování neziskové organizace .....	19
2.1 Finanční zdroje neziskových organizací (příspěvkové organizace), způsoby jejich získání .....	21
2.2 Rozpočet zřizovatele .....	23
2.3 Samofinancování.....	24
2.4 Fundraising.....	25
2.5 Dárci.....	28
2.6 Komparace a zhodnocení možností získání finančních prostředků u neziskových organizací .....	30
3. Definování výkonnosti a konkurenceschopnosti neziskových organizací .....	33
3.1 Vize a strategie .....	34
3.2 Motivace práce v neziskovém sektoru .....	35
3.3 Motivace pracovat ve prospěch druhých.....	37
3.4 Veřejná a vzájemná prospěšnost .....	38
4. Způsoby měření výkonnosti neziskových organizací.....	39
4.1 Finanční analýza.....	39
5. Základní umělecká škola Stod.....	48
5.1 Identifikační údaje a činnost .....	48
5.2 Historie.....	50
5.3 Vyučované obory .....	51
5.4 Vize, cíle, strategie Základní umělecké školy Stod .....	53
5.5 Způsob financování.....	54
5.6 Vývoj výnosů, nákladů a EAT ve sledovaném období.....	61
6. Hospodárnost a efektivnost hospodaření Základní umělecké školy Stod .....	64
6.1 Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	65

7. Zhodnocení současné situace Základní umělecké školy Stod.....	70
7.1 Doporučení.....	72
7.2 Návrh vedlejší činnosti.....	73
Závěr.....	74
Seznam tabulek a obrázků.....	76
Seznam použitých zkratk.....	78
Seznam použité literatury.....	79
Seznam příloh.....	82
Abstrakt.....	93
Abstract.....	94

## Úvod

Veřejný sektor zastává vedle sektoru ziskového významnou roli. Řeší produkci statků a služeb, které nejsou pro ziskový sektor z hlediska produkce zisku atraktivní. Veřejný sektor se tak stává neziskovým a působí v důležitých oblastech národního hospodářství, jakou je například školství. Zejména proto se autorka o toto téma zajímá.

Cílem této práce je zhodnotit výkonnost konkrétní příspěvkové organizace, posoudit efektivnost jejího hospodaření s finančními zdroji a naplňování cíle neziskové organizace, pro které byla založena a dále navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zlepšení ekonomické situace vybraného subjektu.

Hodnoceným subjektem je zde vybraná základní umělecká škola, konkrétně Základní umělecká škola Stod. Autorka si tento subjekt zvolila vzhledem k tomu, že sama základní uměleckou školu navštěvovala. Mohla tak lépe zhodnotit její činnost a naplňování cílů.

Úvodní kapitoly budou věnovány teoretickému základu, kdy autorka vymezení charakteristické znaky neziskového sektoru a jeho odlišnosti od sektoru ziskového. Dále budou objasněny principy financování neziskové organizace a způsoby, jakými může získávat finanční zdroje ke své činnosti. V další části se autorka zaměří na definování výkonnosti a konkurenceschopnosti neziskových organizací a toto téma uzavře stanovenými způsoby měření výkonnosti neziskových organizací se zaměřením na ukazatele finanční analýzy.

Praktická část této práce bude zprvu zaměřena na charakteristiku konkrétní příspěvkové organizace Základní umělecká škola Stod a představení její činnosti. Dále budou popsány její vize, cíle a strategie, jimiž tato nezisková organizace svých cílů dosahuje. Následuje objasnění způsobu financování Základní umělecké školy Stod. Analýza vybraného subjektu bude zhodnocena na základě výsledků let 2008 – 2013 pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy a popsání současného stavu pomocí jednoduché SWOT analýzy.

Na základě této analýzy budou navržena doporučení, která by v budoucnu mohla přispět k vyřešení případných zjištěných problémů.



## 1. Charakteristika neziskového sektoru

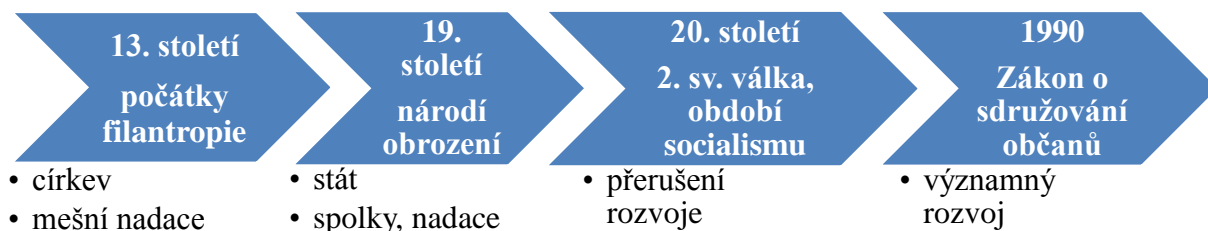
Počátky neziskových aktivit sahají již daleko do minulosti, avšak v posledních desetiletích zaznamenal neziskový sektor bouřlivý rozvoj. To naznačuje jeho narůstající význam v moderních ekonomikách. Neziskový sektor tvoří prostor národního hospodářství, ve kterém působí neziskové organizace (dále jen NO), a je jedním ze znaků moderního světa. Frič toto shrnul následovně: „*Bouřlivý rozvoj neziskového sektoru v posledních desetiletích je spojován jak s rozvojem demokracie, tak s úsilím o řešení narůstajících obtíží, se kterými se setkávají vlády všech vyspělých států při zabezpečování sociálních jistot pro své občany.*“ [3, s. 7]

### 1.1 Počátky neziskových aktivit v České republice

Neziskový sektor se vyvíjel společně s rozvojem společnosti a tento vývoj trvá dodnes (viz obrázek č. 1). Činnost a účel neziskových aktivit jsou spojeny s pojmem filantropie. Počátky filantropických snah sahají již dávno do minulosti, kdy byly spojeny zejména s církví. Dle Friče: „*Charitativní činnost vycházela z křesťanského milosrdenství a z učení o lásce k bližnímu.*“ [3, s. 17] Jednalo se o snahu zabezpečit chudé osoby, osiřelé děti, staré lidi a zdravotně postižené. Vznikaly také například mešní nadace. [3]

Postupně, s dalším vývojem společnosti, přebírá roli církve stát a nezisková činnost je zaměřena zejména na školství a vzdělávání. Dále v období národního obrození vznikají spolky a nadace za účelem rozvoje kultury, umění a vědy. Vznikal tak neziskový sektor, který se postupně rozvíjel až do doby druhé světové války. Válka a následující období socialismu značně omezily jakékoliv sdružování občanů. K uvolnění dochází až v roce 1990, přijetím nového zákona o sdružování občanů. V následujících letech jsou přijaty další zákony a vzniká velké množství NO, které měly své vzory také v zahraničí. Díky tomu se neziskový sektor významně rozvinul a v dnešní době tak tvoří důležitou součást národního hospodářství. [3]

Obr. č. 1: Vývoj neziskových aktivit v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [3]

## 1.2 Sektorové rozdělení národního hospodářství

Ve veřejné ekonomice lze rozdělit národní hospodářství (dále jen NH) do několika sektorů, a to podle kritéria vlastnictví. Tradiční model tvoří dvousektorová ekonomika, tedy sektory stát a trh. Moderní společnosti s vyspělou tržní ekonomikou již tvoří také třetí sektor. [11] Dále bude objasněna existence čtvrtého sektoru.

První sektor NH vychází ze základů tradiční klasické ekonomie. Má význam při formování bohatství ve společnosti a je tvořen trhem a subjekty, které v něm působí. Jedná se tedy o tržní a především ziskový sektor. [11] Primárním cílem ziskových organizací je dosáhnout zisku. Zisk je realizován z prodeje statků a služeb prostřednictvím trhu a tržních cen. Subjekty v tomto sektoru nazýváme podniky. Každý podnik podniká na základě vlastní odpovědnosti, pod vlastním jménem (obchodní firmou) a dle platných právních předpisů. Financován je buď vlastním kapitálem z vlastních zdrojů, nebo cizím kapitálem, který může mít například formu půjčky. [24]

Druhý sektor NH tvoří veřejné NO. Zakladatelem jsou veřejné subjekty, jako je stát, státní orgány, města a obce. Zakladatel vkládá do NO potřebné prostředky, které zůstávají v jeho držení, bez očekávání vytvoření zisku. Příkladem jsou příspěvkové organizace (dále jen PO), zřizované státem. [24] Cílem je generování přímého užitku v podobě čistých, častěji však smíšených kolektivních statků. Organizace fungují na základě norem veřejného práva a mají institucionalizovanou podobu. [11]

Třetí sektor NH tvoří soukromé NO. Jsou zakládány soukromými subjekty a fungují na základně soukromého práva. [11] Zřizovatel vkládá prostředky bez očekávání produkce zisku. Je zatížen na produkci přímého užitku, kterého nelze dosáhnout ziskovým způsobem. [24] Organizace mají institucionalizovanou podobu a mohou nabývat různých právních forem, sdružení majetku, aj. [11] Smyslem tohoto sektoru je poskytování veřejných statků a služeb, tvoří tak určitou alternativu oproti státu. [3]

Čtvrtým sektorem NH jsou domácnosti, které v oblasti neziskových aktivit tvoří specifickou skupinu. Jedná se o rodiny, neformální skupiny a jednotlivce, které svou vlastní snahou odstraňují nedokonalosti trhu a selhávání státu. Mezi hlavní znaky patří: neformální podoba, nejsou institucionalizované a neřídí se žádným předepsaným právním řádem. Příkladem mohou být neformální kluby nebo rodina pečující o nemocného. Hlavní důvod existence tohoto sektoru je selhávání trhu, a to zejména v případě informační asymetrie a s ní spojených transakčních nákladů. [11]

### 1.3 Sektorové modely ekonomiky

V teorii lze rozlišit několik modelů ekonomiky, a to podle počtu sektorů, které se v NH nacházejí. Zatím co tradiční ekonomiky tvoří sektory pouze dva, tržní vyspělé ekonomiky již zahrnují i třetí sektor. Dále bude vysvětlena teorie čtyřsektorové ekonomiky.

Při tvorbě sektorových modelů ekonomiky je důležité rozlišit hledisko veřejné ekonomiky a hledisko makroekonomické. Mezi sektory, které rozlišuje makroekonomie, patří: domácnosti, podniky, vláda a zahraničí. Postupným přidáváním jednotlivých složek jsou pak tvořeny sektorové modely. Naproti tomu veřejná ekonomika zdůrazňuje kritérium vlastnictví, které je klíčové pro tvorbu těchto modelů. [11] Následně bude popsáno hledisko veřejné ekonomiky.

Dvousektorová ekonomika je tvořena pouze dvěma sektory. Konkrétně je to trh (soukromé vlastnictví) a stát (veřejné vlastnictví). Tento model nepředpokládá žádné tržní nedokonalosti ani vládní selhání. Jedná se o tradiční model, který dnes rozeznáváme již pouze z hlediska teorie. Dle Stejskala: „*Moderní společnosti s vyspělou tržní ekonomikou už dávno opustily tradiční model dvousektorové ekonomiky a intenzivně hledají možnosti efektivního přerozdělení úkolů nejen mezi stát a trh, ale i třetímu sektorů.*“ [11, s. 32]

Třísektorovou ekonomiku tvoří sektory tři, kdy vedle tradičních dvou sektorů stojí sektor třetí, a řeší tak některé nedostatky vzniklé ve dvousektorové ekonomice. Pro lepší představu a názornost uvádím v obrázku č. 2 jednoduché grafické vyjádření.

Obr. č. 2: Model třísektorové ekonomiky



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Rozdílem mezi modelem dvousektorové ekonomiky a třísektorové ekonomiky je existence soukromých NO. Příčinou existence veřejného sektoru jsou nutné vládní zásahy v případě, že selhává trh nebo v ekonomice zcela chybí. Pokud selžou i tyto vládní zásahy, vzniká prostor pro fungování třetího sektoru. Ten díky soukromým osobám, které zakládají různé NO, tato selhání vyřeší. [3] Jinými slovy soukromé ziskové organizace tvoří tržní mechanismus. Při jeho selhání zasahuje do tohoto mechanismu stát státními zásahy ve formě veřejného sektoru. Pokud selžou i ty, problém vyřeší soukromé NO. Existuje několik teorií, které objasňují vznik třetího sektoru. Mezi ně patří:

Teorie vládních a tržních selhání: Selhání trhu spočívá v poruše efektivnosti tržního mechanismu. Dochází tak k zásahům vlády do ekonomiky a odstranění této neefektivnosti. Jako další podnět k vládním zásahům lze označit přítomnost čistých kolektivních statků. Jejich znaky jsou nedělitelnost užitku a nevylučitelnost jedince ze spotřeby těchto statků. Selhání vlády potom nastává, pokud vládní zásahy do ekonomiky přinášejí tzv. transakční náklady. Tyto náklady potom dle Stejskala „*mohou vyvážit náklady existence nedokonalého selhávajícího trhu.*“ [11, s. 33]

Teorie informační asymetrie: Další teorie vychází z faktu, že na trhu mimo jiné vystupují dvě osoby - spotřebitel a producent. V momentu, kdy jedna strana nemá na rozdíl od té druhé veškeré informace, dochází k informační asymetrii. V tomto případě tedy spotřebitel nezná při svém rozhodování o nákupu statků všechny informace. Hledá tedy důvěryhodného producenta a dle Stejskala: „*Oním důvěryhodným producentem bývají často soukromé neziskové organizace, neboť nejsou založeny za účelem podnikání a dosahování zisku, čímž se automaticky zvyšuje jejich důvěryhodnost.*“ [11, s. 35]

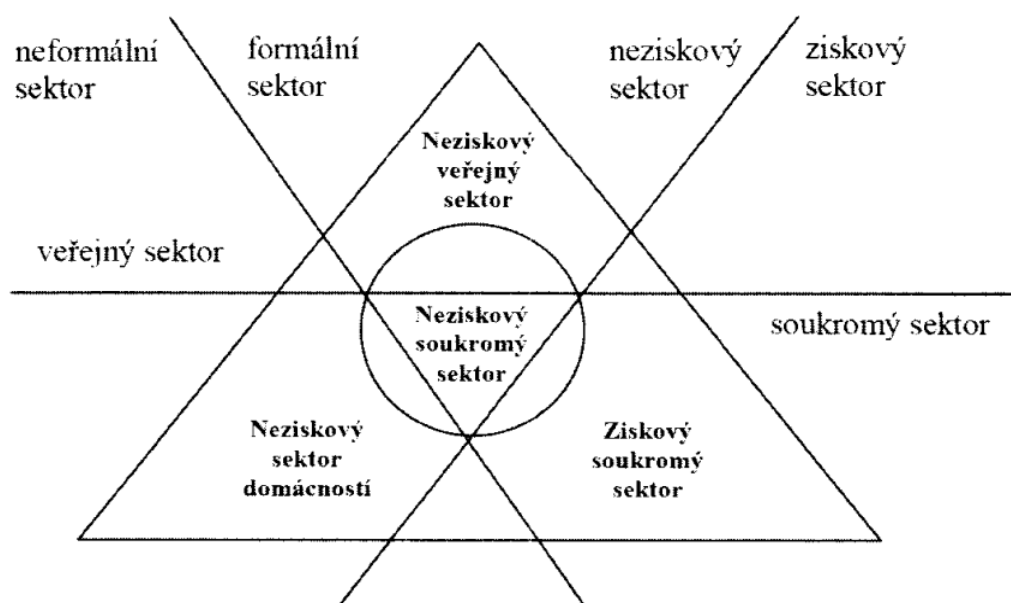
Teorie státu blahobytu: Podle této teorie vzniká neziskový sektor v ekonomice pouze přechodně. Jeho úkolem je vyřešit dočasné sociální problémy. Stejskal říká: „*V budoucnosti třetí sektor ztrácí význam a opodstatnění, neboť trh se zdokonalí a zodpovědnost státu bude posílena*“ [11, s. 35] NO tedy nepatří do budoucnosti, pouze do minulosti.

Teorie vzájemné závislosti: Teorii vzájemné závislosti lze demonstrovat na produkci smíšených kolektivních statků. Tyto statky vznikají v případě, kdy je u čistých veřejných statků porušen jeden z jejich znaků. Často bývá porušena nevylučitelnost ze spotřeby a to tím, že za smíšený statek spotřebitel platí poplatek. Příkladem je kino,

divadlo, knihovna, bazén, placené parkoviště atd. Právě na produkci těchto smíšených kolektivních statků mohou neziskový soukromý a neziskový veřejný sektor spolupracovat, a být tak vzájemně závislé. [11]

Čtyřsektorová ekonomika je označení pro národní hospodářství se čtyřmi sektory. V roce 1987 ho vymezil a popsal švédský ekonom Victor A. Pestoff. Sestrojil tak model nazývaný také trojúhelníkový model národního hospodářství (viz obrázek č. 3). Model zahrnuje všechny organizace, které se v ekonomice nacházejí. Pomocí plochy trojúhelníku tak dle Stejskala vymezuje „organizační jednotky s různou organizačně-právní povahou“ [11, s. 39] a rozděluje NH především podle druhu organizací, které v něm působí. [11] Kritérii, která rozdělují národní hospodářství, jsou institucionalizovanost (organizačně-právní forma), skutečnost vytváření zisku (existence motivu zisku pro fungování instituce) a legislativní normy, limitující vznik organizací (normy veřejného nebo soukromého práva). [11]

Obr. č. 3: Členění národního hospodářství podle Pestoffa



Zdroj: [11, s. 39]

Z grafu lze pak snadno vyčíst 4 sektory, kterými jsou: [11, s. 39]

- „Soukromý ziskový sektor,
- veřejný neziskový sektor,
- soukromý neziskový sektor,
- sektor domácností.“

Z hlediska organizací působících v sektorech jsou výsledkem již dříve definované sektory národního hospodářství. Tedy sektor ziskových organizací, veřejných NO, soukromých NO a domácností.

#### 1.4 Neziskové organizace

V dnešní době jsou již neziskový sektor a s ním NO natolik rozvinuté, že zastávají nejen v českém NH nepostradatelné místo. Stejskal definoval: „*Neziskové organizace zastávají v každé společnosti významné postavení. Nejsou jen „pouhými“ poskytovateli služeb, které nedokáže zajišťovat trh nebo stát prostřednictvím veřejného sektoru, jsou také indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, často jsou hybateli veřejného mínění a iniciátory společenských změn.*“ [11, s. 11]

Existuje mnoho různých definic NO. Tetřevová definuje NO následovně: „*Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už od státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.*“ [14, s. 185] Jiná definice říká: „*Nezisková organizace je uskupení, které je poháněno sociálním posláním a vytvořením sociálních hodnot.*“ [9, s. 234]

Tak jako každá organizace i nezisková má několik základních znaků, kterými se odlišuje od ostatních organizací, primárně od ziskových. Obecné označení „neziskové“ (non-profit) vyjadřuje jejich základní znak, a sice že nejsou založeny za účelem generování zisku, nýbrž přímého užitku, nejčastěji v podobě služby. Toto označení však není přesné. NO mohou generovat svůj vlastní zisk, který musí bezpodmínečně reinvestovat zpět do hlavní činnosti, a tu tak prohloubit. Mezi další charakteristiky patří institucionalizovanost (organized), samosprávnost a nezávislost (self-governing), dobrovolnost (voluntary). U nestátních NO pak také soukromost (private). [11]

Dalšími důležitými znaky NO jsou veřejná prospěšnost a vzájemná prospěšnost. Dle Stejskala jsou veřejně prospěšné takové organizace, „*jejichž posláním je produkovat statky, které uspokojují potřeby široké veřejnosti, tj. všech, kteří poskytované služby potřebují*“. Vzájemně prospěšné jsou organizace, „*jejichž posláním je sloužit svým členům (případně jejich blízkým)- tzn. uzavřenému okruhu osob, které jsou zároveň členy organizace*“. [11, s. 20]

To vše potvrzuje definice Salamona, který pohlíží na NO z právního hlediska: „*Jedná se o právnické osoby- instituce, které jsou subjekty soukromého práva, nerozdělují případně vytvořený zisk mezi své zakladatele ani členy svých orgánů, jsou samosprávné a jsou nadány vysokou mírou dobrovolnosti.*“ [3, s. 59]

### 1.5 Druhy neziskových organizací v České republice

V ČR lze rozdělit NO na 2 skupiny, a to podle zřizovatele. Jedná se o státní neziskové organizace (dále jen SNO) a nestátní neziskové organizace (dále jen NNO). Již z názvu lze odvodit, že se jedná o organizace buď zřizované státem, nebo soukromým subjektem.

Rozdílem mezi SNO a NNO je způsob jejich řízení. Pokud je zřizovatelem stát, bude mít také hlavní slovo při správě celé organizace. To snižuje možnost vlastního přístupu k managementu a aktivitu NO. Pokud je zřizovatelem naopak soukromý subjekt, dostává tak management samosprávu a volnost. [11] Tabulka č. 1 ukazuje základní rozdělení a přehled NO v České republice podle tohoto kritéria.

Po 1. 1. 2014 vznikají současně s novým občanským zákoníkem také ústav a sociální družstvo. Současně dochází k transformaci občanského sdružení na spolek a nadace a nadační fondy jsou označovány jako fundace.

Tab. č. 1: Přehled a základní rozdělení NO v ČR

Státní neziskové organizace	Nestátní neziskové organizace
Příspěvkové organizace	Občanská sdružení= spolek
	Obecně prospěšné společnosti
	Nadace a nadační fondy= fundace
	Círky, náboženské společnosti a církevní právnické osoby
	Politické strany a politická hnutí
Organizační složky státu	Společenství vlastníků jednotek
	Veřejné vysoké školy
	Profesní komory
	Zájmová sdružení právnických osob
	Honební společenstva

Zdroj: vlastní zpracování, 2015 dle [11]

Vzhledem k tématu této práce budou následně popsány SNO v ČR, především pak PO.

Jak bylo několikrát řečeno, SNO tvoří druhý sektor národního hospodářství, a lze je tak nalézt již v tradičním dvousektorovém modelu NH. Jsou symbolem vládních zásahů do ekonomiky, a napravují tak tržní nedokonalosti. Zřizovatelem SNO je stát, obec či kraj a jedná se zejména o PO a organizační složky státu. [11]

Vznik a rozvoj PO nastal po roce 1948, v období úplného zestátnění, a i přes úvahy o přeměně na jiné právní formy podniků, zůstávají v ekonomice dodnes. [3] Tyto organizace nesou označení příspěvkové zejména z důvodu způsobu financování, kdy má hlavní slovo zřizovatel. PO hospodaří na základě zřizovatelem schváleného rozpočtu na konkrétní časové období. Zřizovatel ale nehradí veškeré výdaje, na činnost pouze „přispívá“. Dalším důležitým úkolem zřizovatele je rozhodnutí o rozdělení zisku, či způsobu úhrady případné ztráty při zjištění a předložení výsledku hospodaření. Tímto způsobem se zřizovatel podílí na řízení organizace. [11]

Zbytek finančních prostředků, důležitých pro činnost, může získávat PO díky vlastní ekonomické činnosti. Ta musí mít formu doplňkové, vedlejší činnosti, a společně s činností hlavní tak přispívá k naplňování cíle organizace. Díky této činnosti jsou využívány volné kapacity, prostory i lidský kapitál. Vše probíhá na základě souhlasu zřizovatele a živnostenského oprávnění. [3]

Díky takovému způsobu řízení a financování mohou tyto NO poskytovat služby za nižší dotované ceny (takzvané smíšené ekonomické statky), popřípadě zdarma. Potom hovoříme o čistých ekonomických statcích. Oblasti, ve kterých toto platí, jsou např.: věda a výzkum, zdravotnictví, školství, sociální péče atd. [11]

Zřizovatelem může být stát nebo územně samosprávný celek (dále jen ÚSC), tedy kraj či obec. Podle tohoto hlediska také členíme zákony, které příslušnou PO upravují.

Zákony upravující existenci SNO zřizované státem jsou zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. [11]

Dále SNO zřizované ÚSC upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. [11]



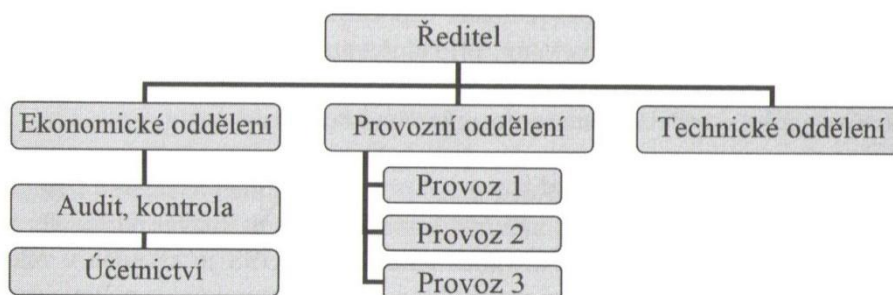
Aby mohla PO správně fungovat a dosahovat tak cílů, které má stanovené, je nutné, aby tvořila ucelenou organizační strukturu (viz obrázek č. 4).

Provozování hlavní činnosti zajišťuje provozní či technické oddělení. To se dále člení na jednotlivé provozovny. Nezbytnou součástí struktury PO je ekonomické oddělení a s ním oddělení auditu, kontroly a účetnictví, které zajišťuje veškerou administrativní činnost. Na vrcholu celé struktury, ve funkci vedoucího organizace, stojí ředitel. Je jmenován zřizovatelem, je statutárním orgánem a mimo jiné reprezentuje organizaci navenek.

Organizační složky státu jsou upraveny zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zřizovány jsou ze zákona nebo rozhodnutím jednotlivých ministerstev. Zastupují tak stát a hospodaří se státním majetkem. Nejsou způsobilé k právním úkonům, to znamená, že nejsou právníckými osobami a ne všechny organizační složky státu jsou účetní jednotkou. V čele stojí volený nebo jmenovaný zástupce, který zastupuje stát při správních řízeních. Veškerá činnost je financována ze státního rozpočtu a podléhá schválení zřizovatelem. [11]

Příkladem organizačních složek státu jsou samotná jednotlivá ministerstva, Ústavní soud, soudy, Kancelář prezidenta republiky, Akademie věd ČR a další. [11]

Obr. č. 4: Organizační struktura příspěvkové organizace



Zdroj: [11, s. 51]

## 1.6 Ziskový sektor, srovnání s neziskovým

Jak již bylo řečeno, ziskový sektor je ve veřejné ekonomii označován jako sektor první. Z hlediska vlastnictví pak jako sektor soukromý, a to zejména z důvodu ziskových organizací, které v něm působí. Má nesporný význam při formování bohatství ve společnosti a vychází ze základů tradiční klasické ekonomie. Základní právní

předpisy upravující problematiku podnikání a právních forem podnikání v České republice jsou: Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích a zákon č. 455/1991, živnostenský zákon a zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmů. [5] Subjekty působící v ziskovém sektoru jsou podniky, které podnikají na základě soukromého práva, mají tedy institucionalizovanou podobu. Podnik řídí podnikatel a provozovaná činnost je nazývána podnikáním.

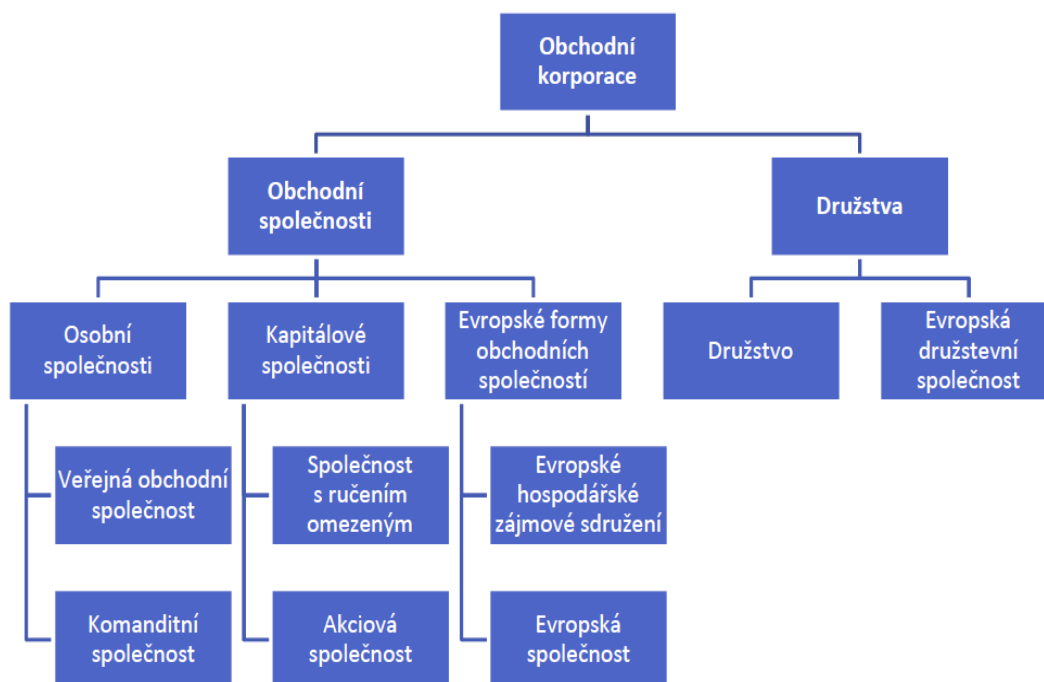
Občanský zákoník označuje podnik jako obchodní závod, který definuje následovně: „*Obchodní závod (dále jen „závod“)* je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ [24, § 502] Mezi právní formy podnikání patří podnik jednotlivce a obchodní korporace. V obrázku č. 5 uvádím přehled obchodních korporací, tak jak je definuje zákon o obchodních korporacích. Podnikání je dle definice živnostenského zákona „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.*“ [27, § 2] Osobu podnikatele definuje občanský zákoník a říká, že podnikatel je ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ [24, § 420] Hlavním účelem podnikání ziskové organizace je vytvoření zisku. Ten je následně rozdělován mezi vlastníky organizace. Zisku je dosahováno pomocí prodeje vytvořených statků a služeb na trhu za tržní ceny. Tržní cena by měla být taková, jakou je spotřebitel ochoten zaplatit, a výrobce z ní realizuje v porovnání s výrobními náklady požadovaný zisk.

Pro přehlednost uvádím určité odlišnosti ziskového a neziskového sektoru, či jejich podobnost. Důvodem existence neziskového sektoru je potřeba zabezpečení statků a služeb, které nedokáže vyprodukovat sektor ziskový, ale pro společnost jsou velmi důležité. Jednoduše řečeno by jejich produkce nepřinesla soukromému podniku požadovaný zisk. Pro soukromý sektor se tak stávají neatraktivní. Jedná se například o oblast vzdělávání, zdravotnictví či kultury. V tomto případě se stát stává zřizovatelem a neziskový sektor poskytovatelem, kdy NO hospodaří na základě pevně daného rozpočtu od zřizovatele. Ten poskytuje prostředky potřebné pro fungování organizace, a dotuje tak poskytování veřejných statků a služeb, tolik významných pro společnost.

Hlavní rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem spočívá v cíli organizací, které v příslušném sektoru působí. Cílem ziskové organizace (podniku) je přímá produkce zisku. Cílem NO je přímá produkce užitku. Pokud tato organizace vytvoří zisk, musí ho opět použít na financování a rozvoj své hlavní činnosti. Nikdy tento zisk nerozděluje mezi své členy, jak je tomu u organizace ziskové. Naopak jako podobný znak lze označit skutečnost, že v každém tomto sektoru existují organizace, které se řídí příslušnou právní normou, jsou tedy institucionalizované.

Stejně jako ziskové, tak i NO mají soukromou povahu. A to v tom smyslu, že jsou oddělené od státní správy, státem jsou pouze podporovány. Dalším společným znakem jsou vlastní interní pravidla, tedy samosprávnost a autonomie. [3]

Obr. č. 5: Právní formy podnikání v ČR



Zdroj: [5, s. 3] dle [30, §1]

## 2. Příjmy, výdaje a principy financování neziskové organizace

Každá organizace, ať již zisková nebo nezisková, hospodaří s rozpočtem. Tento rozpočet je vázán na určité příjmy a výdaje. Pomocí nich pak vytváří organizace svou hospodářskou činnost a produkuje statky či služby.

Příjem lze definovat jako jakoukoliv hodnotu vyjádřenou v penězích, která naplňuje rozpočet organizace. Obecně může mít různou podobu, tedy peněžní, hmotnou či nehmotnou, a je zachycen v účetnictví organizace. Z tohoto důvodu musí být příjem vždy ocenitelný v korunách, jak stanovuje zákon o účetnictví: „*Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví v peněžních jednotkách české měny.*“ [26, §4 odst. 12] Zákon stanoví také způsoby ocenění, které jsou blíže upraveny ve vnitřních směrnících organizace. Příkladem SNO je školská právnická osoba, zřizovaná ministerstvem, krajem, obcí či svazkem obcí. [25] Školský zákon definuje příjmy, které se této SNO týkají: „*Finanční prostředky ze státního rozpočtu, finanční prostředky z rozpočtů územních samosprávných celků, příjmy z hlavní a doplňkové činnosti, finanční prostředky přijaté od zřizovatele, úplata za vzdělávání a školské služby, dotace na úhradu výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů, dotace na úhradu výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce, dary a dědictví.*“ [25, § 133 odst. 1]

Zdroje pro zmíněné příjmy mohou být různé a různě členěné. Stejskal rozlišil kritéria členění zdrojů následovně: „způsob získání: *interní (vlastní) zdroje, externí (cizí) zdroje; charakter zdrojů*: *finanční zdroje (prostředky), nefinanční zdroje (věcné dary, informace, know-how, dobrovolnictví aj.); původ zdrojů*: *domácí, místní zdroje, zahraniční zdroje; financující subjekt, resp. sektor*- *veřejné zdroje: státní správa, samospráva, mezinárodní instituce, daňová asignace,- soukromé zdroje: nadace, podnikatelské subjekty, individuální dárci, církve a náboženské společnosti.*“ [11, s. 95] Šedivý pak například vymezuje finanční zdroje NO jako šest možností: „Veřejná správa (*státní správa a samospráva*), individuální dárci- *jednotlivci*, firmy, nadace a nadační fondy, ostatní instituce, příjmy z vlastní činnosti.“ [13, s. 46]

Výdaj je hodnota, která z rozpočtu naopak ubírá a pomáhá k jeho vyrovnaní na konci období, kdy je tvořen zisk, generována ztráta nebo dochází k nulovému výsledku hospodaření. Výdaj je opět vyjádřený v korunách. Školská právnická osoba vytváří zejména výdaje provozní či mzdové.

Financování NO je velmi důležitou oblastí ať už z hlediska běžné činnosti nebo určitých projektů. Protože jejím cílem není produkce zisku, ze kterého by financovala svou činnost, stává se tak závislou na okolních zdrojích. Proto musí NO umět zdroje zajistit a udržet si je co nejdéle. Tyto zdroje jsou pak označovány jako poskytovatelé dotací, tzv. donátoři. Celé financování vyžaduje udržování určitých principů.

Většina donátorů nefinancuje určitý projekt zcela a vyžaduje alespoň částečné krytí vlastními zdroji. Také pro organizaci není dobré, pokud je závislá pouze na jednom zdroji. Při selhání tohoto jediného zdroje se velmi snadno dostane do finančních potíží. Proto jedním z principů financování neziskové organizace je vícezdrojovost. [11] Stejskal definuje podstatu tohoto pojmu jako: „*Získávání a využívání více zdrojů financování neziskové organizace, a to mj. s cílem zabezpečit nezávislost na jednom zdroji, a vyhnout se tak případným negativním důsledkům při jeho neočekávaném selhání.*“ [11, s. 94]

Získání finančních prostředků od vnějších donátorů je však pro organizaci velmi svazující. To je dáno především požadavky, které každý finanční poskytovatel nárokuje. Řešením je další princip financování, tedy samofinancování. To umožňuje určitou míru finanční nezávislosti organizace. Stejskal definuje: „*Samofinancování neziskových organizací je činnost, která umožňuje organizace zabezpečit různé další druhy příjmů, mimo dotačních příjmů.*“ [11, s. 96] Nutno podotknout, že se jedná o činnost, díky které financuje organizace sama sebe, vlastní činností. Proto označení samofinancování. Jednou z možností samofinancování organizace je vedlejší nebo také doplňková činnost k činnosti hlavní. Vedlejší činnost může mít ziskový charakter a často bývá výdělečná. Nikdy však nesmí zastínit činnost hlavní, naopak k ní musí přispívat. Jedním z rizik, které přináší výdělečná činnost v NO, je dle Stejskala „*použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšný účel*“ [11, s. 96], organizace tak „*může ztratit nebo poškodit své dobré jméno*“ [11, s. 96]

Specifickou oblastí samofinancování a principů financování je fundraising. Jedná se o získávání externích zdrojů. Jak popisuje Stejskal: „Tyto aktivity se spoléhají na filantropii oslovovaných dárců a v ideálním případě by měly mít ambici vybudovat s těmito dárci vzájemně korektní vztah či dlouhodobé partnerství.“ [11, s. 97] S tímto principem koresponduje další a velmi důležitý princip, kterým je neziskovost. Ta vyplývá ze samotné podstaty organizací, fungujících v neziskovém sektoru. Stejskal opět definuje: „*Neziskový princip znamená, že jakékoliv zdroje vytvořené v rámci doplňkové činnosti organizace musejí být použity pro hlavní neziskovou činnost organizace.*“ [11, s. 97] Dále s sebou tento princip nese průhlednost operací organizace a možnost všech zainteresovaných osob nahlédnout do její činnosti.

Protože je neziskový sektor důležitou součástí rozvinuté ekonomiky, je v zájmu státu jeho rozvoj a podpora. Jedním z prostředků, jak toho dosáhnout, je poskytování osvobození od daní, ať už samotné organizace nebo poskytovatele finančních zdrojů, v tomto případě dárce. Stejskal popisuje tento princip financování následovně: „*V tomto smyslu je možné zkoumat tři základní daňové režimy pro toky finančních prostředků do a z neziskové organizace. Jsou jimi:* [11, s. 98]

1. „*Osvobození finančních toků neziskové organizace od daní (tzv. tax exemption),*
2. *úlevy na daních neziskovým organizacím (tzv. tax credit),*
3. *úlevy na daních přispěvatelům (donátorům; tzv. tax bendit).“*

## **2.1 Finanční zdroje neziskových organizací (příspěvkové organizace), způsoby jejich získání**

Jako každá organizace i nezisková potřebuje pro své hospodaření finanční zdroje, které uplatní ve své činnosti a pomocí nich vytvoří hodnoty. U PO zasílá rozpočet v pravidelných časových intervalech řizovatel, který přiděluje finanční prostředky dle potřeb PO. Je tedy hlavním zdrojem financování PO. Další možností je samofinancování, které zahrnuje využívání interních zdrojů. Mezi interní zdroje patří vedlejší činnost PO a vlastní fondy vytvořené PO. [6] Vedle interních zdrojů využívá PO externí zdroje financování. K souhrnnému označení pro získání externích zdrojů se používá pojem fundraising. Zde se dle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů jedná o „*peněžité dary od fyzických a právnických osob*“ a dále o „*peněžní prostředky z Národního fondu a ze zahraničí*“. [29, §28, odst. 1], [6, s. 14]

Stejskal vymezil tyto zdroje financování využívané neziskovými organizacemi jako: [11, s. 105]

- „*Vlastní zdroje,*
- *cizí zdroje,*
- *potenciální zdroje.*“

Důležité jsou zejména vlastní zdroje, tedy ty, které v organizaci zůstanou a nemusí se vracet poskytovateli. Mají nenáročný charakter a jsou ukazatelem samofinancování organizace. [11] Vlastní zdroje může organizace získat hlavní nebo doplňkovou činností. Hlavní činnost přímo souvisí s posláním organizace, tedy tím, pro co byla založena. V rámci vedlejší činnosti může organizace například pronajímat svůj majetek nebo investovat volné finanční prostředky. Může také pořádat různé akce za vstupné atp. Pro organizaci jsou tyto zdroje výhodné také díky tomu, že z nich lze snadno našetřit pro další hospodaření. [11]

Protikladem k vlastním zdrojům jsou cizí zdroje. Jejich charakteristickým znakem je nutná návratnost poskytovateli, většinou za úplatu - úrok. Cizí zdroje mohou organizaci při hospodaření výrazně pomoci, ale ještě více uškodit. Pokud organizace dostatečně nezhodnotí jejich výhodnost, může se snadno dostat do finančních potíží. [11]

Potenciální zdroje mají charakter nahodilé situace. Pro NO se mohou vyskytnout příležitostně a je pouze na ní, zda jich využije. Výhodou je nenáročný charakter a velké spektrum možností příjmů, někdy souhrnně označovaných jako „*grant*“. [11, s. 109]

Na začátku stojí podání žádosti nebo projektu ze strany NO poskytovateli. Dle Stejskala sem patří: [11, s. 109]

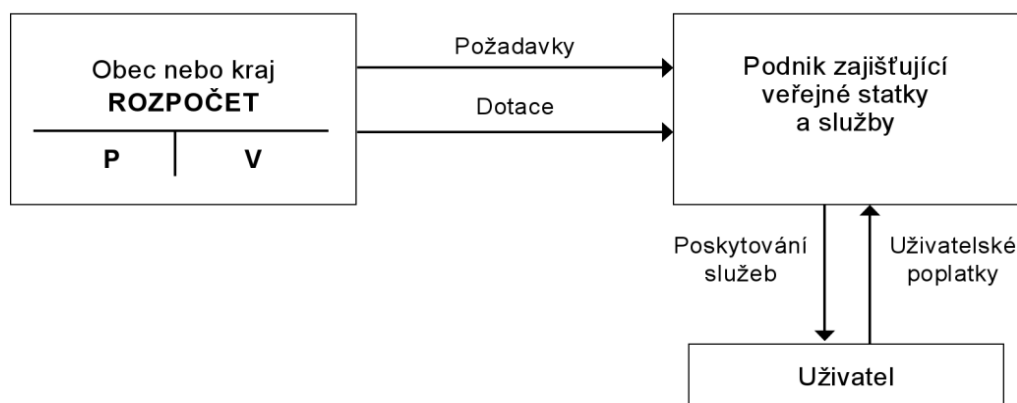
- „*Příspěvky od územních samosprávce státního rozpočtu,*
- *z rozpočtů Evropské unie, nadací a nadačních fondů,*
- *dary od firem a individuálních dárců.*“

## 2.2 Rozpočet zřizovatele

Rozpočet zřizovatele je hlavním zdrojem financování PO. Dle Provozničkové se jedná o: „Decentralizovaný peněžní fond, ve kterém se soustřeďují jak příjmy, které obec získá na základně jejich přerozdělení v rozpočtové soustavě, tak příjmy generované jejich vlastní činností, a ty se rozdělují a používají na financování veřejných a smíšených statků.“ [8, s. 57] Zřizovatelem mohou být územně samosprávné celky, jako jsou obce či kraje. PO je zřizována na základně zřizovací listiny. Dle Zákona o obcích: „Obec může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky obce, pokud zákon nestanoví jinak.“ [28, § 35a odst. 1], [6, s. 8] Dle Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů pak: „Územní samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.“ [29, § 27 odst. 1], [6, s. 11]

Existují různé způsoby financování z rozpočtu zřizovatele. Jedním je netto způsob financování (viz obrázek č. 6), kterým je financována PO. Uživatel platí přímo organizaci poplatek za poskytování služeb. Z rozpočtu obce jsou poskytovány dotace na úhradu nákladů organizace, případně ziskové přírážky. [8] Jak uvádí Provozničková: „Příspěvkové organizace jsou na rozpočet zřizovatele napojeny saldem svého rozpočtu.“ [8, s. 245] Zřizovatel může prostřednictvím svých požadavků ovlivňovat nakládání s výnosy a výsledkem hospodaření organizace, rozhodovat o způsobech rozdělení, o přidělech do fondů či odvodu do svého rozpočtu. Dále poskytuje příspěvky na investice. [8]

Obr. č. 6 Netto způsob financování



Zdroj: [8, s. 243]



### 2.3 Samofinancování

Samofinancování spočívá v obstarávání financí vlastní činností organizace. Vlastní zdroje, tedy ty, co v podniku zůstávají, tvoří jeden z hlavních toků příjmů do organizace a většinou jsou dlouhodobého charakteru. Dle Boukala využívá organizace k samofinancování zejména tyto činnosti: „*Prodej vlastních výrobků a služeb; příjmy z vybíraných členských příspěvků (týká se především občanských sdružení); příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku (kanceláře, nemovitosti, auta, přístroje...); příjmy z nehmotného majetku (patenty, licence, know-how); příjmy z úroků z vkladů či jiných finančních aktivit.*“ [1, s. 151]

Boukal dále definuje oblasti, které musí NO při samofinancování bezpodmínečně zvládnout: [1, s. 153]

- „*Mít jasně a srozumitelně definované své poslání a cíle,*
- *zpracovaný strategický plán,*
- *zaměstnance s dostatkem zkušeností s podnikáním,*
- *bezchybně vedené účetnictví,*
- *silné vedení organizace.*“

Mezi výhody samofinancování bezesporu patří větší objem financí, které v organizaci zůstávají a podporují její hospodaření. NO se tak může rozvíjet a zviditelnit mezi ostatními. Je důležité si ale uvědomit, že jde o doplňkové financování. Přináší s sebou určitá rizika a organizace mu musí dobře rozumět. Pokud bude využívat příjmy z úroků z vkladů, musí dobře rozumět investicím a peníze správně uložit. Jinak hrozí finanční potíže. [1]

Vedlejší činnost stojí vedle činnosti hlavní. Hlavní činnost NO souvisí bezpodmínečně s tím, proč byla organizace založena, s její vizí a cíli. Je vymezena v zakládací listině NO a po celou dobu své činnosti se od ní organizace nesmí oddálit. Žádná další činnost ji tak nesmí zastínit, naopak s ní musí korespondovat. U PO musí vedlejší činnost povolit zřizovatel a je zaznamenána ve zřizovací listině. Příkladem může být pronájem prostor, ve kterých organizace působí, ale ke své činnosti je nevyužívá.

Dle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů: „*Okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel PO, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců;*

*tato činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se odděleně.*“ [29, § 27, odst. g], [6, s. 49] Zisk z této vedlejší doplňkové činnosti podléhá zdanění podle platného zákona o daních z příjmů.

Během své činnosti vytváří PO v rámci samofinancování vlastní fondy, do kterých postupně ukládá část svých finančních prostředků. Ty jsou později účelově využity. PO vytváří tyto peněžní fondy: „*Rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb*“. [6, s. 15] Každý z fondů má svůj specifický účel, za kterým je vytvářen, a zdroj, ze kterého vzniká. V tabulce č. 2 uvádím stručný přehled některých zdrojů a způsobů využití vlastních fondů:

Tab. č. 2: Peněžní fondy PO

Peněžní fond PO	Zdroj fondu	Účel užití fondu
<b>Rezervní fond</b>	Zlepšený výsledek hospodaření	Ztráta z minulých let, rozvoj činnosti
<b>Investiční fond</b>	Odpisy z DHM a DNM, výnosy z prodeje majetku ve vlastnictví PO	Investiční výdaje
<b>Fond odměn</b>	Zlepšený výsledek hospodaření	Odměny zaměstnancům, překročení prostředků na platy
<b>Fond kulturních a sociálních potřeb</b>	Základní přiděl na vrub nákladů PO, záloha z roční plánované výše	Kulturní, sociální a další potřeby zaměstnanců a žáků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [6, s. 15]

## 2.4 Fundraising

Společně s rozvojem neziskového sektoru vznikly také větší nároky na financování činnosti organizací v něm působících. Vznik fundraisingových aktivit jako takových se datuje do doby konce 40. let minulého století v USA. Zpočátku byl spjat zejména s financováním charitativních organizací. Postupně se rozšířil i do zemí Evropy, kde získal své místo také u NO státního typu. [1]

Fundraising sestává z činností důležitých pro získávání zdrojů z okolí NO. Existuje mnoho definic, co fundraising znamená, a je možné je různě interpretovat. Boukal označuje fundraising jako „*pěstování fondů*“. [1, s. 34] Definice zní: „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání*“. [1, s. 34] Šedivý pak popisuje fundraising jako „*navyšování*

*fondů či zdrojů*“. [13, s. 65] Fundraisingové aktivity ale zahrnují nejen získávání finančních zdrojů. Patří sem také budování a pěstování vztahů s těmito zdroji - donátory.

Dle Šedivého je fundraising proces, který „*se podílí na kvalitě interních a externích vztahů*“ [12, s. 46] a dále „*přímo ovlivňuje značku, dobré jméno a image organizace*“. [12, s. 46] S tím souvisí další jeho tvrzení: „*Peníze jsou jen nástrojem, prostředkem*.“ [12, s. 46] „*Fundraising se netýká jenom peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získávání dalších příznivců a dobrovolníků*.“ [13, s. 65] Fundraisingové aktivity s sebou také dále přinášejí dopad na aktivity marketingové. Protože nejen ziskové organizace, ale také NO se musí určitým způsobem prezentovat a pomocí marketingu vstupovat do podvědomí společnosti. Vylepšují tak svou image a díky tomu zaujímají případné budoucí donátory. [2]

Fundraiser, tedy osoba, která zdroje obstarává, může být interní nebo externí pracovník organizace. V České republice převažuje zejména u velkých podniků možnost první. V tomto případě je jím vlastní zaměstnanec, jehož hlavní náplní je získání zdrojů. U malých organizací tato role připadá na vedoucího pracovníka, tedy nejčastěji ředitele. Zde však hrozí, že fundraising odvede pozornost od hlavní činnosti zaměstnance, kterou pak nevykonává plnohodnotně.

Velké organizace vytváří pro fundraisera samostatnou pozici. Zde je naopak riziko toho, že zaměstnanec nebude v získávání grantů úspěšný a organizaci se tak nevyplatí. Náklady na jeho zaměstnání budou vyšší než přínos z jeho činnosti. Naopak pozitivem je, že zaměstnanec z vlastních řad organizace, či dokonce samotný vedoucí organizace má vlastní zájem na získání zdrojů pro její činnost. Vykonává tak svou práci co nejlépe. Naproti tomu fundraiser jako externista umožňuje podniku šetřit mzdové prostředky a vedoucím zaměstnancům soustředit se lépe na svou práci. Pracuje na základně svých zkušeností a odbornosti a do organizace přináší nové již získané kontakty. Nevýhodou je ale jeho osobní nezájem na fungování NO a celková motivace, která je vlastní interním zaměstnancům organizace. [1]

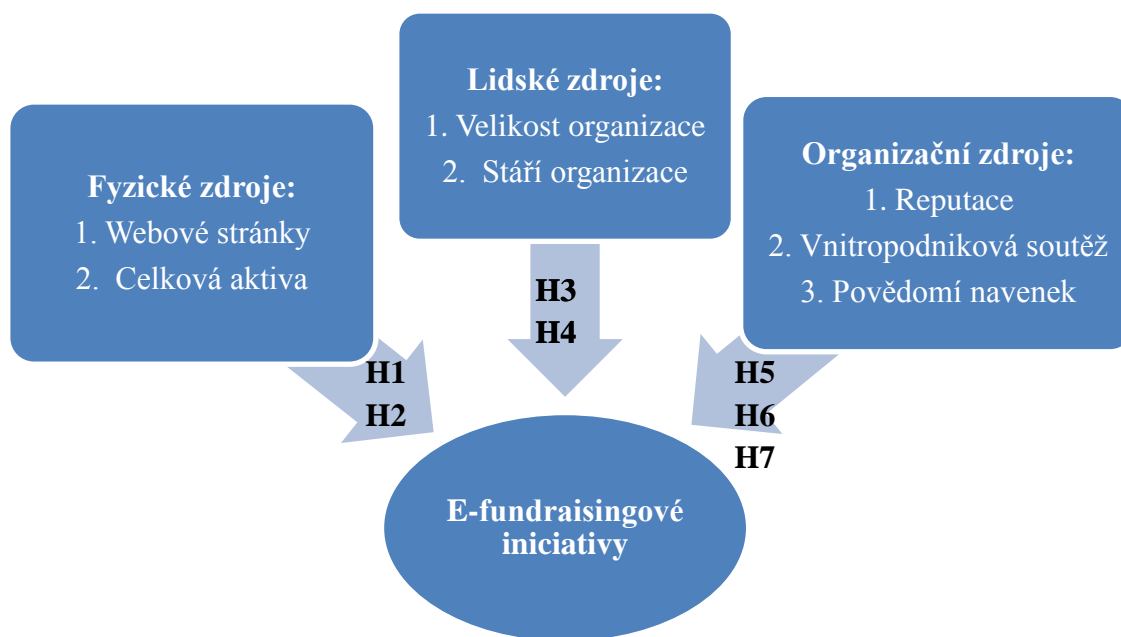
Jednou z forem fundraisingu je E-fundraising. Jedná se o získávání finančních zdrojů prostřednictvím internetu. Definice říká: „*E-fundraising se vztahuje k procesu nabízení a získávání dotací a darů v internetovém prostředí*.“ [9, s. 234] Vzhledem k dnešnímu trendu stále více stoupajícího významu internetu a jeho využívání v běžné i pracovní oblasti lidského života se jeví právě internet jako vhodný nástroj k oslovení širokého

spektra dárců. Jedná se o moderní způsob fundraisingu a v současném světě je nezbytné ho zvládnout. Úkolem e-fundraisingu je především doplnit stávající fundraisingové aktivity. [9]

Dle Boukala zahrnuje e-fundraising „elektronickou poštu, World Wide Web, FTP služby, adresné a neadresné konference, telefonování prostřednictvím internetu, instant messaging pro online komunikaci“, atd. [1, s. 67] Jednou ze jmenovaných možností jsou www stránky NO. Právě díky nim získá uživatel internetu základní přehled o NO. Je důležité, aby byly dostatečně přehledné a obsahovaly všechny důležité informace jak o společnosti, tak o možnostech dárcovství. Jako zpětnou vazbu lze na stránky umístit počítadlo návštěvníků. [1]

Rhoda a Roderick ve své studii zkonstruovali teoretický model (viz obrázek č. 7), který zahrnuje e-fundraisingové zdroje a jednotlivé hypotézy, které vedou k e-fundraisingovým iniciativám.

Obr. č. 7: E-fundraisingový teoretický model



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [9, s. 237]

Vstupní zdroje jsou: [9]

1. Fyzické zdroje: vlastní webové stránky,
2. lidské zdroje: velikost organizace, počet zaměstnanců, vědomosti, zkušenosti,
3. organizační zdroje: reputace organizace, povědomí na venek.

Dle hypotézy H1 vyplývá, že nezbytnou součástí e-fundraisingu jsou webové stránky společnosti. Dle H2 je s e-fundraisingem pozitivně spojena velikost aktiv společnosti. H3 klade důraz na velikost samotné organizace, H4 vyzdvihuje zkušenosti a vědomosti organizace, H5 pak povědomí okolí o organizaci a pověst organizace, dle H6 je důležité vnitřní prostřední organizace a dle H7 externí podpora organizace. [9]

Otázkou je, jak změřit to, co bylo fundraisingem získáno. Dle Sargeanta existují dvě možnosti měření tohoto výstupu: [2, s. 67]

1. *„Vztažení k efektivnosti fundraisingových aktivit z pohledu porovnání vložených a získaných prostředků.“*
2. *Měření vztahu se stakeholders - hodnota, vyjádřená pohledem zainteresovaných osob na to, jak dokáže organizace efektivně nakládat se svými prostředky. Pokud bude investovat své zdroje podle představ stakeholderů, bude její hodnota v jejich pohledu růst.“*

## 2.5 Dárci

V rámci fundraisingu získává organizace finanční prostředky od individuálních dárců nebo v rámci spolupráce s podniky. Individuální dárci poskytují jako donátoři dary za účelem podpory její činnosti a je v zájmu organizace s nimi vypěstovat co nejlepší dlouhodobé vztahy. Cestou k vybudování dobrého vztahu s individuálním dárcem a k jeho motivaci k pravidelnému darování je probudit v něm pocit sounáležitosti. Dárce tedy ví, že přispívá k naplnění cíle NO. K tomu by měla NO znát dostatek informací o oslovovaném donátorovi. Platí, že čím větší dar NO požaduje, tím lépe má dárce znát (viz obrázek č. 8). [1]

K určení vhodné strategie péče o dárce, způsobu komunikace s nimi a motivování k dárcovství je nejprve důležité jednotlivé dárce rozdělit. Podle velikosti daru a pravidelnosti darování pečuje organizace o své dárce určitým způsobem (viz obrázek č. 9). [1] Cílem je motivovat prvodárce, aby svůj dar zopakoval, nejlépe v pravidelných intervalech. [12] Rozdělení individuálních dárců je také východiskem pro určitý způsob jejich oslovení organizací. Svě donátory může NO oslovit prostřednictvím neadresné či adresné formy. Jednotlivé způsoby se liší svou náročností na čas a finance a rozlišují prvodárce, či již pravidelného dárce. Mezi adresné formy darů lze zařadit dary ze závětí, mecenášství atd. Mezi neadresné formy darů následně patří veřejné sbírky, charitativní akce, dražba, prodej předmětů atd. [1]

Podniky, jako zdroj financí pro NO, jsou významné zejména pro NNO. Takovéto dárcovství je součástí marketingové strategie podniků, kdy se firmy stávají společensky odpovědné. [1] Pro společenskou odpovědnost firem existuje označení corporate social responsibility (dále jen CSR). Dle Boukala je CSR: „*koncepte vedení podniku a celkového budování vztahů s partnery, která přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku*“. [1, s. 111] Aby byl podnik ochotný přispívat na fungování NO svými finančními prostředky, musí pro něj být určitý projekt či cíl NO přitažlivý a výhodný. Dalším aspektem je umění fundraisera vyjednávat. Výhodou je, pokud má takový fundraiser zkušenosti s pozicí manažera. V takovém případě sám ví, jak zástupce firmy oslovit. Nejčastější motivací podniků pro podporování činnosti NO je v souvislosti s CSR zlepšení postavení podniku v očích veřejnosti. [1]

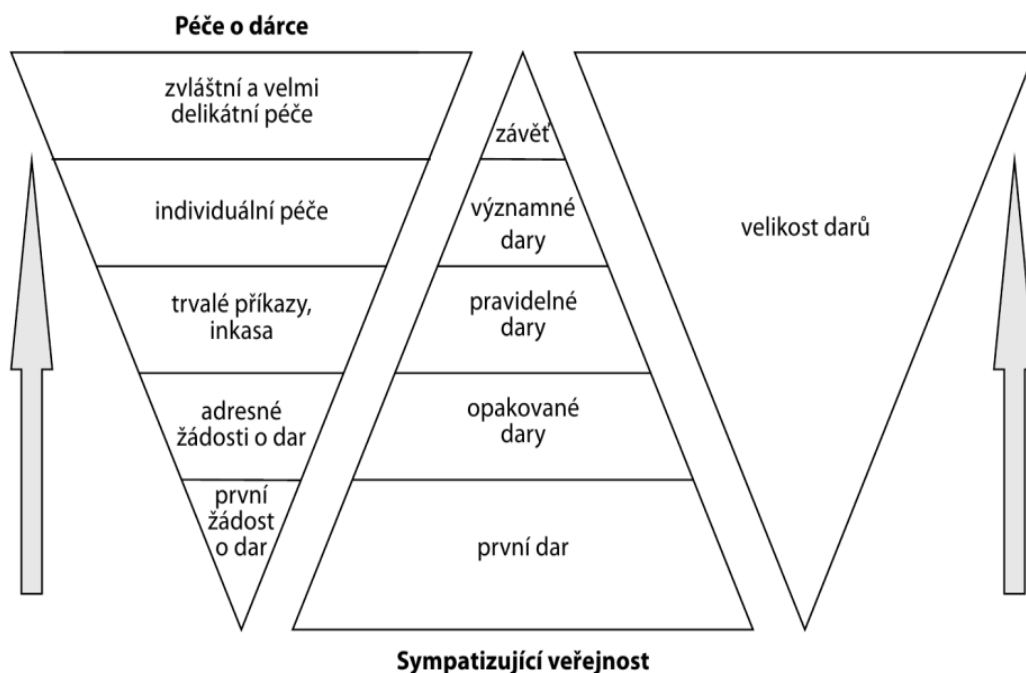
Strategie spolupráce s podniky se liší mimo jiné v závislosti na jejich velikosti. Rozdíl spočívá v odlišných postupech schválení darů u malých nebo velkých podniků. U malých a středních podniků rozhoduje o poskytnutí daru většinou jedna osoba, tedy ředitel. Ve velkých korporacích je toto rozhodování v kompetenci většinou více pracovníků, kteří postupují podle přesně daných postupů. [12] V rámci firemního dárcovství mohou firmy poskytovat přímo peněžní podporu (jednorázové dary a finanční příspěvky), případně službu (prostory, hostinské služby) či věcnou podporu (technika, dopravní prostředky, kancelářské vybavení) atd. [1]

Obr. č. 8: Vazba mezi výší daru a vztahem k NNO



Zdroj: [1, s. 79]

Obr. č. 9: Dary a péče o individuální dárce



Zdroj: [1, s. 87]

## 2.6 Komparace a zhodnocení možností získání finančních prostředků u neziskových organizací

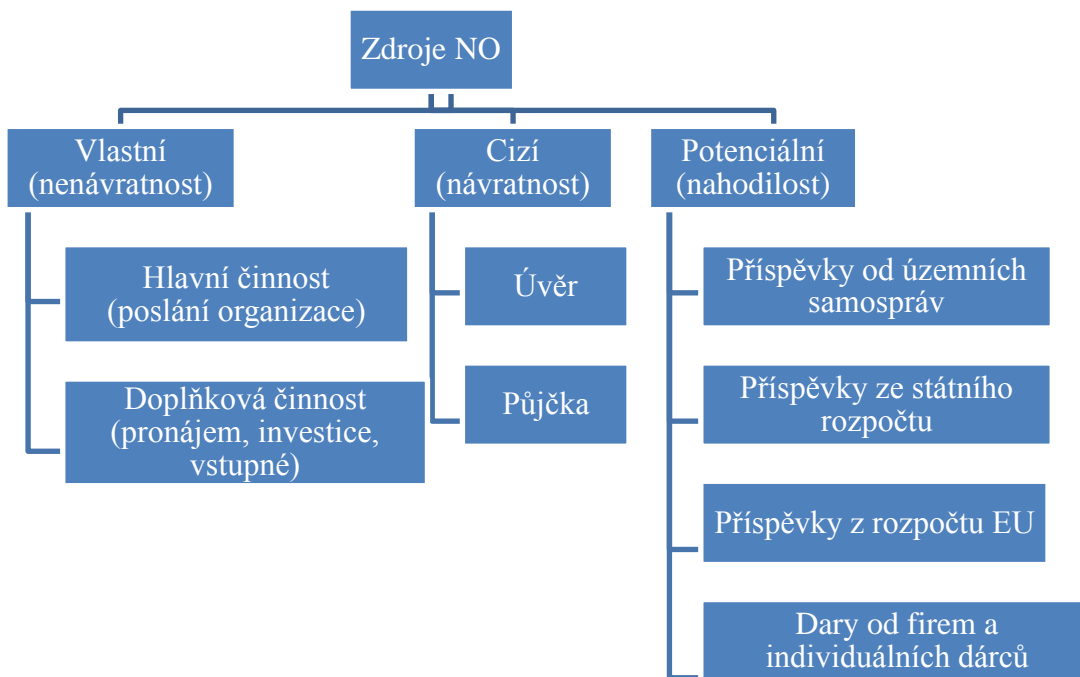
Každá NO má k financování své činnosti více možností (viz obrázek č. 10), jak bylo popsáno dříve. Hlavní pilíř celého financování tvoří vlastní zdroje, jejich znakem je nenávratnost. U financování PO sem patří zejména dotace od zřizovatele. Vedle vlastních zdrojů stojí zdroje cizí. Ty zahrnují různé bankovní produkty, jako jsou úvěry a půjčky. Při jejich využívání je důležité počítat s návratným charakterem. To znamená návrat peněžních prostředků od dlužníka zpět k poskytovateli - věřiteli vždy po určité době a zvýšené o úrok. Potenciální zdroje se vyskytují nahodile, rozhodnutí o jejich využití je pouze na organizaci. Jedná se o různé příspěvky od samospráv, státního rozpočtu, rozpočtu Evropské unie či dary od firem nebo individuálních dárců. Pokud se NO rozhodne, že určitý grant využije, musí zvládnout celý proces od požádání o grant, správné využití poskytnutých prostředků, po splnění veškerých požadavků poskytovatele. Ne vždy je zaručeno, že grant bude poskytnut. Pokud poskytovatel shledá, že finance byly využity neodpovídajícím způsobem, může požadovat jejich vrácení, v krajním případě zaplacení pokuty. Všechny podmínky jsou vymezené ve smlouvách a žádostech souvisejících s granty.

Zdroje financování činnosti PO zobrazuje obrázek č. 11. Hlavním zdrojem jsou finance poskytnuté v rámci rozpočtu od zřizovatele. Vedle nich stojí v rámci vlastních zdrojů samofinancování a využívání prostředků z vedlejší činnosti či vytvoření vlastních fondů. Na úrovni vlastních zdrojů mají své místo cizí zdroje. Ty obsahují veškeré fundraisingové aktivity. Každá NO musí ke své činnosti využívat především zdroje vlastní. U PO jsou to pak prostředky poskytnuté pravidelně od zřizovatele. Jako doplnění těchto prostředků využívá NO doplňkovou činnost. Ta však nesmí narušit činnost hlavní či ji převýšit. PO využívá k doplnění finančních prostředků samofinancování, a to nejen vedlejší činnost, ale také vlastní fondy. Ty jsou tvořené z financí získaných z hlavní činnosti.

Cizí zdroje musí NO využívat uvážlivě a zohlednit všechna rizika. I když jsou to pro NO snadno získané prostředky, mohou ji dostat do finanční tísně. Vždy je nutné počítat s návratností prostředků a úrokem, zaplaceným nad rámec půjčených prostředků. Proto se tato možnost financování jeví jako mírně nebezpečná. Poslední oblastí jsou potenciální zdroje, tedy granty a fundraisingové zdroje. Pokud NO zvládne využívání těchto možností, může získat významné finanční prostředky. I když vyžadují dobré schopnosti manažera NO, jsou určitě vhodným zdrojem a mohou významně přispět k činnosti NO.

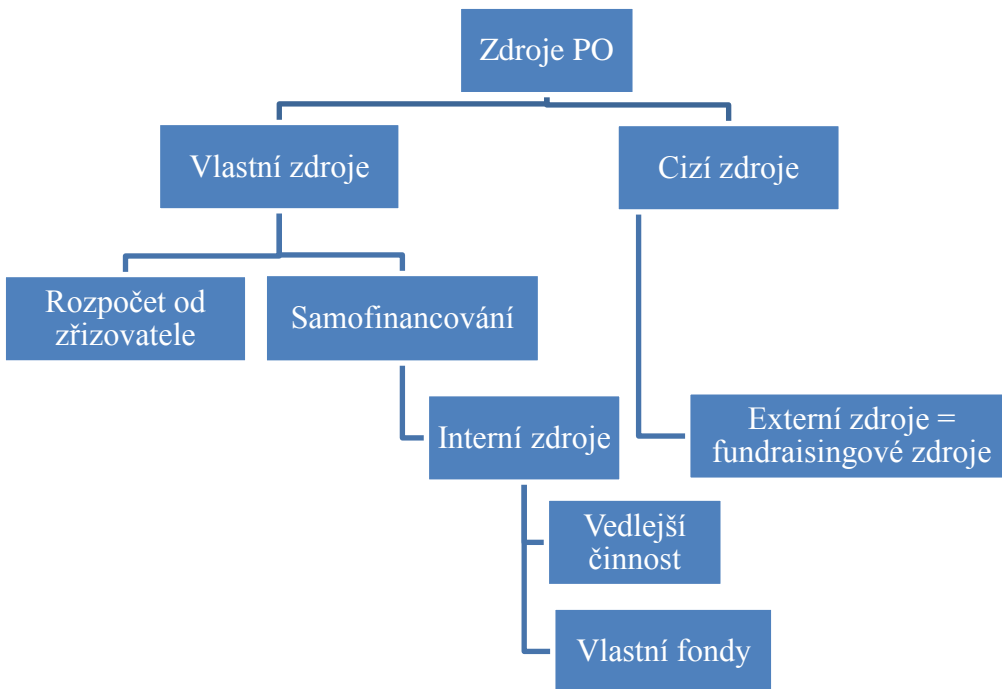


Obr. č. 10: Finanční zdroje neziskové organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 dle [11]

Obr. č. 11: Finanční zdroje příspěvkové organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [6]

### 3. Definování výkonnosti a konkurenceschopnosti neziskových organizací

Charakteristickým rysem NO a hlavní odlišností od organizací působících v ziskovém sektoru je negenerování zisku. Respektive jejím hlavním cílem je naplnit poslání prostřednictvím hlavní činnosti, a vytvořit tak pro veřejnost potřebné hodnoty, které by ziskový či soukromý sektor nebyl schopen poskytnout. V dnešní době funguje již velké množství NO, proto je důležité mezi nimi obstát, a to nejen zvyšováním výkonnosti, ale také konkurence-schopností.

Za konkurenceschopnost lze označit to, jak je organizace schopna obstát mezi ostatními, jak je vnímána veřejností, jaká je její pověst a jak je viditelná. Jedná se o schopnost odlišit se od ostatních podobných organizací. Nejde jen o kvalitu poskytovaných služeb, ale také např. o spokojenost samotných zaměstnanců NO, jejich pracovní prostředí a morálku, metody motivace k práci jak jsou ke své práci atd. Konkurenceschopnost lze chápat jako schopnost NO odlišit se od ostatních organizací v tom, jak dokáže uspokojit potřeby spotřebitelů a jak je pro společnost důležitá.

Jako u každého fungujícího seskupení, také u NO je důležité umět změřit její výkonnost. To dává podklady k hodnocení činnosti, nalezení řešení problémů či prohloubení správně fungujících oblastí. K změření a zhodnocení výkonnosti je nutné ji nejprve definovat. Na tuto problematiku existuje více pohledů. První souvisí s omezenými finančními možnostmi NO, kdy jsou například PO limitovány rozpočtem od zřizovatele. Za určitou výkonnost lze označit způsob rozdělení těchto finančních prostředků. Novotný definuje výkonnost „jako soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky“. [6, s. 88] Tyto oblasti jsou jasně dány cíli NO. Proto musí být tyto cíle pevně a srozumitelně stanovené. Další pohled na výkonnost NO souvisí se specifikem neziskového sektoru, a to prací dobrovolníků. Dle Novotného: „Výkonnostní potenciál organizace je určen především lidmi, proto rozhodování o personální stránce organizace jsou velmi významná.“ [6, s. 89]

Další pojmy, které souvisí s výkonností NO, jsou vize a strategie NO, motivace práce v neziskovém sektoru, motivace pracovat se prospěch druhých, veřejná a vzájemná prospěšnost.

### 3.1 Vize a strategie

Každá organizace musí při svém založení vědět, za jakým účelem bude fungovat. Musí mít tedy určitou vizi, poslání, strategii, cíl. Novotný definoval vizi následovně: „*Vize je představa o tom, kam se organizace ve společenském systému zařadí, čili formuluje se určitý obraz, jak organizace bude po jisté období vypadat, jaké funkce bude plnit. Vize má vyjadřovat představu nějakého budoucího stavu týkajícího se konkrétního prvku organizace.*“ [7, s. 37] Při založení organizace stojí formulace vize na počátku veškeré činnosti. Díky ní lze dále určit konkrétní cíle, způsob jejich dosažení a celkovou strategii. Jinými slovy se jedná o určitou představu zakladatele organizace o způsobu naplnění činnosti, o poskytovaných produktech, vyprodukovaných hodnotách. Zejména u neziskových organizací je důležité, aby byly vize společensky akceptovatelné, tedy bez problémů přijatelné veřejností. [7] Jakmile je jasně definovaná vize organizace, následuje určení poslání, kterého je dosaženo jednotlivými určitými cíli a uplatňováním strategie.

Poslání se vyznačuje konkrétním charakterem a proměnlivostí v čase, ve kterém se může vyvíjet a měnit. Dle Novotného platí, že: „*Organizace, které mají úspěšně formulované a společensky akceptovatelné vize, si je musí převést do svého poslání, které naznačuje v jakých směrech a aktivitách bude vizi rozvíjet a naplňovat. K tomu pak slouží cíle a uplatňované strategie.*“ [7, s. 38] Jinými slovy, poslání je dosahováno určením vize, postupných cílů a pomocí uplatňované strategie (viz obrázek č. 12). Poslání je tak naplňováno konkrétní činností v dlouhodobém časovém horizontu. K tomu je nezbytné, aby celá organizace fungovala jako celek. Zejména proto musí mít poslání jasnou a jednoduchou podobu. Pouze tak může být pochopeno opravdu každým členem organizace. Dle Novotného: „*Definice poslání musí mít provozně-technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly.*“ [7, s. 38]

Dobře definované poslání vytváří všeobecnou představu o směru organizace a o tom, čeho má být dosaženo. Dále sjednocuje způsob chování členů organizace při uskutečňování stanovených úkolů. [7] Stanovené poslání a vize tvoří výchozí úroveň pro rozpracování jednotlivých cílů. Ty jsou již naplňovány v krátkodobém časovém horizontu a v budoucnu musí být vyhodnotitelné. Novotný definoval: „*Cíle jsou předjímané stavy, v nichž je vyjádřen budoucí efekt činnosti organizace.*“ [7, s. 39] Z hlediska předmětu jsou cíle rozlišovány podle jednotlivých oblastí, kterých se dotýkají. Z hlediska času pak mohou být cíle nejen krátkodobé, ale také dlouhodobé. [7]

Jak již bylo řečeno, poslání je dosaženo pomocí jednotlivých cílů a použité strategie, tedy strategických cílů. Takovými cíli jsou např.: založení organizace, školení a vzdělávání pracovníků, zajištění budov a vybavení pro fungování organizace, představování činnosti veřejnosti atd. Z časového hlediska jsou strategické cíle tvořeny v nejkratším časovém horizontu. [7]

Obr. č. 12: Formulace poslání organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 [7]

### 3.2 Motivace práce v neziskovém sektoru

Pro každou práci je velmi důležité, aby byl její vykonavatel dobře motivovaný. Pouze správná motivace k vykonání určité práce zaručuje její dobrý výsledek. Dle Boukala: „Pracovní motivaci tvoří psychické stavy a procesy, které vedou člověka k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko.“ [1, s. 40] V zájmu každého vedoucího pracovníka je, aby jeho podřízení pracovali co nejlépe. Proto je důležité, aby je uměl správně motivovat, tedy měnit jejich chování ve prospěch vykonávané práce. Působí tak tedy vnějšími podněty - stimuly na chování pracovníků a ovlivňuje jejich vnitřní proces utváření cílů jednání. [1] Pro podnikový sektor byly vyvinuty klasické teorie pracovní motivace, které lze využít také pro objasnění motivace zaměstnanců v neziskovém sektoru. Dle Boukala se jedná o: [1, s. 40]

- „Dvoufaktorová (motivačně hygienická) teorie;
- afilační teorie;
- teorie spravedlnosti;
- teorie kompetence;
- teorie X a Y.“

V dvoufaktorové motivačně-hygienické teorii pracovní motivace Frederik Herzberg rozlišil 2 potřeby, ze kterých vychází motivace k určité činnosti. Jednou je potřeba vyhnout se bolesti, druhou je potřeba psychického růstu. Motivaci k práci pak ovlivňují 2 faktory. Faktory vnější, tzv. hygienické a faktory vnitřní, tzv. motivátory. Konkrétně se jedná o pracovní podmínky, bezpečnost při práci jako vnitřní faktory a samotná práce, uznání vedoucím atd. jako vnější faktory. [1]

Afiliční teorie se zaměřuje především na sociální stránku člověka. Tedy na sociální vztahy s okolním prostředím. Vychází z toho, že člověk má sklon sdružovat se s lidmi s podobnými zájmy, potřebami a přesvědčením. To je také důležité při práci v kolektivu. Dle Boukala: „*Obzvláště při sílení společného pracovního prostoru dochází k posilování sociální konformity.*“ [1, s. 41] Proto pokud bude v pracovním týmu převládat určité tempo práce, bude se každý zaměstnanec snažit toto tempo udržet a začlenit se tak. Jinak může dle Boukala dojít k „*sociálnímu vyloučení z pracovního kolektivu*“ [1, s. 41]

Teorie spravedlnosti je jedním ze způsobů motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování. Každý zaměstnanec pak ovlivňuje svůj výkon podle toho, jak spravedlivě je odměněn. Dle Boukala: „*Zaměstnanci organizace porovnávají, co do pracovního procesu vložili oni sami (schopnosti, zkušenosti, vynaložený čas) a co za to získali (plat, odměny, povýšení apod.), s tím, co vynaložili a obdrželi ostatní spolupracovníci.*“ [1, s. 41]

Teorie kompetence zohledňuje, jakých kompetencí pracovník dosahuje. Podle toho mu má být přidělována jeho práce. Pokud tomu tak není, může docházet k demotivaci pracovníka. [1]

Podle teorie X a Y existují dva extrémní typy pracovníků. Dle teorie X jsou pracovníci líní a jde jim pouze o jejich vlastní prospěch. Motivaci představuje především finanční odměna. Dle teorie Y zaměstnanec naopak zajímá cíl a poslání organizace a snaží se co nejlépe přispět k jeho naplnění svou prací. [1]

### 3.3 Motivace pracovat ve prospěch druhých

Hlavní rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací je vytváření a rozdělování zisku. Zatímco nezisková organizace je založena za účelem produkce užitku a případný zisk je reinvestován zpět do činnosti, zisková organizace rozděluje vytvořený zisk mezi své společníky. Lze tedy konstatovat, že hlavní motivací pro pracovníky v ziskovém sektoru je právě finanční odměna. Vzniká otázka, co je motivací pro pracovníky právě v neziskovém sektoru. Odpověď lze najít v účelu existence neziskové organizace. Tím je přínos určitého prospěchu společnosti, snaha pomáhat druhým, přinášet jim užitek a jak definuje Boukal „*naplňování společensky prospěšného poslání*“. [1, s. 42] Z toho vyplývá, že motivací pro práci v neziskovém sektoru je samotné poslání organizace. Dle Boukala: „*Lze očekávat, že neziskový sektor bude více přitahovat lidi, kteří chtějí pomáhat druhým, touží něco změnit a záleží jim na smysluplnosti výsledků jejich práce*“ [1, s. 42] Tato skutečnost potvrzuje také to, co již bylo řečeno, a sice že definované poslání organizace nesmí být příliš složité, což by bránilo pracovníkům v jejich ztotožnění se s ním.

I zde lze uplatnit klasické teorie pracovní motivace. V souladu s afiliační teorií je důležité dlouhodobě udržovat dobré vztahy na pracovišti. Nástrojem je navazování mimopracovních vztahů díky společenským akcím, sportovním aktivitám a teambuildingovým setkáním. Významné jsou hodnotící pohovory, které pravidelně provádí nadřízený se svými podřízenými a zjišťuje tak s čím jsou zaměstnanci spokojeni a co by se mělo změnit. Jedná se také o způsob, jak předejít duševnímu vyčerpání zaměstnanců, což je další z důležitých aspektů motivace pracovníků. [1] Dle dvoufaktorové motivačně-hygienické teorie zde působí vnitřní faktory učít se něčemu novému a rozvíjet vlastní osobnost. Další aspekty seberealizace, tvoření vizí a podílení se na jejich realizaci souvisí s teorií Y. [1]

### 3.4 Veřejná a vzájemná prospěšnost

Veřejnou prospěšnost lze v běžném životě najít všude kolem nás. Mimo jiné je vnímána jako označení pro poskytované služby veřejnou správou, určené bez výjimky všem spotřebitelům. Kromě toho existuje spojení tohoto pojmu s dalšími instituty, přinášejícími užitek celé společnosti, jako jsou například: veřejně prospěšné zařízení, veřejně prospěšná práce, veřejnoprávní účel a další. [11] Pojem veřejná prospěšnost souvisí s veřejným zájmem. Dle Stejskala platí, že pokud: „*Veřejný zájem či veřejnou prospěšnost definuje obecně závaznou definicí zákonodárny orgán státu, musí dodržovat tři zásady: generality, delegování, svrchovanosti ústavy.*“ [11, s. 25]

V České republice je v současné době pojem veřejná prospěšnost vymezen v novém občanském zákoníku, který byl přijat v roce 2012, s platností od 1. 1. 2014. Ten nově definuje veřejně prospěšnou právnickou osobu: „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.*“ [24, § 146]

V neziskovém sektoru, zejména u soukromých neziskových organizací, vznikl vedle veřejné prospěšnosti pojem vzájemná prospěšnost. Tento termín objasňuje vznik organizací v soukromém neziskovém sektoru a jejich účel, který je tedy vzájemně prospěšný členům organizace. Nutno podotknout, že ačkoli může vzájemná prospěšnost jevit určitý charakter ziskového sektoru (založení určité instituce výhradně pro uspokojování potřeb svých členů), není tomu tak. Obě tyto charakteristiky existují současně a vzájemně se nevyklučují. Příkladem může být rybářský spolek, založený za účelem sdružení občanů se stejnou zálibou, tedy rybařením, a proto uspokojení potřeb členů. Pokud tento spolek následně připraví veřejnou výstavu svých úlovků, je bezesporu také veřejně prospěšný. Jiným příkladem je skupina hudebníků se stejným zájmem, která se pravidelně schází za účelem přinesení užitku svým členům v podobě určité hudby. Pokud následně připraví tato skupina veřejné vystoupení, přinese bezesporu kromě vzájemného prospěchu také prospěch veřejnosti. [11]

#### 4. Způsoby měření výkonnosti neziskových organizací

Otázkou je, jak změřit a zhodnotit výkonnost NO. Podle Novotného se organizace musí chovat racionálně vzhledem ke svému okolí, definuje tak dva pojmy, pomocí kterých lze výkonnost NO zhodnotit: „Z ekonomického hlediska lze racionální chování chápat jako efektivnost a současně spravedlnost.“ a dále „Neziskové organizace stejně jako podniky svojí činností zajišťují uspokojování určitého okruhu potřeb. Z tohoto důvodu i jejich činnost je nutné hodnotit a sledovat z pohledu efektivnosti.“ [6, s. 87] Efektivnost pak lze chápat také jako způsob využívání zdrojů, které NO poskytne okolí, jako výsledek fundraisingových aktivit. To znamená, že je organizace hodnocena také svým okolím.

Z tohoto pohledu Novotný definuje faktory efektivnosti, kdy NO:

- „Je věrohodná a má dobré jméno,
- má jasný cíl a veřejnoprospěšné zaměření,
- má průhledné hospodaření,
- je schopná propagace a medializace své činnosti,
- má široký okruh příznivců, přátel a především dárců či sponzorů,
- daří se jí získávat finanční prostředky, na ty projekty, které jsou v souladu se stanovenými cíli organizace.“ [6, s. 88]

##### 4.1 Finanční analýza

Finanční analýza (dále jen FA) je nástroj používaný u všech typů organizací, tedy u ziskových organizací, NO i SNO. To vypovídá o jejím velmi širokém uplatnění. Vždy jde o zhodnocení hospodaření organizace. Výstupem jsou určité hodnoty, spočítané pomocí ukazatelů prostřednictvím vstupních dat. Vstupní data získává z účetnictví.

FA u organizací ziskového sektoru získává vstupní data z účetnictví, které musí organizace vést. Zdroj pro tato data tvoří výkazy, tvořené finančním účetnictvím. Jedná se o rozvahu a výkazy odvozené, jako je výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích cash-flow. [6] Z hlediska přístupu je rozlišována fundamentální a technická analýza. Fundamentální analýza spočívá v získávání údajů na základě zkušeností a znalostí, technická pak pracuje s matematickými a statistickými technikami. Technická analýza používá extenzivní ukazatele (určují velikost) či intenzivní ukazatele (určují míru).



Mezi techniky FA patří technika používající absolutní ukazatele (položky získané z účetních výkazů, nijak neupravené) či rozdílové ukazatele (získány rozdílem hodnot ve výkazech, nazývány také stavové ukazatele), procentní rozbor, poměrové ukazatele, rozbor rychlosti obrátu prostředků a stanovení trendů. [6]

FA používaná u NNO dle Novotného: „*Slouží k posouzení efektivnosti fungování podniku či organizace. Je založená na analýze především účetních dat. Na základě těchto známých údajů lze pak kvantifikovat i řadu ukazatelů, jejichž analýza a řízení v čase by mohlo pozitivně působit na zvyšování efektivnosti neziskových organizací.*“ [7, s. 200] Novotný dále definoval ukazatele, které je vhodné sledovat u NO vzhledem k jejich neziskovému charakteru: [6, s. 90]

- „*Vývoj zisku, ztráty, výnosů, nákladů včetně jejich struktury,*
- *velikost rezervního fondu (případě výše ztráty z minulých let),*
- *vývoj počtu klientů, velikosti potřebných zdrojů, počtu zaměstnanců, dobrovolníků,*
- *podíl veřejných zdrojů na celkových zdrojích,*
- *podíl hlavního zdroje na celkových zdrojích,*
- *vyrovnanost příjmů a výdajů,*
- *podíl výdajů na provoz na celkových výdajích,*
- *podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích.*“

FA používá k hodnocení finančního zdraví organizace určité ukazatele, které poměří hodnoty, získané z výkazů organizace. Z jejich vývoje v čase a porovnáním s doporučenými hodnotami lze posoudit kvalitu hospodaření organizace.

Ukazatele FA lze dle Kraftové rozdělit do několika oblastí: [4, s. 99]

- „*Autarkie a rentabilita,*
- *likvidita a aktivita,*
- *financování a investiční rozvoj/útlum,*
- *produktivita.*“

Ukazatele, hodnotící hlavní činnost NO, jsou autarkie hlavní činnosti vzhledem k výnosům a nákladům a vzhledem k příjmům a výdajům [7, s. 91] Hodnotí soběstačnost organizace, pokrýt náklady výnosy z činnosti nebo výdaje svými příjmy. [7]

Ukazují, kolik procent nákladů hlavní činnosti tvoří výnosy z této činnosti. Pokud je hodnota menší než 100 %, měla by organizace zvážit možnost zisku z vedlejší činnosti. [4]

$$\text{Autarkie na bázi výnosů a nákladů} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100 \quad (1)$$

$$\text{Autarkie na bázi příjmů a výdajů} = \frac{\text{Příjmy z hlavní činnosti}}{\text{Výdaje z hlavní činnosti}} \times 100 \quad (2)$$

Další ukazatel patřící do skupiny autarkie je míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech [4, s. 104]:

$$A_{\text{NID}} = \frac{\text{NID}}{\text{NIP}_y} \times 100 \quad (3)$$

Kde:  $A_{\text{NID}}$ ...míra příjmů z neinvestiční dotace na neinvestičních příjmech,

NID...neinvestiční dotace

$\text{NIP}_y$ ...neinvestiční příjmy

Tento ukazatel hodnotí, nakolik jsou neinvestiční příjmy pokryty provozní dotací. Dle Kraftové: „Je významným indikátorem podílu rozpočtových prostředků na financování produkce.“ [4, s. 104] Pokud je ukazatel menší než 100%, zahrnují příjmy také příjmy jiné než z hlavní činnosti. [4]

Pokud vede NO také vedlejší činnost, ve které tvoří zisk, může jej zhodnotit pomocí rentability nákladů doplňkové činnosti: [4, s. 106]

$$r_{\text{NDČ}} = \frac{\text{HV}_{\text{DČ}}}{\text{N}_{\text{DČ}}} \times 100 \quad (4)$$

Kde:  $r_{\text{NDČ}}$ ...rentabilita nákladů doplňkové činnosti

$\text{HV}_{\text{DČ}}$ ...hospodářský výsledek doplňkové činnosti

$\text{N}_{\text{DČ}}$ ...náklady doplňkové činnosti

Ukazatel hodnotí, nakolik je vedlejší činnost rentabilní, neboli nakolik se NO vyplatí její provozování. Cílem je maximalizace ukazatele. Dle Kraftové: „*Poměřuje tzv. užitný efekt v podobě zisku, který je odrazem uznané užitečnosti produktu pro spotřebitele*“ [4, s. 107]

Ukazatele likvidity měří, nakolik jsou prostředky organizace schopné uhradit splatné závazky, tedy nakolik jsou likvidní. Do této skupiny patří okamžitá likvidita (OL) a pohotová likvidita (PL).

$$OL = \frac{Pe}{KZv} \quad (5)$$

Kde: OL...okamžitá likvidita

Pe...peníze a jejich ekvivalenty

KZv...krátkodobé závazky

Ve výsledku by měly peněžní prostředky tvořit 20 % krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je pak 0,2. Pohotová likvidita pak přičítá v čitateli vzorce k penězům také krátkodobé pohledávky. Hodnotí tedy, jak je organizace schopná uhradit krátkodobé závazky pomocí finančních prostředků z peněz a pohledávek. Dle Kraftové: „*By se měla pohybovat kolem hodnoty 1, která prezentuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky.*“ [4, s. 116]

Ukazatelem aktivity je ukazatel obratu kapitálu [4, s. 119]. Hodnotí, kolikrát se do organizace vložený kapitál obrátí ve vytvořených výnosech.

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K} \quad (6)$$

Kde: V...výnosy celkem

K...kapitál, celková pasiva

Dle Kraftové: „*Je výkonnost hodnocena pomocí výnosů, tedy hrubé hodnoty produkce. Výnosy zachycují jedna hodnotu dotací, jednak hodnotu uživatelského poplatku, ostatních výnosů i výnosů z hospodářské činnosti.*“ [4, s. 120] Hodnota by měla být maximální.

Dalšími ukazateli, které hodnotí určitá aktiva, jsou doba obratu nebo také inkasa pohledávek a závazků, případně jejich poměr. [4, s. 122]

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\emptyset Po}{\frac{V}{360}} \quad (7)$$

Kde: V...celkové výnosy za rok

$\emptyset Po$ ...průměrné hodnota pohledávek

Doba obratu pohledávek sleduje strukturu pohledávek, zejména u organizací s jejich vysokou hodnotou. Udává počet dní, které uplynou, než jsou organizaci pohledávky splaceny. Hodnota ukazatele by měla být minimální. Doba obratu závazků uvažuje v čitateli vzorce průměrnou hodnotu závazků a udává, kolik dní organizaci trvá, než splatí své závazky.

Je výhodnější, pokud je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. Organizace tak inkasuje finanční prostředky dříve, než vyplácí. To hodnotí poměr doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Ukazatel je přijatelný, pokud je hodnota menší než 1. [4]

Pro zhodnocení struktury vlastního a cizího kapitálu slouží ukazatele míra finanční nezávislosti a míra věřitelského rizika: [4, s. 127, 128]

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{VK}{K} \times 100 \quad (8)$$

Kde: VK...vlastní kapitál

K...celkový kapitál

Ukazatel hodnotí, kolik procent z celkového kapitálu tvoří vlastní kapitál. Hodnota by neměla dosahovat méně než 30 %. Míra věřitelského rizika pak uvažuje hodnotu cizího kapitálu vzhledem k celkovému kapitálu. Výsledkem je tedy, kolik procent z celkového kapitálu tvoří cizí kapitál. V součtu oba tyto ukazatele dávají hodnotu 100 %. [4]

Ukazatele investičního rozvoje/útlumu získávají hlavní informace z hodnot dlouhodobého majetku a odpisů. Ukazateli jsou: koeficient opotřebení dlouhodobého majetku a míra investičního rozvoje. [4, s. 133, 134]

$$k_{ODM} = 1 - \frac{\sum ZC}{\sum PC} \quad (9)$$

Kde:  $k_{ODM}$  ...koeficient opotřebení dlouhodobého majetku

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

$\sum ZC$  ...souhrn zůstatkových cen dlouhodobého majetku

$$\text{míra investičního rozvoje} = \frac{I_B}{\sum O} \quad (10)$$

Kde:  $I_B$  ...investice brutto

$\sum O$  ...oprávky

Hodnoty ukazatelů udávají míru opotřebení dlouhodobého majetku organizace. Pokud dosahují vysokých hodnot, měl by být pořízen majetek nový. [4]

Ukazatel produktivity práce hodnotí produktivitu pomocí přidané hodnoty: [4, s. 137]

$$PP = \frac{PH}{\emptyset L} \quad (11)$$

Kde:  $PP$  ...produktivita práce

$PH$  ...přidaná hodnota

$\emptyset L$  ...průměrný počet pracovníků

Výsledkem je hodnota, která z celkové vytvořené hodnoty připadá na jednoho pracovníka organizace. Průměrný počet pracovníků pak bere v úvahu také výše úvazků zaměstnanců. [4]

FA lze použít také jako nástroj pro posouzení finančního hospodaření obce, jako zřizovatele státních neziskových organizací. Dle Sedlákové jsou sledovány tyto oblasti: „*Finanční kapacita, běžné hospodaření, investiční činnost a její financování, hospodaření s majetkem*“. [10, s. 30] FA má význam nejen momentální, ale také pro budoucí rozhodování. Dle Sedlákové: „*Finanční analýza má identifikovat slabé stránky obce, které by mohly v budoucnu vést k problémům a silné stránky, o které se bude možné v budoucnu opřít*.“ [10, s. 29]

Mezi ukazatele finanční kapacity [10, s. 32] patří fiskální kapacita. Vyjadřuje, jak je obec schopná nakládat se svými daňovými příjmy a reinvestovat je do poskytovaných veřejných statků a služeb. Finanční kapacita bere v úvahu i nedaňové příjmy obce. K posouzení fiskální kapacity obce se používá metoda reprezentativního daňového systému. [10]

$$FC_i = \sum R = (t_f \times TB_{ij}) \quad (12)$$

Kde:  $FC_i$ ...fiskální kapacita územní samosprávy i,

j...daň,

R...celkový počet daní,

$t_f$ ...standardní (průměrná) daňová sazba pro daň j,

$TB_{ij}$ ...daňová základna pro daň j v územní samosprávě i.

Mezi další ukazatele hodnotící finanční kapacitu obce patří finanční soběstačnost a míra samofinancování:

$$\text{Finanční soběstačnost} = \frac{\text{Vlastní příjmy}}{\text{Celkové příjmy}} \quad (13)$$

Pokud je hodnota vyšší než 1, je obec finančně soběstačná. V opačném případě musí využít další zdroje, například dotace. [10]

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{Vlastní příjmy}}{\text{Běžné výdaje}} \times 100 \quad (14)$$

Míra samofinancování ukazuje, kolik procent z běžných výdajů je kryto vlastními příjmy.

Ukazatele zadluženosti [10, s. 34, 35] hodnotí, jak obec využívá pro svou činnost návratné cizí zdroje. Jejich využívání přináší další možnosti investic obce do významných oblastí, ale platí, že rozpočet musí zůstat vyrovnaný. [10]

$$\text{Dluhový poměr} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (15)$$

Dluhový poměr určuje, jak se podílí dluh na majetku obce. Ideálně by měl být tento poměr nižší než 1, tedy celková aktiva jsou vyšší než cizí zdroje. [10]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní zdroje}} \quad (16)$$

Pro míru zadluženosti platí, že s vyšší hodnotou je obec finančně silnější, ale roste riziko finančních problémů. [10]

$$\text{Síla finanční páky} = \frac{1 + \text{cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (17)$$

Síla finanční páky ukazuje podíl cizího kapitálu a vlastního kapitálu. Obec by měla dosahovat stability pomocí zvyšování vlastního kapitálu. [10]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (18)$$

Kde: EBIT...zisk před úroky a zdaněním

Úrokové krytí vypovídá o schopnosti obce krýt úroky za půjčený kapitál ze zisku před úroky a zdaněním. Optimálně by se měla hodnota ukazatele pohybovat v rozmezí 3-5. [10]

Majetkové ukazatele [10, s. 36] hodnotí majetek vlastněný obcí.

$$\text{Hrubá majetková síla obce} = \frac{\text{Celková hodnota majetku obce}}{\text{Počet obyvatel obce}} \quad (19)$$

Ukazuje, jak velký je majetek vlastněný obcí na jednoho obyvatele této obce.

$$\text{Čistá majetková síla obce} = \frac{\text{Celková hodnota majetku obce} - \text{závazky}}{\text{počet obyvatel obce}} \quad (20)$$

Očišťuje hrubou majetkovou sílu obce o její závazky. V čitateli je jejich hodnota odečtena od celkové hodnoty majetku obce.

$$\text{Příjmový efekt majetku} = \frac{\text{Příjmy z vlastnictví majetku obce}}{\text{Celková hodnota majetku obce}} \quad (21)$$

V případě, že obec majetek určitým způsobem zhodnotí na trhu, vyjadřuje podíl takto získaných prostředků a celkové hodnoty majetku jeho příjmový efekt pro obec. [10]

$$\text{Reprodukční síla obce} = \frac{\text{Celkové příjmy z využívání majetku obce}}{\text{Celková hodnota majetku}} \quad (22)$$

Reprodukční síla obce počítá již s celkovými příjmy obce z vlastnictví majetku. Rozšiřuje tak ukazatel příjmového efektu majetku. [10]

$$\text{Rozvojový koeficient obce} = \frac{\text{Kapitálové výdaje obce}}{\text{Celková hodnota majetku}} \times 100 \quad (23)$$

Rozvojový koeficient poměří investiční výdaje obce a hodnotu celého majetku, který má obec k dispozici. [10]



## 5. Základní umělecká škola Stod

V praktické části této práce je analyzována Základní umělecká škola Stod (dále jen ZUŠ Stod), která se nachází v okrese Plzeň-jih. Analyzovaným obdobím je vždy rozmezí let 2008 až 2013.

### 5.1 Identifikační údaje a činnost

ZUŠ Stod je právní formou PO. Zřizovatelem je město Stod a od 1. 1. 2005 je vedena v rejstříku škol a školských zařízení Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), jako právnická osoba vykonávající činnost škol a školských zařízení (viz příloha A).

Název organizace: Základní umělecká škola Stod

Sídlo: Dělnická 511, 333 01 Stod

Právní forma: příspěvková organizace

IČO: 70830835

IZO: 600 070 654

Vznik právní subjektivity: 3. 5. 2000

Statutární orgán: ředitelka: Dagmar Mastná

#### Zřizovatel:

Název: město Stod

Sídlo: Náměstí ČSA 294, 333 01 Stod

Právní forma: obec

IČO: 257265

V čele organizace stojí statutární orgán (viz obrázek č. 11), kterým je ředitelka, paní Dagmar Mastná, jmenovaná Radou města Stodě usnesením č. 192 ze dne 9. 6. 2003 (viz příloha B). Dle organizačního řádu: „*Ředitelka školy-vedoucí zaměstnanec podle §124, odst. 3 ZP, statutární orgán, řídí jednoho zástupce ředitele školy, pedagogické pracovníky, provozní zaměstnance a ekonomku školy.*“ [18, s. 5]

Pedagogičtí pracovníci tvoří učitelský sbor. V současnosti je v ZUŠ Stod zaměstnáno 17 pedagogů. Jejich hlavní náplní je vzdělávání žáků. Kapacita žáků ZUŠ Stod je 270.

ZUŠ Stod se člení na hlavní budovu a další dvě pobočky, v Merklíně a Chotěšově:

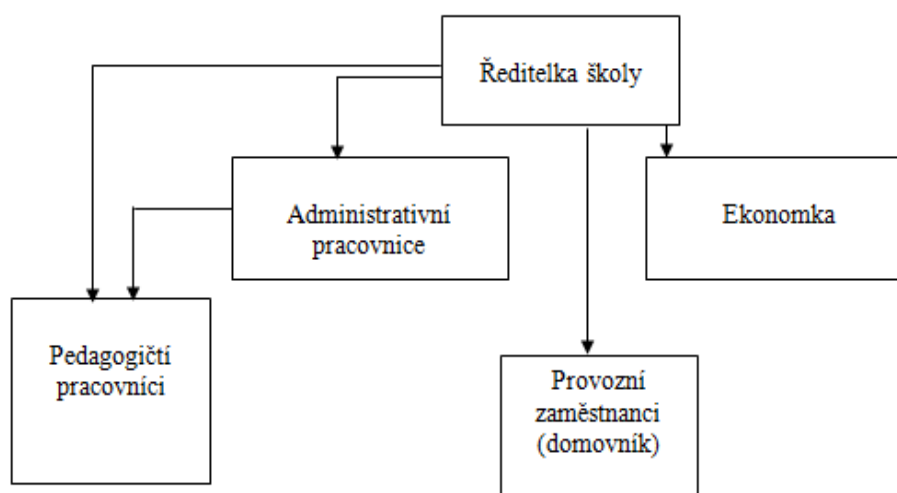
**Pobočka 1: Merklín**

Adresa: Náměstí 82, 334 52 Merklín

**Pobočka 2: Chotěšov**

Adresa: Plzeňská 88, 332 14 Chotěšov

Obr. č. 11: Organizační schéma ZUŠ Stod



Zdroj: Organizační řád ZUŠ Stod [18, s. 5]

V rámci svých koncertů a akcí spolupracuje ZUŠ Stod s dalšími ZUŠ v okrese Plzeň-jih, dále se Základní a mateřskou školou ve Stodě, Merklíně i Chotěšově, Diakonií CČE Merklín, Domovem pro zdravotně postižené, Domovem s pečovatelskou službou ve Stodě a v neposlední řadě s kulturními organizacemi města Stod. [21] Jako zpětná vazba pro učitele i žáky fungují pravidelné přehrávky, pořádané jednou za každé pololetí. V období prvního adventního týdne se žáci podílejí na rozsvícení vánočních stromečků nejen ve Stodě, ale také v místě pobočky Merklín. Tato tradice trvá již 13 let. V prosinci pak následují žákovské vánoční koncerty ve Stodě, Merklíně i Chotěšově. Poslední den před vánočními prázdninami pořádá ZUŠ Stod učitelův koncert, kdy spojí své umění žáci i jejich učitelé. Vystoupí tak společně ve špitální kapli ve Stodě. Měsíce duben a květen jsou zasvěceny většinou dvěma absolventským koncertům. Žáci jimi uzavírají první a druhý cyklus základního studia.

V rámci již zmiňované spolupráce ZUŠ Stod se všemi ZUŠ v okrese Plzeň-jih připadá na poslední červnový týden jejich společný koncert v prostorách Masných krámů v Plzni. Jím je uzavřen školní rok a žákům je rozdáno závěrečné vysvědčení.

## 5.2 Historie

Historie ZUŠ Stod sahá až do 40. let minulého století. Dnešní podoby dosáhla škola dlouhým vývojem a v jejím čele se vystříдалo několik ředitelů či ředitelky (viz tabulka č. 3). [20] Původní pobočky byly vytvořeny v roce 1968 až 1969 v Dobřanech a Přešticích. V roce 1978 se tyto pobočky osamostatnily a vznikly zde samostatné hudební školy. Mezi lety 1990 až 2000 vznikly pobočky v Chotěšově a Merklíně, které fungují dodnes, a došlo k úplné rekonstrukci hlavní budovy ve Stodě. [20] Zlomovým rokem pro činnost organizace se stal rok 2000, kdy získala právní subjektivitu a status příspěvkové organizace (viz příloha C). Zřizovatelem se stalo město Stod. [20]

V současné době je plánována nová rekonstrukce hlavní budovy ve Stodě a její rozšíření o další prostory, zejména pro výuku výtvarného oboru. V rámci další modernizace bude zaveden optický kabel pro internetové připojení.

Tab. č: 3: Přehled ředitelů ZUŠ Stod

Funkční období	Jméno ředitele/ředitelky
<b>Od září roku 1946</b>	paní Řepová, pan Janoušek
<b>Od roku 1968/69</b>	Josef Krásný
<b>Od roku 1990/91</b>	Alena Jandová
<b>Od roku 2003</b>	Dagmar Mastná

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [20]

### 5.3 Vyučované obory

Na ZUŠ Stod jsou vyučovány dva obory: hudební (dále jen HO), výtvarný (dále jen VO). Od 1. 9. 2012 je výuka vedena podle Školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP), jak je stanoveno ve školském zákoně, kdy ŠVP: „*Stanoví zejména konkrétní cíle vzdělávání, délku, formy, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky přijímání uchazečů, průběhu a ukončování vzdělávání, včetně podmínek pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, označení dokladu o ukončení vzdělání, pokud bude tento doklad vydáván. Dále stanoví popis materiálních, personálních a ekonomických podmínek a podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví, za nichž se vzdělávání v konkrétní škole nebo školském zařízení uskutečňuje.*“ [25, §5, odst. 2]

Studium hudebního oboru zahrnuje tři formy studia:

- přípravné studium,
- základní studium,
- studium pro dospělé (dále jen SPD)

Jedním z kritérií přidělení žáka do určité formy (viz tab. č. 4) studia je jeho věk. Toto studium pak trvá určitou dobu. Každý rok studia je zakončen postupovou zkouškou do dalšího ročníku, kdy je způsobilost žáka hodnocena odbornou komisí.

Výuka probíhá individuálně, skupinově či kolektivně.

Tabulka č. 4: Kritéria zařazení žáků do studia HO

Forma studia	Věk žáka	Doba studia	Způsob zakončení
<b>Přípravné studium</b>	5 - 6 let	1-2 roky	Postupová zkouška
<b>Základní studium (první stupeň)</b>	7 - 14 let	7 let	Absolventská zkouška
<b>SPD (druhý stupeň)</b>	15 - 19 let	4 roky	Absolventská zkouška

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [20]

Všichni žáci jsou současně vyučováni v hudební teorii, a to kolektivně v hudební nauce. Postupně se v souladu se ŠVP přechází na výuku ve studijním zaměření hrátky s hudbou. Ve formě kolektivu jsou v ZUŠ Stod vedeny dva soubory. Jedná se o dětský folklorní soubor Stodský dudáček a taneční orchestr 100the Band. Stodský dudáček je jedním ze studijních zaměření a jako volitelný předmět získává malé muzikanty

z výuky některých dalších studijních zaměření na hudebním oboru. Jedná se o studijní zaměření hra na housle, flétnu, klarinet, kontrabas, dudy a sólový zpěv. Pravidelně vystupuje nejen na koncertech, pořádaných ZUŠ Stod, ale také pořádá vlastní vystoupení. V současné době je naplánováno celkem 12 vystoupení. Dále natočil vlastní CD a ve školním roce 2014/2015 postoupil v soutěži mezi dětskými folklorními soubory ZUŠ až do celostátního kola. Finanční prostředky např. na dopravu nebo natáčení CD získává ZUŠ Stod formou dotace či peněžního daru. Taneční orchestr 100the Band se představuje pravidelně při pořádaných koncertech ZUŠ Stod. Jeho repertoár tvoří swing a filmová hudba. Specifikem je samotný název, který vymysleli žáci. Dalším unikátem je skutečnost, že zde společně hrají žáci, učitelé i rodiče žáků.

Výtvarný obor zahrnuje dvě formy studia:

- přípravné studium,
- základní studium

Výtvarný obor tvoří studijní zaměření výtvarné vyjadřování. Studium se skládá z přípravného a základního studia I. a II. stupně. Hlavními předměty jsou plošná tvorba, prostorová tvorba a výtvarná kultura. V přípravném studiu jsou vyučovány děti v předškolním věku a žáci 1. třídy základní školy jednou týdně, během dvou vyučovacích hodin. Studium trvá maximálně 2 roky a dokladem o zakončení je osvědčení. Na přípravné studium navazuje I. stupeň základního studia, které trvá celkem až 7 let. Vyučování jsou žáci od 2. do 9. třídy základní školy. V případě nadaných žáků existuje možnost rozšířeného studia pro přípravu na talentové zkoušky na střední školy s výtvarným zaměřením. Možností dalšího studia je II. stupeň základního studia. Výtvarná díla žáků jsou pravidelně vystavována v prostorách školy, na výstavách pořádaných v rámci koncertů nebo ve výlohách objektů města Stod. [20] Dalším místem výstav výtvarných prací žáků jsou např. prostory kavárny Andy Cafe v Hradecké ulici ve Stodě.

#### 5.4 Vize, cíle, strategie Základní umělecké školy Stod

Svou vizi, tedy to, k čemu tato PO slouží, má ZUŠ Stod stanovenou ve svém ŠVP. Vize je tak součástí základní charakteristiky a vymezení této organizace. Dle ŠVP je ZUŠ Stod místo:

- „*kde každý absolvent dokáže využít získané znalosti, dovednosti, postoje ve svém dalším životě*
  - *kde učitel vlastním příkladem rozvíjí přátelské vztahy, komunikaci, empatii, schopnost spolupráce*
  - *kde jsou žáci vedeni k samostatnosti, pracovitosti, odpovědnosti*
  - *které pozitivně působí na všechny zúčastněné*
  - *které poskytuje vzdělání pro všechny (bez rozdílu věku a míry talentu)“*
- [20, s. 6]

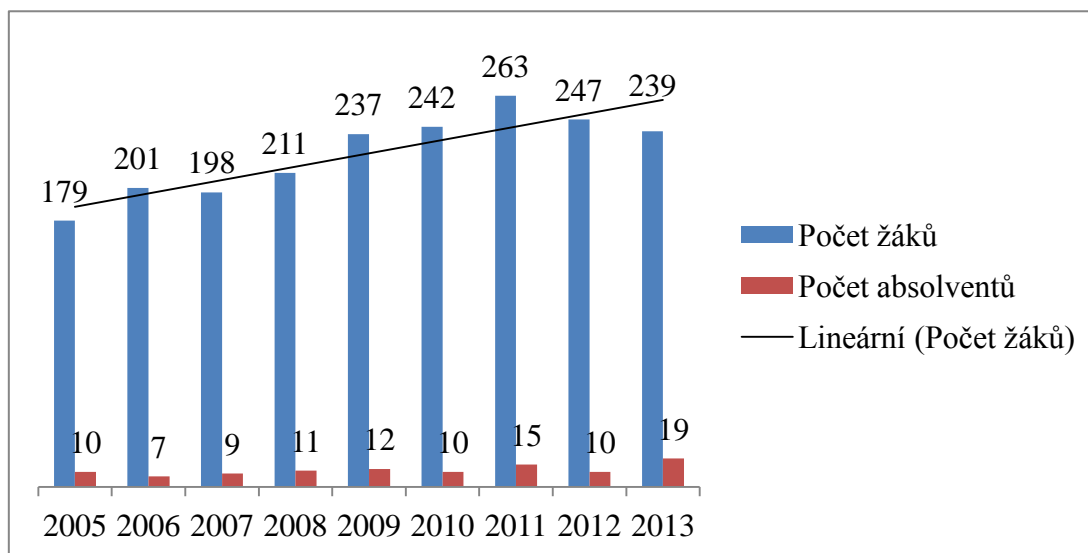
Cílem ZUŠ Stod je zejména udržet si rostoucí trend v počtu žáků. S tím souvisí snaha motivovat žáky k dokončení studia absolventského cyklu. Dále pak zvýšit pracovní nasazení učitelů a upevnit jejich kolektiv. Dalším vzděláváním učitelů (školení, kurzy) má být posílena konkurenceschopnost školy. V neposlední řadě je cílem zlepšení technického vybavení školy, zútulnění společných prostor žáků.

Strategií k dosažení udržitelného rostoucího trendu v počtu žáků a absolventů jsou výchovné koncerty. Zde se žáci prezentují, vytváří si vlastní názor na hudbu a vztah k hudbě. Samotnou výukou jsou pak žáci motivováni k pozitivnímu vztahu k učení a učí se sebehodnocení [20]. Ke zvýšení pracovního nasazení a morálky učitelů slouží zejména porady, konané v pravidelných časových intervalech. Důraz je kladen na to, aby každý zaměstnanec pochopil poslání školy. V rámci toho lze najít ihned při vstupu do školy vyvěšené motto organizace (viz příloha D). Ke stmelování kolektivu jsou pak každoročně pořádána teambuildingová setkání.

Prezentace školy na výchovných koncertech a spolupráce s ostatními organizacemi přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti. ZUŠ Stod se prezentuje také prostřednictvím svých webových stránek a poutacích plakátů. Ty jsou vytvořeny organizací před každým koncertem a vyvěšeny na úřední desku před budovou školy, v okolních obchodech a v informačním centru na Městském úřadě Stod.

Ke zlepšení vybavení nejen hlavní budovy ve Stodě, ale také v obou pobočkách dochází postupně k modernizaci interiérového zařízení. Následně je plánována celková rekonstrukce hlavní budovy ve Stodě, díky níž dojde k značné modernizaci organizace a zlepšení celkového stavu budovy v Dělnické ulici ve Stodě (viz příloha E).

Obr. č. 14: Vývoj počtu žáků ZUŠ Stod (v počtech žáků za rok)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

V obrázku č. 14 uvádím vývoj počtu žáků a absolventů mezi roky 2005 až 2013. Z grafu lze vyčíst rostoucí trend v počtu žáků, kteří ZUŠ Stod navštěvovali. Počet absolventů vykazuje celkem konstantní charakter. V průměru absolvuje studium každý rok 12 žáků.

### 5.5 Způsob financování

V této kapitole jsou popsány zdroje financování neziskové organizace ZUŠ Stod, dále způsob, jakým s nimi hospodaří, jaké tvoří fondy a za jakých podmínek vede účetnictví.

ZUŠ Stod je příspěvkovou organizací, což ji řadí mezi státní neziskové organizace. Její financování je tak závislé hlavně na rozpočtu zřizovatele. ZUŠ Stod je financována podle §8 odstavce 2 a §14 odstavce 4 zákona č. 564/1990 Sb.

Finančními zdroji jsou tyto příjmy:

- Finanční prostředky od obce,
- finanční prostředky od státu - přerozdělené krajem,
- finanční prostředky v podobě školného zaplaceného žáky.

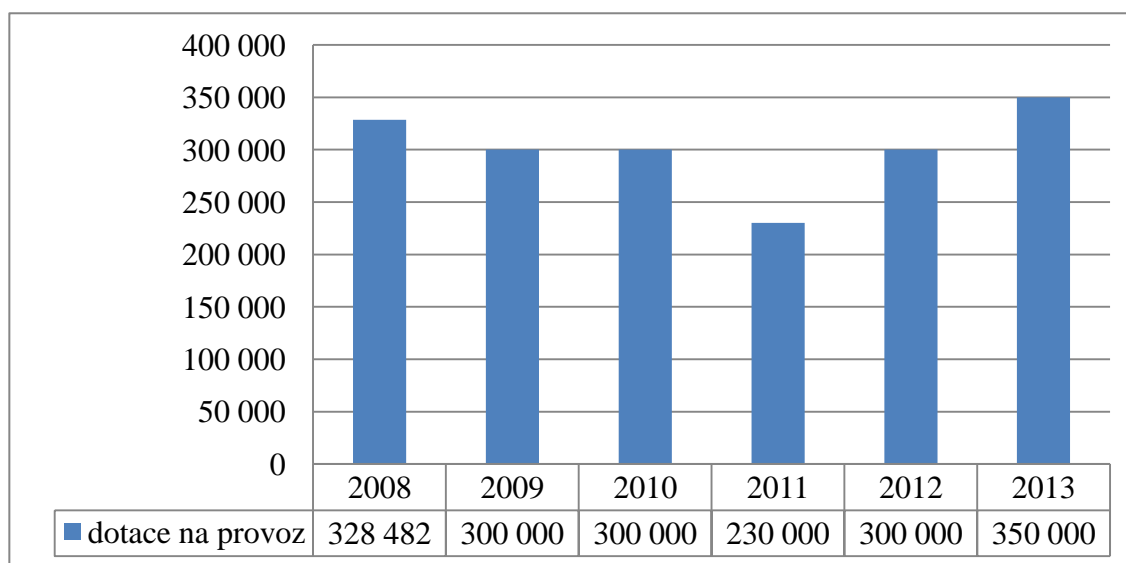
Finanční prostředky získané od obce i státu jsou předkládány formou rozpočtu na příslušné období.

Obec jako zdroj financování: ZUŠ Stod získává finanční prostředky formou příspěvku od zřizovatele, tedy z rozpočtu města Stod. Jedná se o dotaci, ze které jsou hrazeny všechny potřeby vyplývající z provozu školy. Návrh rozpočtu, který je odhadován na základě předchozích let, zasílá organizace během února před zasedáním rady města. Schválený rozpočet s přidělenými prostředky pak zasílá zřizovatel začátkem března. Obrázek č. 15 ukazuje výši této dotace, která byla poskytnuta ZUŠ Stod v letech 2008-2013. Nejvyšší částku uvolnilo vedení města v roce 2013, kdy došlo k navýšení rozpočtu o 50 tisíc. Jednalo se o účelovou dotaci na vydání a propagaci prvního CD folklórního souboru Stodský dudáček.

Další formou financování zřizovatelem je způsob, jakým byl v ZUŠ Stod pořízen kopírovací stroj. Pro organizaci by nákup takovéto techniky byl příliš nákladný. Existuje tedy spolupráce s obcí, kdy obec stroj organizaci pronajímá a za každou vytištěnou stránku je zároveň účtována pevná sazba. Nákup nového toneru, opravy a údržbu neprovádí ZUŠ Stod, ale obcí určená organizace. Tento způsob financování by se z pohledu školy dal přirovnat k finančnímu leasingu – stroj po splacení přejde do vlastnictví školy, která za něj platí měsíční splátky v podobě nájemného.

Jednorázový nákup by byl sice levnější, nicméně tímto způsobem není zatížen rozpočet jednoho konkrétního roku, ale investice je postupně hrazena v pětiletém období.

Obr. č. 15: Velikost provozní dotace ZUŠ Stod (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]



Stát jako zdroj financování: Stát prostřednictvím krajských úřadů přerozděluje prostředky ke krytí mzdových nákladů, tedy platů zaměstnanců. Krajský úřad Plzeňského kraje tak zasílá pravidelně každý rok závazné ukazatele a rozpis rozpočtu přímých výdajů, a to v období první poloviny března.

Rozpočet obsahuje tyto položky:

- limit počtu zaměstnanců,
- přímé neinvestiční výdaje celkem, z toho prostředky na platy a ostatní osobní náklady

Limit počtu zaměstnanců vyjadřuje velikost úvazku, kterého může organizace dosáhnout při zaměstnávání zaměstnanců. Tomuto úvazku odpovídá výše přidělených prostředků na mzdy. Úvazek vychází z krajských normativů, které určuje kraj na každý obor ZUŠ. Přímé neinvestiční výdaje celkem zahrnují kromě prostředků na hrubé mzdy, také prostředky na pojistné na sociální pojištění (25 %), pojistné na zdravotní pojištění (9 %) hrazené zaměstnavatelem a příspěvek do fondu kulturních a sociálních potřeb (1 %) a tzv. ONIV- ostatní osobní náklady a ostatní neinvestiční výdaje (např. cestovné, školné, výdaje na učební pomůcky, školní potřeby, učebnice, papírnický materiál, akreditovaná školení pedagogů atd.).

V ZUŠ Stod jsou zaměstnanci členěni na pedagogické a nepedagogické pracovníky. V současné době je zde zaměstnáno celkem 20 zaměstnanců, 17 pedagogických pracovníků a 3 nepedagogičtí pracovníci, tedy účetní, administrativní pracovníci a školníci. Samotná ředitelka organizace je pedagogickým pracovníkem. Hlavní rozdíl mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky spočívá v rozvržení týdenní pracovní doby. U nepedagogických pracovníků se jedná o klasickou pracovní dobu, tedy 40 hodin pracovní činnosti týdně. U pedagogických pracovníků se pracovní doba dělí na tzv. přímou a nepřímou pracovní činnost. Plný úvazek se odvíjí od počtu hodin přímé pracovní činnosti (tedy v týdenním počtu vyučovaných hodin) a je počítán odlišně pro jednotlivé obory - 23 hodin týdně pro zaměstnance hudebního oboru a 21 hodin týdně pro zaměstnance výtvarného oboru. Zbývá část úvazku, tedy nepřímá pracovní činnost, pak zahrnuje přípravu k výuce, soutěžím či koncertům.

Počet hodin přímé pracovní činnosti je klíčová pro stanovení úvazku a výpočet mzdy zaměstnance. Přehled výše úvazků, v závislosti na velikosti přímé a nepřímé pracovní činnosti u zaměstnanců HO, znázorňuje příloha F. Pro zaměstnance VO pak platí

hodnoty stanovené v příloze G. Každý zaměstnanec je podle příslušných platových tabulek zařazen do určité platové třídy a platového stupně. Základní mzda je následně vypočtena součinem údaje z tabulky a konkrétní výší úvazku pracovníka. Odměny dle platového stupně a platové třídy pro nepedagogické pracovníky zobrazuje příloha č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (viz příloha H). Odměnu pro pedagogické pracovníky pak zobrazuje příloha č. 9 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (viz příloha I).

**Školné:** Školné získává ZUŠ Stod formou úplaty za vzdělávání a je upraveno vnitřní směrnicí školy. Hradí ho žáci, případně rodiče žáků, vždy na začátku nového pololetí. Mezní termín pro první pololetí je vždy 15. září a pro druhé pololetí 15. únor příslušného školního roku. Výše školného (viz tab. č. 5) je závislá na studovaném oboru a možnosti zapůjčení školního nástroje. Pokud žák tuto možnost využije, je školné navýšeno o částku 200 Kč. Díky podpoře obce se výše školného již od roku 2003 nemění. Takto získané prostředky zůstávají v organizaci, slouží k financování provozu a tvoří tak jediný provozní příjem z činnosti ZUŠ Stod. Ve výkazu zisku a ztráty lze tuto položku najít pod názvem výnosy z prodeje služeb.

Tabulka č. 5: Výše školného za školní rok 2014/2015

<b>Hudební obor</b>	
nástroj jako 1. předmět	1.000,- Kč
nástroj jako 1. předmět s použitím školního nástroje	1.200,- Kč
nástroj jako 2. předmět	1.000,- Kč
nástroj jako 2. předmět s použitím školního nástroje	1.200,- Kč
nástroj jako 3. předmět	1.000,- Kč
nástroj jako 3. předmět s použitím školního nástroje	1.200,- Kč
PHV – individuální výuka	1.000,- Kč
PHV – individuální výuka s použitím školního nástroje	1.200,- Kč
<b>Výtvarný obor</b>	
přípravný výtvarný obor PVV - MŠ	300,- Kč
výtvarný obor - ostatní	700,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [18]

Cizí zdroje: Jako cizí nahodilé zdroje získává ZUŠ Stod nepravidelné finanční dary od firem z okolí organizace. Další prostředky získává formou sponzorského daru, např. na zaplacení autobusu při výjezdu na vystoupení, vydání CD, stravné na zájezdech atd. ZUŠ Stod v současnosti nevyužívá žádný úvěr nebo půjčku.

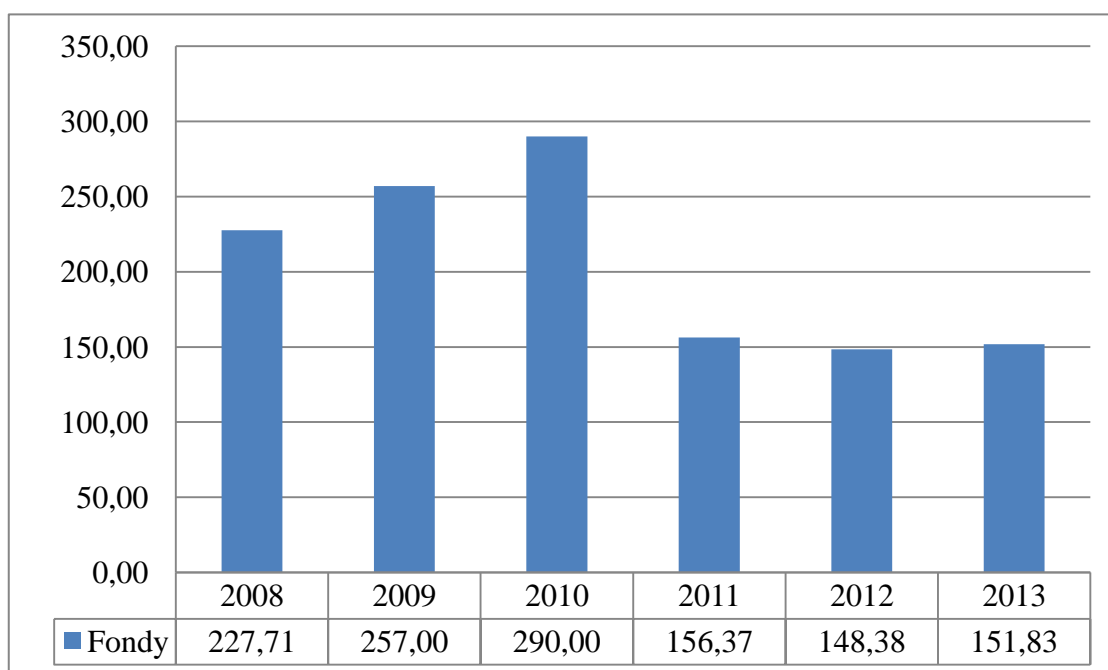
Fondy: ZUŠ Stod tvoří tyto fondy:

- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP),
- rezervní fond

Rezervní fond je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření vždy na konci roku. V případě potřeby je část zlepšeného výsledku použita také k navýšení fondu odměn. Toto rozdělení schvaluje zřizovatel, tedy město Stod. FKSP je tvořen průběžně.

Obrázek č. 16 uvádí vývoj celkového stavu výše jmenovaných peněžních fondů ve sledovaném období.

Obr. č. 16: Finanční a peněžní fondy celkem ZUŠ Stod (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Rezervní fond slouží k financování nákupu větších investic, které nejsou běžným výdajem v roce. Jedná se například o opravy nástrojů či jejich nákup. Např. v roce 2006 pořídila ZUŠ Stod nový klavír v hodnotě 200.000 Kč. Investice byla částečně hrazena z RF, částečně městem Stod. Čerpání rezervního fondu v roce 2011 na kompletní

opravu dalšího klavíru způsobila výrazný pokles prostředků ve fondech (viz obrázek č. 16). V případě záporného výsledku hospodaření může zřizovatel rozhodnout o čerpání tohoto fondu k pokrytí ztráty.

Fond odměn slouží k odměňování pracovníků při nedostatku prostředků na mzdy. Tvoří tak rezervu na případné krácení prostředků ministerstva školství, které proběhlo například v roce 2012. Tento fond není tvořen pravidelně každý rok. Současný účetní zůstatek je ve výši 11.000 Kč.

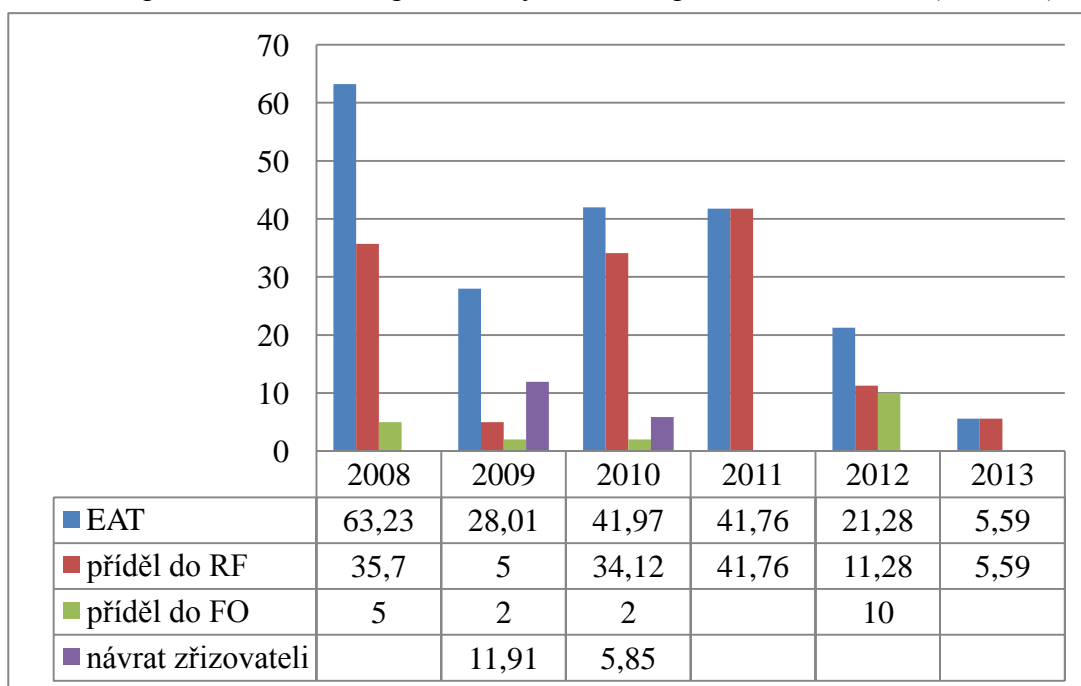
FKSP je tvořen 1 % z hrubé mzdy každého zaměstnance. Toto procento odvádí organizaci každý měsíc. Prostředky do fondu jsou pak zaslány každé čtvrtletí. V rámci účetní závěrky na konci období se provádí vzájemné vyúčtování přidělů z fondu a odvodů do fondu. Z FKSP jsou čtvrtletně hrazeny příspěvky na obědy, v současnosti 11 Kč/oběd pro zaměstnance. Dále jsou čerpány prostředky za účelem stmelování kolektivu v podobě společné rekreace všech zaměstnanců. Jedná se o teambuilding, který je hrazen v plné výši. V současnosti je plánována společná rekreace v období od 26. 6. do 28. 6. 2015. Další formou je příspěvek na soukromou rekreaci zaměstnance, maximálně 2.000 Kč/rok a 1000 Kč pro dítě. Dále dar k jubileu v hodnotě max. 2.000 Kč, poprvé při dosažení 50 let věku zaměstnance. Z FKSP je poskytován také příspěvek na vitamíny, kulturní a sportovní vyžití zaměstnanců. [16]

Účetnictví je vedeno ve zjednodušeném rozsahu v souladu s §9 odst. 3, písm. c zákona 563/1991 Sb. ZUŠ Stod je od 1. 7. 2000 plátcem daně z příjmů právnických osob a plátcem daně z příjmů ze závislé činnosti, vybírané zvláštní sazbou daně. Účetní závěrka se provádí čtvrtletně, jak stanovil Plzeňský kraj. V rámci účetní závěrky je sestavena rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k účetní závěrce. Výkazy jsou zaslány na Odbor školství mládeže a sportu Krajského úřadu Plzeňského kraje. Účetní závěrka za celý hospodářský rok je vždy schvalována městem Stod, které rozhoduje o rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření. Konkrétně jde o výše přidělů do fondu odměn a rezervního fondu. Jestliže je výsledkem rozdílu přidělů do fondů a zlepšeného výsledku hospodaření kladná hodnota, je tento zůstatek navrácen do rozpočtu zřizovatele. Je tedy výhradně na rozhodnutí města Stod, kolik prostředků nechá k hospodaření ZUŠ Stod.

Prostředky navrácené do svého rozpočtu následně přerozděluje dle potřeb ostatních organizací, které zřizuje. Např. pokud Dům dětí a mládeže, zřizovaný obcí vykáže v určitém roce ztrátu, obec tuto ztrátu pokryje z rozpočtu. Má-li organizace dostatečný zůstatek rezervního fondu, může zřizovatel nařídít úhradu ztráty právě z tohoto fondu.

V obrázku č. 17 je uvedena výše zlepšeného výsledku hospodaření a jeho rozdělení na základě § 102 odst. 2, písm. b), zákona č. 128/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů a § 30 odst. 2 a 3 zákona č. 25/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Údaje zobrazují vývoj hodnot v letech 2008-2013 tak, jak je schválila Rada města Stod. V úvahu je brán čistý zisk, který je označován zkratkou EAT (Earnings after Taxes). Je patrné, že v letech 2011 a 2013 byla do RF přidělena celá výše EAT. Na rozdíl od fondu odměn bylo v uvedených letech do RF přispíváno pravidelně každý rok. Do rozpočtu zřizovatele byly prostředky navraceny pouze v letech 2009 a 2010. Do RF bylo v průměru přidělováno 68 % prostředků, do FO 11 % a do rozpočtu zřizovatele 9 %.

Obr. č. 17: Způsob rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření ZUŠ Stod (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

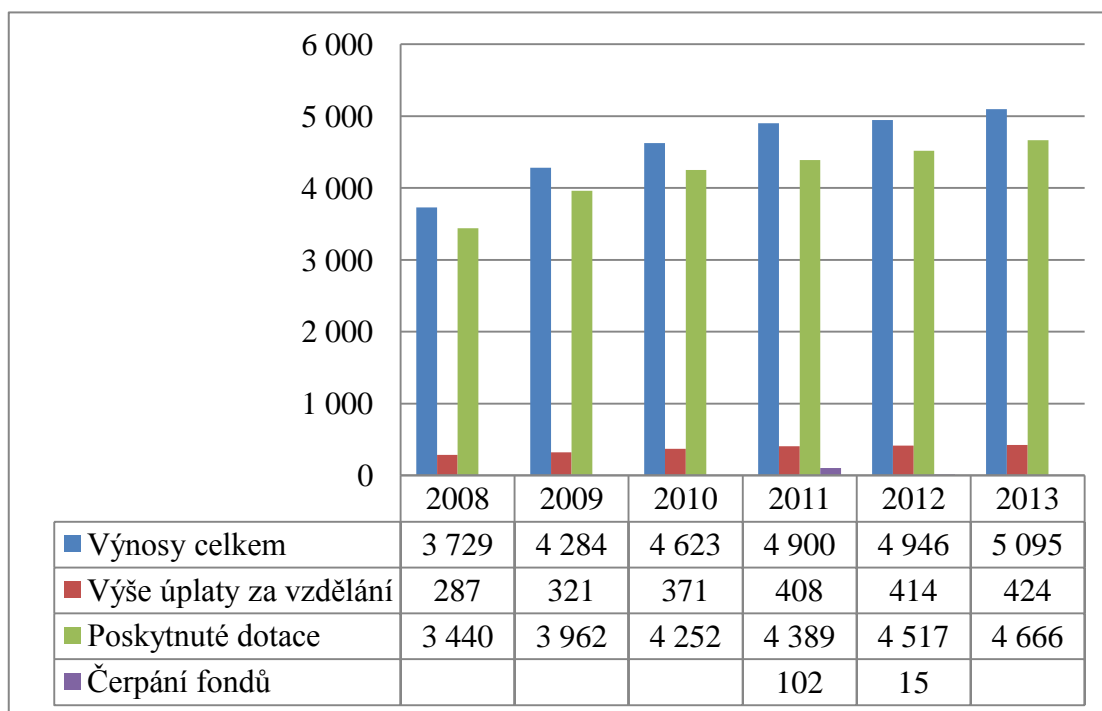
Od roku 2011 se organizaci daří hospodařit s přidělenými prostředky vyváženě – tedy vyčerpat rozpočet od zřizovatele v téměř plné výši. Město Stod respektuje příděly do rezervního fondu v řádech tisíců, organizace tak nedočerpané prostředky může využít v následujících letech na větší investice. Vykazovat vysokou úsporu prostředků se v neziskovém sektoru paradoxně nevyplácí, což je patrné z výsledků let 2009 a 2010,

kdy organizace úsporou prostředků dosáhla pouze negativních změn – odevzdáním nedočerpaných prostředků a výrazným zkrácením rozpočtu na rok 2011 (viz obrázek č. 15). Na tomto příkladu z praxe lze ilustrovat protichůdný efekt úspor v neziskovém sektoru oproti podnikatelskému prostředí.

## 5.6 Vývoj výnosů, nákladů a EAT ve sledovaném období

Strukturu výnosů zobrazuje obrázek č. 18. Napovídá, že hlavními zdroji výnosů jsou bezesporu výnosy z nezpochybnitelných nároků. Jedná se právě o dotace, získané jako příspěvek na provoz a mzdy. Tvoří tak v průměru 92 % z výnosů organizace. Výnosy z vlastní činnosti, tedy školné zaplacené formou úplaty za vzdělání, tvoří v průměru pouze 8 % z celkových výnosů organizace. Ostatní položky jsou vzhledem k celkové výši zanedbatelné.

Obr. č. 18: Výnosy ZUŠ Stod (v tis. Kč)

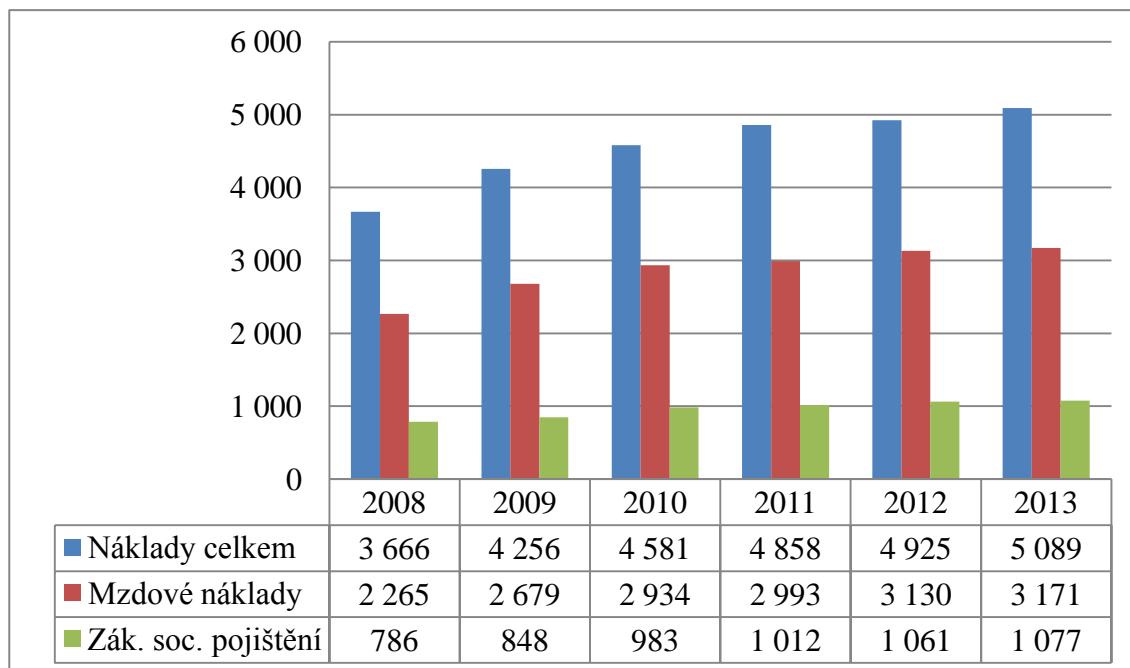


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Hlavními náklady organizace jsou mzdové náklady a zákonné sociální pojištění (viz obrázek č. 19). Mezi další náklady patří: spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy a údržba hudebních nástrojů, cestovné, ostatní služby, jiné sociální pojištění, zákonné sociální náklady, ostatní sociální náklady, smluvní pokuty a úroky z prodlení, náklady z DDM a jiné ostatní náklady.

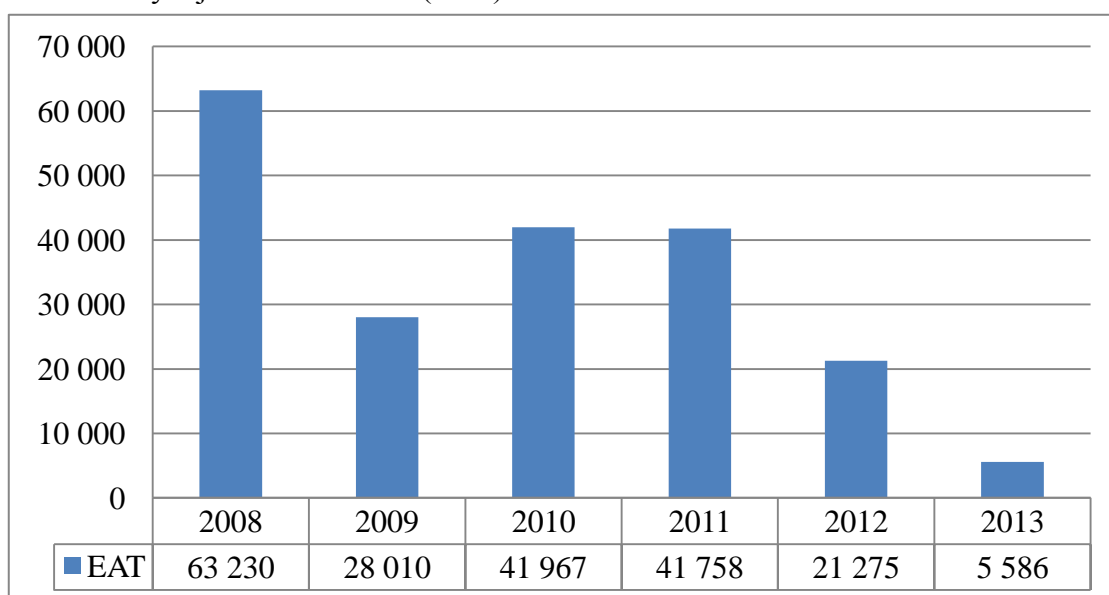
Rozdíl nákladů a výnosů tvoří EAT. Jeho vývoj ve sledovaném období zobrazuje obrázek č. 20. Celkový vývoj a poměr nákladů, výnosů a EAT pak naznačuje obrázek č. 21. Výnosy i náklady vykazují rostoucí trend a jejich celková výše je celkem vyrovnaná. Vytvořený EAT tedy dosahuje vzhledem k těmto hodnotám malé výše. V průměru tvoří 0,78 % nákladů a výnosů

Obr. č. 19: Náklady ZUŠ Stod (v tis. Kč)



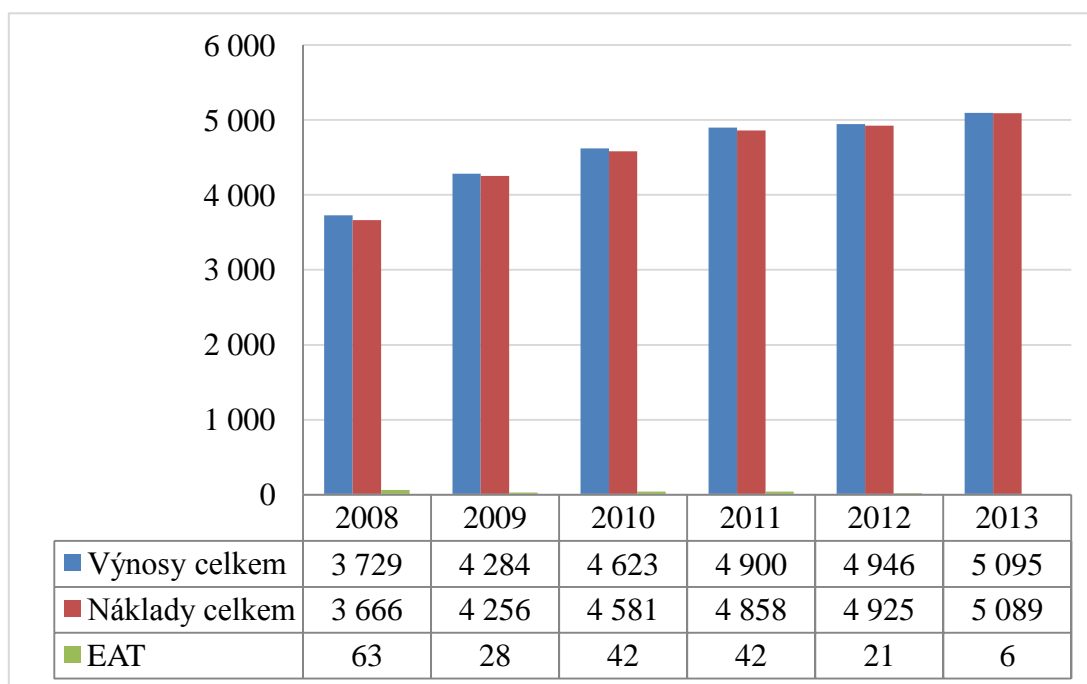
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 20: Vývoj EAT ZUŠ Stod (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Obr. č. 21.: Vývoj nákladů, výnosů a EAT ZUŠ Stod (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]



## 6. Hospodárnost a efektivnost hospodaření Základní umělecké školy Stod

V následující části je zhodnoceno hospodaření příspěvkové organizace ZUŠ Stod v letech 2008 až 2013 pomocí ukazatelů finanční analýzy. Dále jsou zhodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy.

V analýze výnosů a nákladů (viz tabulka č. 8) je patrné, že jsou jejich hodnoty ve sledovaném období celkem vyrovnané. Od roku 2011 rostly náklady rychleji než výnosy.

Tab. č. 6: Analýza výnosů a nákladů ZUŠ Stod (v Kč)

Rok	Výnosy celkem	Změna	Změna v %	Náklady celkem	Změna	Změna v %
2008	3 729 150	-	-	3 665 920	-	-
2009	4 283 580	554 430	12,94	4 255 570	589 650	13,86
2010	4 623 000	339 420	7,34	4 581 000	325 430	7,10
2011	4 899 951	276 951	5,65	4 858 193	277 193	5,71
2012	4 946 218	46 267	0,94	4 924 943	66 750	1,36
2013	5 094 639	148 421	2,91	5 089 054	164 111	3,22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

## 6.1 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Autarkie hlavní činnosti (1) udává míru závislosti výnosů a nákladů (viz tabulka č. 9). Jinými slovy, nakolik dokáže ZUŠ Stod pokrýt provozní náklady svými výnosy. Z uvedené tabulky je zřejmé, že v letech 2009-2013 je míra výnosů a nákladů vyrovnaná, tedy 100 %. To značí míru soběstačnosti ZUŠ Stod. Pouze v roce 2008 je hodnota vyšší než 100 %, a to o 1,73 %. V tomto roce je také vytvořen nejlepší výsledek hospodaření. Míra autarkie tedy ukazuje i přes mírný pokles v průběhu sledovaného období stabilní pokrytí nákladů organizace jejími výnosy.

Tab. č. 7: Autarkie hlavní činnosti ZUŠ Stod (v %)

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů ZUŠ Stod		
rok	Hodnota	změna
2008	101,73	-
2009	100,66	-1,07
2010	100,92	0,26
2011	100,86	-0,06
2012	100,43	-0,43
2013	100,11	-0,32

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

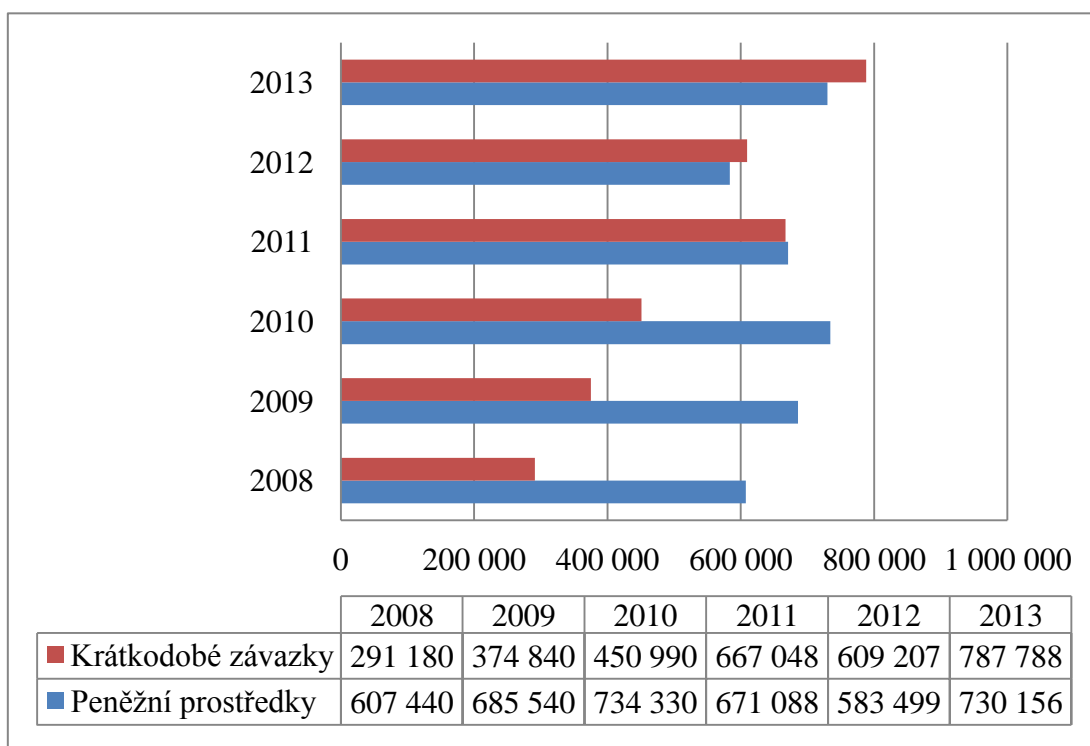
Okamžitá a pohotová likvidita (5): Obě likvidity jsou zpočátku velmi vysoké a následně vykazují klesající charakter (viz tabulka č. 10). Vysoká hodnota okamžité likvidity v roce 2008 naznačuje neefektivně využití volné peněžní prostředky. Postupně se však tato likvidita přibližuje k doporučeným hodnotám. Její vývoj lze tak komentovat jako příznivý. Jak ukazuje obrázek č. 22 a tabulka č. 11, rozdíl mezi krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými závazky se postupně snižuje. V případě pohotové likvidity dochází ke stejnému trendu. V uvedených letech jsou prostředky neefektivně vázány v peněžních prostředcích a krátkodobých pohledávkách. Postupně se však hodnota snižuje a rozdíl se vyrovnává.

Tab. č. 10: Likvidita ZUŠ Stod

Rok	Okamžitá likvidita	Změna	Pohotová likvidita	Změna
2008	2,0861	-	2,2407	-
2009	1,8290	-0,2571	1,9793	-0,2614
2010	1,6297	-0,1993	1,7361	-0,2432
2011	1,0061	-0,6236	1,2970	-0,4391
2012	0,9578	-0,0483	1,2785	-0,0185
2013	0,9269	-0,0309	1,1998	-0,0787

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Obr. č. 22: Peněžní prostředky a krátkodobé závazky ZUŠ Stod (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Tab. č. 11: Rozdíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků ZUŠ Stod (v Kč)

Rok	Rozdíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků
2008	316 260
2009	310 700
2010	283 340
2011	4 040
2012	-25 708
2013	-57 632

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

$A_{NID}$  (3) (viz tabulka č. 12) ukazuje míru příjmů z neinvestiční dotace od obce na celkových provozních příjmech organizace. Doplněk do 100 % pak tvoří vybrané školné.  $A_{UZV}$  tedy uvádí, kolik procent z celkových provozních příjmů tvoří příjmy z úplaty za vzdělání - školné. V součtu převyšují obě míry 100 %, což ukazuje soběstačnost ve financování ZUŠ Stod. Není tedy nutný žádný další příjem, jako například vedlejší činnost.

Tab. č. 12: Míra příjmů z neinvestiční dotace a školného na celkových provozních příjmech ZUŠ Stod (v %)

Míra příjmů z neinvestiční dotace a školného na celkových provozních příjmech ZUŠ Stod			
Rok	$A_{NID}$	$A_{UZV}$	Součet
2008	72,27	63,20	135,47
2009	52,73	56,37	109,09
2010	50,20	62,13	112,33
2011	38,49	68,36	106,86
2012	54,44	75,12	129,56
2013	48,94	59,22	108,17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Obrat kapitálu (6): Cílem obratu kapitálu je maximalizace ukazatele. V analyzovaném období (viz tabulka č. 13) se vložený kapitál do činnosti organizace vrátí v průměru 5x. Klesající tendence v průběhu let je vyrovnána zvyšováním výnosů.

Tab. č. 13: Obrat kapitálu ZUŠ Stod (v počtech obrátek za rok)

Obrat kapitálu ZUŠ Stod		
Rok	Hodnota	změna
2008	6,41	-
2009	6,14	-0,27
2010	6,06	-0,08
2011	6,15	0,09
2012	6,02	-0,13
2013	5,74	-0,28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Doba obratu pohledávek a závazků (7): Vzhledem k době obratu závazků vykazuje doba obratu pohledávek spíše klesající charakter (viz tabulka č. 14), což je pro organizaci výhodné. Dříve splatné pohledávky a déle splatné závazky tak poskytují možnost mít k dispozici více likvidních peněžních prostředků. V průměru je doba obratu pohledávek 8 dní a doba obratu závazků 38 dní. Poměr pak dosahuje hodnot, menších než 1. Doba obratu pohledávek je tedy kratší než doba obratu závazků.

Tab. č. 14: Doba obratu pohledávek a závazků ZUŠ Stod, jejich poměr (ve dnech)

Rok	DOP	Změna	DOZ	Změna	Poměr DOP/DOZ	Změna
2008	7,24	-	25,04	-	0,29	-
2009	4,10	-3,14	27,99	2,95	0,15	-0,14
2010	4,05	-0,05	35,36	7,36	0,12	-0,03
2011	7,13	3,08	41,07	5,71	0,17	0,05
2012	14,17	7,04	46,45	5,38	0,31	0,14
2013	12,12	-2,05	49,36	2,91	0,25	-0,06

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

V tabulce č. 15 je uvedena doba inkasa ostatních pohledávek, které obsahují pohledávky za předepsané školné žákům organizace. Tento ukazatel se tak pro ZUŠ Stod stává významným, protože školné je jejím jediným vlastním provozním příjmem. V průměru doba inkasa těchto pohledávek trvá 5 dní, což lze hodnotit jako příznivé.

Tab. č. 15: Doba inkasa ostatních pohledávek ZUŠ Stod (ve dnech)

Rok	Hodnota	Změna
2008	7,71	-
2009	3,96	-3,75
2010	0	-3,96
2011	4,05	4,05
2012	7,74	3,69
2013	3,66	-4,09

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

Finanční nezávislost (8): Hodnoty míry finanční nezávislosti vykazují ve sledovaném období oproti doporučení velmi nízké hodnoty (viz tabulka č. 16). Jinými slovy v organizaci je patrný vysoký podíl cizího kapitálu oproti vlastnímu kapitálu vzhledem k celkovému kapitálu. Vzhledem k tomu, že je cizí kapitál neúročný (nejedná se o půjčky ani jiné nákladově úročené produkty), není hodnocen jako nebezpečný.

Tab. č. 16: Míra finanční nezávislosti a věřitelského rizika ZUŠ Stod (v %)

Rok	Míra finanční nezávislosti	Změna	Míra věřitelského rizika	Změna
2008	44,59	-	55,41	-
2009	38,46	-6,3	61,54	6,13
2010	42,40	3,94	57,60	-3,94
2011	22,90	-19,5	77,10	19,5
2012	21,78	-1,12	77,22	0,12
2013	16,66	-5,12	83,35	6,13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle [19]

## 7. Zhodnocení současné situace Základní umělecké školy Stod

Ke zhodnocení situace ZUŠ Stod je použita SWOT analýza (viz tabulka č. 17), která hodnotí silné a slabé stránky plynoucí z interního prostředí organizace, dále pak příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

Tab. č. 17: SWOT analýza ZUŠ Stod

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobá tradice	Nízké procento absolventů, hl. výtvarný obor
Dobré jméno školy	Stáří budovy, technický stav, potřeba rekonstrukce a modernizace
Kvalifikace učitelů	Omezený rozpočet, závislost na zřizovateli
Neustálé inovace, modernizace	Propagace školy
Dobré hospodaření školy	Nedostatečné prostory
Příležitosti	Hrozby
Plánovaná rekonstrukce budovy školy	Konkurence domu dětí, okolních ZUŠ
Nevyužitá budova v sousedství školy	Závislost na státním rozpočtu a legislativě
Účast dětí na soutěžích ZUŠ a veřejných akcích	Společenský trend, upadající zájem o klasickou hudbu
Technický pokrok v IT přímo pro ZUŠ	Ekonomická situace ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Mezi silné stránky ZUŠ Stod patří určitě dlouhodobá tradice její činnosti, která trvá již více než 60 let a tvoří tak dobré jméno organizace. Rostoucí trend v počtu žáků ve sledovaném období ukazuje zájem veřejnosti o studium na této ZUŠ. K dobrému jménu a konkurenceschopnosti dále přispívají úspěchy žáků v soutěži mezi ZUŠ, kde sklízí ZUŠ Stod pravidelně úspěchy. Ve školním roce 2014/2015 získávali první ceny nejen jednotliví žáci, ale také folklorní soubor Stodský dudáček.

Pedagogický sbor je tvořen mladými kantory s vysokoškolským či vyšším odborným vzděláním a aktivní uměleckou činností. Další silnou stránkou jsou neustálé snahy o inovaci a modernizaci školy. Stává se tak prostředím, které bude příjemné nejen pro žáky, ale také pro všechny zaměstnance.

V rámci modernizace jsou zakupovány nové nástroje, které si žáci mohou zapůjčit, stávající nástroje jsou udržovány a opravovány. V roce 2015 proběhne celková rekonstrukce hlavní budovy ZUŠ Stod v Dělnické ulici. Budova dostane nový vzhled s motivem klaviatury, což přispěje k její atraktivitě pro veřejnost. Dále bude zaveden optický kabel s internetovým připojením. Internetová síť tak bude přístupná ve všech učebnách.

Z ukazatelů finanční analýzy vyplývá dobré hospodaření této organizace. Náklady jsou ve více než dostačující míře pokryty výnosy z hlavní činnosti, to ukazuje míra autarkie hlavní činnosti. Kapitál je ve výnosech vrácen v průměru 5x, s rostoucí tendencí výnosů lze v budoucnu očekávat také růst tohoto obratu. Příjmy jsou v organizaci z určité míry tvořeny dotací od zřizovatele, z určité míry příspěvků od žáků v podobě zaplaceného školného. I v této oblasti je organizace soběstačná. Ukazatele okamžité a pohotové likvidity ukazují v posledních letech sledovaného období příznivou hodnotu a vzhledem ke klesající tendenci se přibližují k doporučeným hodnotám. Neefektivita volných peněžních prostředků se snižuje. Také doba obratu pohledávek a závazků vykazuje příznivé hodnoty. Pohledávky jsou inkasovány za kratší časový úsek, než jsou vypláceny závazky, a organizace má tak likvidní prostředky déle k dispozici.

Slabé stránky organizace lze spatřit v malém procentu absolventů, které souvisí s motivací žáků k dokončení studia. Dalším negativem je samotná potřeba rekonstrukce a modernizace, nedostatečné prostory zejména pro výuku výtvarného oboru. Dále nedostačující propagace školy, díky které by ZUŠ Stod mohla vstoupit do povědomí širší veřejnosti.

Slabou stránkou je také omezený rozpočet, se kterým organizace hospodaří, což vyplývá ze samotné podstaty PO. Je tak zcela odkázána na rozhodnutí zřizovatele, kolik finančních prostředků jí bude přiděleno na začátku období a naopak kolik prostředků jí zůstane k hospodaření v rámci přidělu do RF na konci období. Závazné ukazatele a rozpočet finančních prostředků určených na dotování mezd dostává organizace až v průběhu třetího měsíce po začátku nového období. To znamená, že během těchto prvních tří měsíců hospodaří organizace s neznámou výší prostředků.



Přidělené provozní i mzdové dotace jsou dány pevnou částkou, se kterou musí organizace umět hospodařit a tyto rozpočty nesmí přesáhnout.

Příležitostí je mimo jiné velký pokrok IT, kdy se na trhu objevuje software vyvinutý přímo pro základní umělecké školy. To nabízí velké usnadnění práce s administrativou, vytvářením statistik a povinných výkazů.

Hrozbou jsou pro ZUŠ Stod ostatní ZUŠ v okrese Plzeň – jih, které mají větší kapacitu žáků. Dále pak Dům dětí a mládeže Stod, který má stejného zřizovatele. Pokud vytvoří na konci období ztrátu, bude s největší pravděpodobností krytá ze zlepšeného výsledku hospodaření právě ZUŠ Stod. Další hrozbou, kterou organizace nemůže ovlivnit je případná změna zastupitelstva města při nových volbách a s ní změna politiky financování, dále také změna legislativy. Ohrožující je také možné snížení počtu studujících žáků v důsledku vývoje hudebních preferencí společnosti a upadající zájem o klasickou hudbu zejména u mladé generace. Jelikož je žáky povinně hrazeno školné ve formě úplaty za vzdělání, může dojít při poklesu reálné mzdy k oslabení platební schopnosti rodin s následkem toho k poklesu počtu studujících žáků.

## **7.1 Doporučení**

Pro zlepšení propagace ZUŠ Stod je třeba zlepšit prezentaci na vlastních webových stránkách, kde by měly být pravidelně umístovány informace o plánovaných akcích, úspěších žáků včetně fotografií z koncertů. Další možností propagace je prezentace pomocí článků v pravidelně vycházejícím periodiku, jakým jsou například Stodské listy. Dále je vhodné více se účastnit veřejných akcí, kde se mohou žáci prezentovat. Takto by žáci byli také více motivováni k dobrým výkonům. Větší publicita školy může v budoucnu přinést vzrůstající počet zájemců o studium a tedy nejen vyšší výnosy v podobě školného, ale také vyšší rozpočty – v podobě dotací na mzdy i vyššího limitu zaměstnanců.

Internetový portál IZUŠ: Problém s příliš vysokou administrativou vyřeší nový systém, na který ZUŠ Stod na základě doporučení přechází. Jedná se o internetový portál IZUŠ, který významným způsobem zjednoduší práci kantorů se všemi povinnými dokumenty. Ty byly vždy vedeny v papírové podobě. Nejen jejich vyplňování, ale také kontrola znamenala velkou časovou zátěž. Ředitelka organizace tak získává možnost vše velmi snadno kontrolovat a urgovat kantory při případných problémech. Tento portál přináší také významné zjednodušení komunikace. Zahrnuje úvodní nástěnku se vzkazy, seznam

všech žáků a vyučujících včetně jejich osobních údajů, vyučující hodnotí každou odučenou hodinu známkou. Všechny informace včetně rozvrhů žáků a nedostatků vidí pouze administrátor, kterým je ředitelka organizace a zvolení pracovníci. Chybné informace či nevyplněné údaje jsou automaticky zvýrazňovány příslušnou barvou. Tento portál je také zjednodušením pro případnou kontrolu ze strany České školní inspekce.

## **7.2 Návrh vedlejší činnosti**

Dalším způsobem řešení celé řady problémů by byl speciální projekt. Konkrétně vlastní ples ZUŠ Stod, konaný každé 2 roky pod záštitou Kulturního a informačního střediska Stod nebo občanského sdružení. Ples by byl vždy tematicky zaměřen, např. na mozartovskou dobu. Uveden by byl slavnostním zahájením v podobě připraveného vystoupení žáků i vyučujících. Pravidelně by se zde prezentovaly oba soubory, tedy Stodský dudáček a 100the Band. Program plesu by doplnila tombola a vrcholil by půlnočním překvapením. Návštěvnost je předpokládána především od rodičů žáků. Ples by se konal v kulturním domě Stod.

K financování by byly použity prostředky za vstupné, tombolu, peněžní dary od případných sponzorů a další. Veškeré finance by byly následně navráceny pořadateli, pod jehož záštitou by se ples konal, následně by o ně mohl být navýšen rozpočet provozní dotace ZUŠ Stod.

Jako další možnost rozšíření činnosti by mohl být tento ples veden jako vedlejší činnost ZUŠ Stod. Organizace by tak získala další zisk, který by sloužil k prohloubení hlavní činnosti, konkrétně k natočení nového CD či pořádání soustředění obou kolektivních souborů. Přínos lze spatřit v zlepšení propagace organizace, získání nové příležitosti prezentace žáků a výsledků práce s nimi, včetně možnosti prodávání výrobků žáků z výtvarného oboru.

Další možnost vedlejší činnosti lze spatřovat v pronájmu prostor (učeben) pro jazykové školy, kurzy, pro soukromé organizace. To vše v případě nedostatků finančních prostředků na provoz.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo objasnit měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových organizací, dále zhodnotit hospodaření konkrétního subjektu a doporučit účinná opatření ke zlepšení stávající situace.

V teoretické části nejprve autorka vymezila existenci neziskového sektoru v národním hospodářství a objasnila jeho podobnosti a naopak odlišnosti od sektoru ziskového. Dále charakterizovala neziskové organizace v České republice se zaměřením na státní neziskové organizace. Následuje deskripce způsobů, jakými může být nezisková organizace financována. Mimo jiné je objasněn pojem samofinancování a fundraising. V této části se autorka věnovala také způsobu získávání finančních zdrojů zejména u příspěvkových organizací. Druhá polovina této části práce byla věnována definici výkonnosti a konkurence-schopnosti neziskových organizací, včetně nastínění způsobu jejich měření. Jako vhodný nástroj pro změření a zhodnocení především výkonnosti neziskové organizace byly zvoleny vybrané ukazatele finanční analýzy. V celé této části práce byl kladen důraz na striktní odlišení ziskového a neziskového sektoru a organizací v nich působících.

V praktické části této bakalářské práce bylo pomocí definovaných teoretických východisek zhodnoceno hospodaření konkrétní neziskové organizace. Autorkou byla zvolena státní nezisková organizace, konkrétně příspěvková organizace Základní umělecká škola Stod. Organizace byla nejprve krátce představena včetně popisu její hlavní činnosti, která spočívá ve vzdělávání žáků v hudebním a výtvarném oboru. Součástí byla definice vize, cílů a strategie jejich dosažení, přičemž jedním z cílů organizace je udržitelný rostoucí trend v počtu studujících žáků, kterého je dosahováno prostřednictvím prezentace žáků na koncertech, jejich motivování a osobního rozvoje při studiu.

V další části se autorka věnovala objasnění způsobu získávání finančních prostředků této příspěvkové organizace, kdy popisuje její závislost především na zřizovateli a svázanost pevně daným rozpočtem. Získávané prostředky byly rozděleny na dotace provozní a mzdové. Jako jediný příjem z hlavní činnosti byly popsány příspěvky od žáků, zaplacené formou úplaty za vzdělání. Popsán byl také způsob odměňování zaměstnanců organizace, prostřednictvím zákonem stanovených platových tabulek a organizací vytvářené fondy.

Ve stěžejní části bakalářské práce autorka analyzovala v období let 2008 až 2013 hospodaření příspěvkové organizace ZUŠ Stod pomocí analýzy vývoje nákladů, výnosů, zlepšeného výsledku hospodaření a přidělených dotací, které ukazovaly celkem vyrovnaný růst těchto hodnot. Pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy zhodnotila autorka financování organizace jako soběstačné, a to především na základě hodnot ukazatelů autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů a míry příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech. Organizace efektivně hospodaří se svými likvidními prostředky, což naznačuje výsledek ukazatelů okamžité a pohotové likvidity. Díky příznivé hodnotě poměru dob splatnosti pohledávek a závazků nebyla organizace ohrožena problémy z možnosti nesplácení svých závazků.

V poslední kapitole praktické části bakalářské práce zhodnotila autorka současný stav Základní umělecké školy Stod pomocí SWOT analýzy. Jako slabé stránky jsou zde vyhodnoceny problémy s nízkým počtem absolventů, především výtvarného oboru, dále nízká propagace organizace, závislost na finančních prostředcích přidělených zřizovatelem, stáří budovy a potřeba rekonstrukce a modernizace.

Autorka doporučuje vytvoření jedinečného projektu, kterým je slavnostní ples, konaný každé 2 roky v prostorách Kulturního domu ve Stodě. V rámci plesu by byly prezentovány výsledky práce se žáky, prostřednictvím hudebních vystoupení žáků a prodeje výrobků výtvarného oboru. Žáci by tak byli motivováni ke studiu a lepšímu výkonu. Organizace by se tak na veřejnosti více zviditelnila. Problém výhradní finanční závislosti na zřizovateli by vyřešil zisk plynoucí z prodeje lístků, tomboly nebo výtvarných děl. Pokud by organizace vedla tento ples v rámci své vedlejší činnosti, zisk by rovnou reinvestovala do činnosti hlavní. Prostředky by byly použity na pořádání soustředění žáků či natočení nového CD. Další možností vedlejší činnosti, která by organizaci zajistila zisk pro hlavní činnost, by mohl být pronájem volných prostor organizace v odpoledních hodinách například pro výuku jazyků.

Další problém, který souvisí s příliš zatěžující administrativou, složitou kontrolou a komunikací mezi ředitelkou a kantory, řeší přechod organizace na elektronický způsob vedení žáků a povinných výkazů prostřednictvím internetového portálu IZUŠ. Na základě doporučení opustila organizace starý způsob vedení administrativy související s činností a v rámci modernizace začala používat tuto elektronickou evidenci. V rámci modernizace a rekonstrukce se organizace také připravuje na změnu vzhledu hlavní budovy. Stává se tak místem přijatelným pro vzdělávání dalších žáků.

## **Seznam tabulek a obrázků**

Tabulka č. 1: Přehled a základní rozdělení NO v ČR.....	14
Tabulka č. 2: Peněžní fondy PO .....	25
Tabulka č. 3: Přehled ředitelů ZUŠ Stod .....	49
Tabulka č. 4: Kritéria zařazení žáků do studia HO.....	50
Tabulka č. 5: Výše školného za školní rok 2014/2015 .....	56
Tabulka č. 6: Analýza výnosů a nákladů ZUŠ Stod (v Kč).....	63
Tabulka č. 9: Autarkie hlavní činnosti ZUŠ Stod (v %).....	64
Tabulka č. 10: Likvidita ZUŠ Stod.....	65
Tabulka č. 11: Rozdíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků ZUŠ Stod.....	66
Tabulka č. 12: Míra příjmů z neinvestiční dotace a školného na celkových provozních příjmech ZUŠ Stod (v %) .....	66
Tabulka č. 13: Obrat kapitálu ZUŠ Stod (v počtech obrátek za rok).....	67
Tabulka č. 14: Doba obratu pohledávek a závazků ZUŠ Stod, jejich poměr .....	67
Tabulka č. 15: Doba inkasa ostatních pohledávek ZUŠ Stod (ve dnech).....	68
Tabulka č. 16: Míra finanční nezávislosti a věřitelského rizika ZUŠ Stod (v %) .....	68
Tabulka č. 17: SWOT analýza ZUŠ Stod.....	69

Obrázek č. 1: Vývoj neziskových aktivit v ČR .....	8
Obrázek č. 2: Model třísektorové ekonomiky .....	10
Obrázek č. 3: Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	12
Obrázek č. 4: Organizační struktura příspěvkové organizace .....	16
Obrázek č. 5: Právní formy podnikání v ČR .....	18
Obrázek č. 6: Netto způsob financování .....	23
Obrázek č. 7: E-fundraisingový teoretický model .....	27
Obrázek č. 8: Vazba mezi výši daru a vztahem k NNO .....	29
Obrázek č. 9: Dary a péče o individuální dárcce .....	30
Obrázek č. 10: Finanční zdroje neziskové organizace.....	32
Obrázek č. 11: Finanční zdroje příspěvkové organizace .....	32
Obrázek č. 12: Formulace poslání organizace .....	35
Obrázek č. 13: Organizační struktura ZUŠ Stod .....	48
Obrázek č. 14: Vývoj počtu žáků ZUŠ Stod (v počtech žáků za rok) .....	52
Obrázek č. 15: Velikost provozní dotace ZUŠ Stod (v Kč).....	57
Obrázek č. 16: Finanční a peněžní fondy celkem ZUŠ Stod .....	48
Obrázek č. 17: Způsob rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření ZUŠ Stod .....	59
Obrázek č. 18: Výnosy ZUŠ Stod (v tis. Kč).....	60
Obrázek č. 19: Náklady ZUŠ Stod (v tis. Kč) .....	61
Obrázek č. 20: Vývoj EAT ZUŠ Stod (v Kč).....	61
Obrázek č. 21: Vývoj nákladů, výnosů a EAT ZUŠ Stod (v tis. Kč) .....	62
Obrázek č. 22: Peněžní prostředky a krátkodobé závazky ZUŠ Stod (v Kč) .....	65

## Seznam použitých zkratk

CSR.....	corporate social responsibility
DHM.....	dlouhodobý hmotný majetek
DNM.....	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT.....	Earning after Taxis = zisk po zdanění
FA.....	finanční analýza
FKSP.....	fond kulturních a sociálních potřeb
HO.....	hudební obor
MŠMT.....	ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
NH.....	národní hospodářství
NNO.....	nestátní nezisková organizace
NO.....	nezisková organizace
PO.....	příspěvková organizace
SNO.....	státní nezisková organizace
SPD.....	studium pro dospělé
ŠVP.....	školní vzdělávací program
ÚSC.....	územně samosprávné celky
VO.....	výtvarný obor
ZUŠ Stod.....	základní umělecká škola Stod

## Seznam použité literatury

- [1] BOUKAL, Petr a kol., *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 264 s., ISBN 978-80-247-4487-2.
- [2] ČAČIJA, Ljiljana Najev. Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* [online]. 2013, 18 (1), 59-78 [cit. 2015-04-10] Dostupné z: <https://www.efst.hr/management/Vol18No1-2013/4-Najev%20Cacija.pdf>
- [3] FRIČ, Pavol., GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v ČR*. 1. vydání, Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s., ISBN 80-86432-04-1
- [4] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2
- [5] KRECHOVSKÁ, Michaela. Přednáška z předmětu Podnikové finance: Financování soukromých podnikatelských subjektů, ZČU 2014
- [6] MORÁVEK, Zdeněk; MOCKOVČIAKOVÁ, Alena; PROKŮPKOVÁ, Danuše. *Příspěvkové organizace*. 6. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012 396 s., ISBN 978-80-7357-736-0
- [7] NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. ISBN 9788024514734.
- [8] PROVAZNÍKOVÁ, Romana; SEDLÁČKOVÁ, Olga. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [9] RHODA, C. Joseph; LEE, L. Roderick. E-fundraising: perspectives form nonprofit organizations. Northeast Decisoin Sciences Institute Conference Proceedings, March 2012. Paper. Pennsylvania State University Harrisburg, School of Business Administration.
- [10] SEDLÁKOVÁ, Slavka. Finančné ukazovatele-Násroje na hodnotenie hospodárenia obce [online elektronický časopis] Ekonomické spektrum: Recenzovaný vedeckoodborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike, 2012, 7(1), 28-38, ISSN 1336-9105 [cit. 2015-02-15] Dostupné z: <http://www.spektrum.caesar.sk/>



- [11] STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena; MAŤÁTKOVÁ, Kateřina. Neziskové organizace- vybrané problémy ekonomiky. 1. vydání, Wolters Kluwer ČR, a. s., Praha: 2012, 172 s., ISBN 978-80-7357-973-9
- [12] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- [13] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.
- [14] TETŘEVOVÁ, I. Veřejná ekonomie. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2008.
- [15] Interní dokumenty organizace Základní umělecká škola Stod
- [16] Interní směrnice organizace ZUŠ Stod: Fond kulturních a sociálních potřeb, Stod 2014
- [17] Interní směrnice organizace ZUŠ Stod: Kritéria hodnocení pracovníků v ZUŠ Stod, Stod 2013
- [18] Interní směrnice organizace ZUŠ Stod: Organizační řád ZUŠ Stod, Stod 2014
- [19] Výkazy organizace Základní umělecká škola Stod, za období 2008-2013
- [20] Školní vzdělávací program ZUŠ Stod na rok 2014, Stod 2014
- [21] Základní umělecká škola Stod. [online] O nás. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.zusstod.cz/>
- [22] Rejstřík škol a školských zařízení. Výběr z rejstříku škol a školských zařízení [online databáze]. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Verze 2.47. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>
- [23] Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- [23a] Příloha č. 9 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- [24] Zákon č. 89/2014 Sb., občanský zákoník
- [25] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

- [26] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- [27] Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- [28] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)
- [29] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- [30] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Výpis z rejstříku škol a školských zařízení

**Příloha B:** Jmenování ředitelky ZUŠ Stod

**Příloha C:** Vznik právní subjektivity ZUŠ Stod jako PO

**Příloha D:** Moto ZUŠ Stod

**Příloha E:** Vizualizace rekonstrukce hlavní budovy ZUŠ Stod v roce 2015

**Příloha F:** Úvazky hudebního oboru

**Příloha G:** Úvazky výtvarného oboru

**Příloha H:** Platová tabulka pro nepedagogické pracovníky

**Příloha I:** Platová tabulka pro pedagogické pracovníky

## Příloha A: Výpis z rejstříku škol a školských zařízení

### Škola:

Druh školy: Základní umělecká škola      Resortní identifikátor (IZO): 102276170  
Adresa: Dělnická 511, Stod  
Výuka v cizím jazyce: Ne      Kód druhu/typu: F10  
Nejvyšší povolený počet žáků ve škole: 270  
Datum zápisu školy do rejstříku: 1. 1. 2005  
Datum zahájení činnosti: 26. 3. 1996

### Místa poskytovaného vzdělávání nebo školských služeb:

Ulice	Č.p.	PSČ	Obec	Platnost
Dělnická 511		33301	Stod	Platné
Náměstí 82		33452	Merklín	Platné
Čapkova 728		33301	Stod	Platné
Luční 590		33214	Chotěšov	Platné
Plzeňská 88		33214	Chotěšov	Platné

### Na škole jsou vyučovány tyto obory vzdělání:

Kód oboru	Popis oboru	Forma vzdělávání	Cizí vyučovací jazyk	Platnost
1Z	hudební			Platné
2Z	literárně-dramatický			Platné
4Z	výtvarný			Platné

## Příloha B: Jmenování ředitelky ZUŠ Stod



**MĚSTO STOD**  
Rada města  
nám. ČSA 294, 333 01

V souladu s ustanovením § 14 odst. 13 zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů a § 102 odst. 2 písm.b) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů Rada města ve Stodě usnesením č. 192 ze dne 9.6.2003

j m e n u j e

se souhlasem Krajského úřadu Plzeňského kraje čj. ŠMS/2080/2003 ze dne 6. června 2003

do funkce ředitelky


**Paní Dagmar Mastnou**  
Nar. 15. února 1965  
Bytem Buková 51, Merklín

do funkce ředitelky

**Základní umělecké školy Stod, okres Plzeň-jih**

s účinností od 1.7.2003



  
Lubomír Jungbauer  
starosta města

tel.: 377/901 430-1, fax: 377/901 318, e-mail: obec.stod@volny.cz  
bankovní spojení č.ú. 2429-361/0100, IČO 257 265

Zdroj: [15]

## Příloha C: Vznik právní subjektivity ZUŠ Stod jako PO

### **Dodatek č. 6 ke zřizovací listině Základní umělecké školy Stod, okres Plzeň - jih**

číslo: 1/2010

Město Stod vydalo na základě usnesení Zastupitelstva města Stod ze dne 3. 5. 2000 zřizovací listinu Základní umělecké školy Stod, okres Plzeň -jih, na základě usnesení Zastupitelstva města Stod č. 281/2004 ze dne 11. 6. 2004 Dodatek č. 1 ke zřizovací listině a vydalo ji v plném znění, na základě usnesení Zastupitelstva města Stod č. 416/2005 ze dne 17. 8. 2005 vydalo dodatek č. 2 ke zřizovací listině a vydalo ji v plném znění, na základě usnesení Zastupitelstva města Stod č. 492/2006 ze dne 5. 4. 2006 Dodatek č. 3 ke zřizovací listině a vydalo ji v plném znění, na základě usnesení č. 97/2007 ze dne 28.11.2007 Dodatek č. 4 ke zřizovací listině a rovněž ji vydalo v plném znění a na základě usnesení 377/2009 ze dne 23.9. 2009 Dodatek č. 5 ke zřizovací listině a rovněž ji vydalo v plném znění.

**Název příspěvkové organizace: Základní umělecká škola Stod, okres Plzeň-jih**

**Sídlo příspěvkové organizace: Dělnická 511, 333 01 Stod**

**IČO příspěvkové organizace: 70830835**

Podle ustanovení § 84 odst. 2 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, vydává město Stod na základě usnesení Zastupitelstva města Stod č. 20/2010 ze dne 15.12. 2010 tento dodatek ke zřizovací listině.

#### **I.**

Článek II, bod 5. zřizovací listiny se mění takto:

Místa, kde se uskutečňuje vzdělávání nebo školská služba: Dělnická 511, Stod  
Čapkova 728, Stod  
Náměstí 82, Merklín  
Plzeňská 88, Chotešov  
Luční 590, Chotěšov

#### **III.**

Ostatní ustanovení citované zřizovací listiny, včetně jejích příloh a dodatků zůstávají nezměněna.

#### **IV.**

Tento dodatek nabývá účinnosti dne 01. 01. 2011

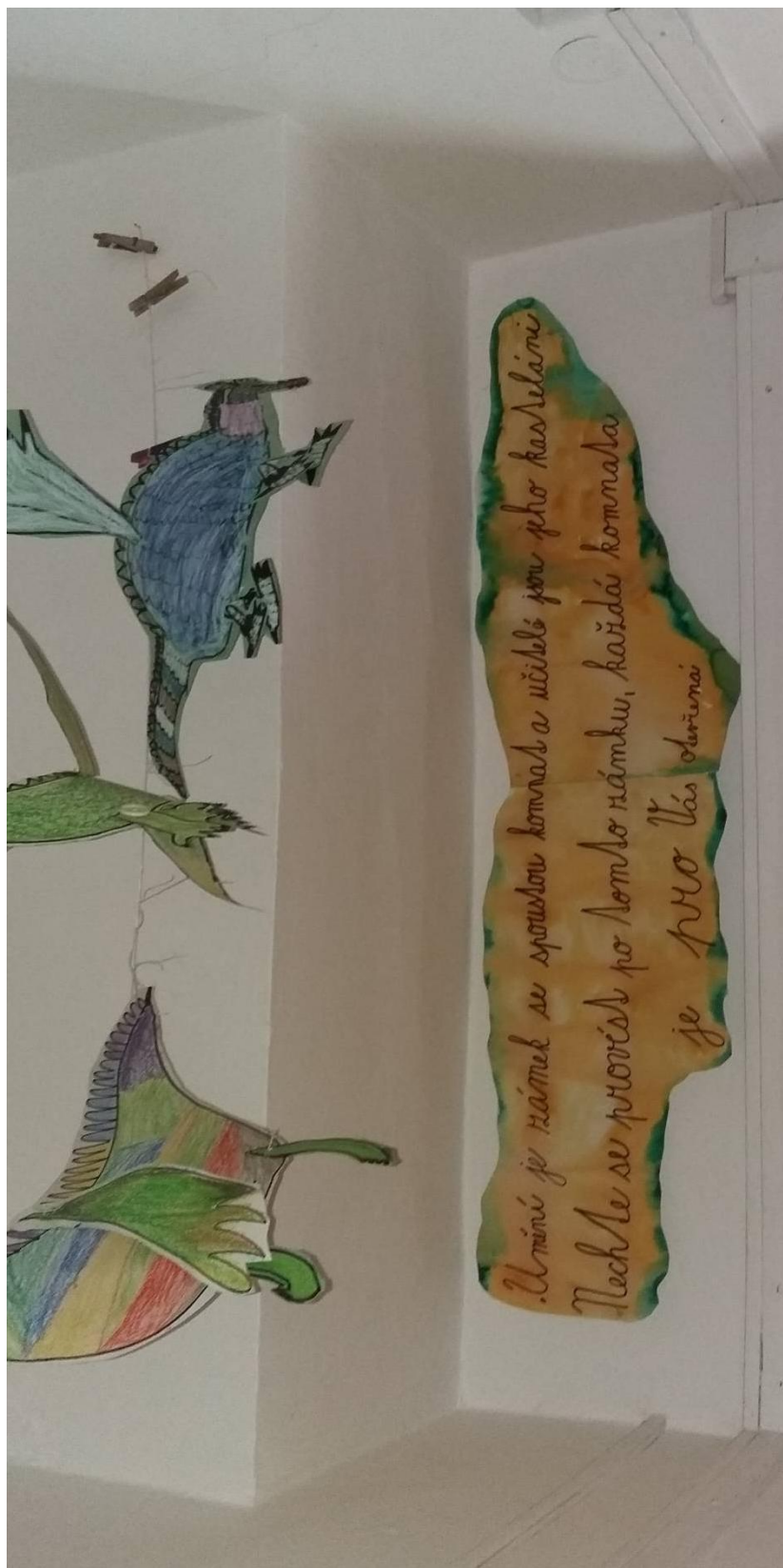


Iva Hořanová  
místostarostka města Stod



Jiří Vlk  
starosta města Stod

**Příloha D: Moto ZUŠ Stod**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

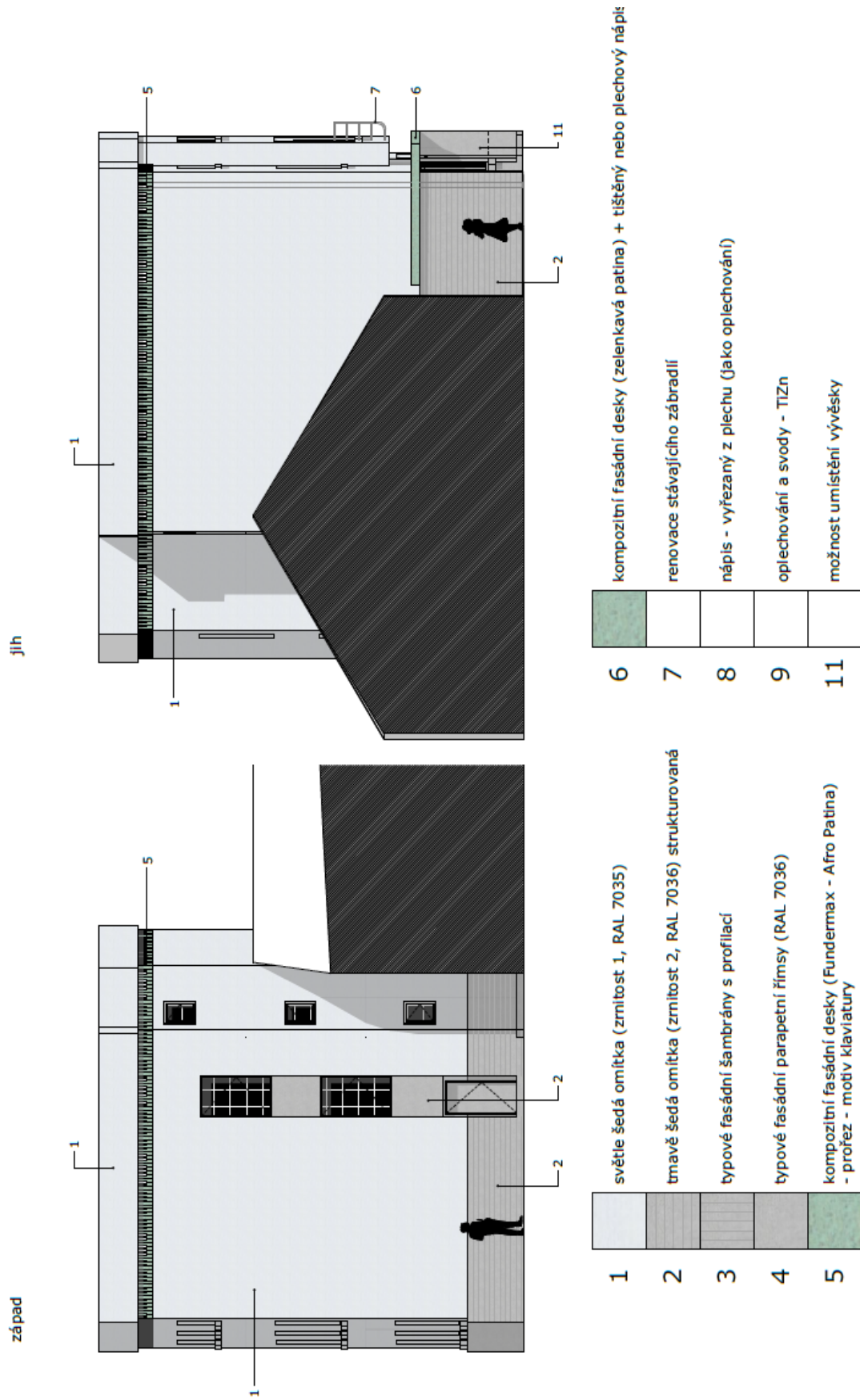
## Příloha E: Vizualizace rekonstrukce hlavní budovy ZUŠ Stod v roce 2015



Zdroj: [15]



Zdroj: [15]



**Příloha F: Úvazky hudebního oboru**

<b>Rozdělení pracovní činnosti HO</b>		
<b>Přímá (hod)</b>	<b>Nepřímá (hod)</b>	<b>Úvazek</b>
23	17	1
22	16	0,9565
21	16	0,9130
20	15	0,8696
19	14	0,8261
18	13	0,7826
17	13	0,7391
16	12	0,6957
15	11	0,6522
14	10	0,6087
13	10	0,5652
12	9	0,5217
11	8	0,4783
10	7	0,4348
9	7	0,3913
8	6	0,3478
7	5	0,3043
6	4	0,2609
5	4	0,2174
4	3	0,1739
3	2	0,1304
2	1	0,0870
1	1	0,0435

Zdroj: [17, s. 5]

**Příloha G: Úvazky výtvarného oboru**

<b>Rozdělení pracovní činnosti VO</b>		
<b>Přímá (hod)</b>	<b>Nepřímá (hod)</b>	<b>Úvazek</b>
<b>21</b>	19	1
<b>20</b>	18	0,9524
<b>19</b>	17	0,9048
<b>18</b>	16	0,8571
<b>17</b>	15	0,8095
<b>16</b>	14	0,7619
<b>15</b>	13	0,7143
<b>14</b>	13	0,6667
<b>13</b>	12	0,6190
<b>12</b>	11	0,5714
<b>11</b>	10	0,5238
<b>10</b>	9	0,4762
<b>9</b>	8	0,4286
<b>8</b>	7	0,3810
<b>7</b>	6	0,3333
<b>6</b>	5	0,2857
<b>5</b>	5	0,2381
<b>4</b>	4	0,1905
<b>3</b>	3	0,1429
<b>2</b>	2	0,0952
<b>1</b>	1	0,0476

Zdroj: [17, s. 6]

**Příloha H: Platová tabulka pro nepedagogické pracovníky**

**Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.**

**Příloha č. 1: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 780	7 360	7 980	8 650	9 380	10 180	11 040	11 980	12 990	14 100	15 300	16 590	17 980	19 510	21 190	22 980
2	do 2 let	7 030	7 630	8 280	8 980	9 730	10 560	11 450	12 420	13 490	14 630	15 880	17 220	18 670	20 260	21 990	23 840
3	do 4 let	7 300	7 920	8 600	9 320	10 120	10 960	11 890	12 900	14 000	15 190	16 480	17 870	19 380	21 020	22 830	24 740
4	do 6 let	7 580	8 220	8 930	9 670	10 500	11 380	12 340	13 390	14 540	15 770	17 100	18 540	20 100	21 810	23 690	25 670
5	do 9 let	7 870	8 530	9 270	10 030	10 890	11 800	12 810	13 890	15 080	16 370	17 740	19 240	20 870	22 630	24 580	26 650
6	do 12 let	8 170	8 850	9 620	10 430	11 310	12 260	13 290	14 420	15 650	16 990	18 430	19 970	21 660	23 490	25 510	27 650
7	do 15 let	8 480	9 210	9 980	10 820	11 740	12 710	13 800	14 960	16 240	17 630	19 120	20 720	22 470	24 380	26 470	28 680
8	do 19 let	8 800	9 560	10 350	11 220	12 190	13 200	14 320	15 530	16 850	18 290	19 840	21 500	23 320	25 300	27 460	29 770
9	do 23 let	9 130	9 920	10 760	11 660	12 650	13 700	14 870	16 120	17 500	19 000	20 590	22 310	24 200	26 250	28 510	30 890
10	do 27 let	9 480	10 290	11 160	12 090	13 130	14 220	15 440	16 730	18 160	19 710	21 370	23 160	25 110	27 240	29 570	32 060
11	do 32 let	9 850	10 690	11 590	12 550	13 630	14 750	16 030	17 360	18 840	20 460	22 170	24 040	26 060	28 270	30 690	33 270
12	nad 32 let	10 220	11 100	12 030	13 030	14 140	15 300	16 640	18 010	19 560	21 230	23 010	24 950	27 040	29 340	31 850	34 520

## Příloha I: Platová tabulka pro pedagogické pracovníky

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Příloha č. 9: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 9 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída												
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	do 6 let	9 890	10 720	11 600	12 580	16 100	20 200	20 350	20 650	21 000	21 450	22 200		
2	do 12 let	10 670	11 550	12 530	13 560	16 750	20 500	20 730	21 050	21 700	22 350	23 630		
3	do 19 let	11 440	12 420	13 460	14 650	17 600	20 980	21 250	21 680	22 800	23 980	25 600		
4	do 27 let	12 370	13 410	14 550	15 740	18 600	21 630	22 080	22 630	24 280	26 030	28 230		
5	nad 27 let	13 300	14 440	15 630	16 980	19 700	22 550	23 100	23 900	26 350	28 500	31 250		

Zdroj: [23a]

## **Abstrakt**

VĚŽNÍKOVÁ, K. *Měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových organizací*.  
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2015

**Klíčová slova:** neziskový sektor, nezisková organizace, financování, výkonnost, analýza

Tato bakalářská práce se zabývá měřením a hodnocením výkonnosti příspěvkových organizací. Cílem je objasnění hospodaření vybrané příspěvkové organizace, kritické zhodnocení její činnosti a doporučení návrhů na zlepšení situace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části nejprve autorka objasňuje existenci neziskového sektoru a jeho odlišnosti od sektoru ziskového. Dále jsou určeny zdroje neziskových organizací a způsoby, jakými zejména příspěvkové organizace tyto zdroje získávají. V poslední části je popsán způsob měření výkonnosti neziskové organizace.

Praktická část kriticky hodnotí hospodaření Základní umělecké školy Stod v letech 2008 až 2013 a současný stav organizace. Hospodaření je analyzováno pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy a jednoduché SWOT analýzy.

Práci autorka zakončuje shrnutím zjištěných nedostatků v hospodaření organizace a navrhuje opatření, která by tyto nedostatky v budoucnu vyřešila.

## **Abstract**

VĚŽNÍKOVÁ, K. *The measurement and the evaluation of NPOs performance*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 68 p., 2015

**Keywords:** non-profit sector, nonprofit organization, financing, performance, analysis

This thesis deals with the measurement and evaluation of the performance of governmental organizations. The aim is to clarify the management of a non-profit organization, critical evaluation of its activities and recommendations to improve the situation.

The work is divided into a theoretical and practical part.

In the theoretical part, the author first explains the existence of the non-profit sector and its differences from the profit sector. Further resources of the non-profit organizations and the ways in which particular contributory organizations acquire these resources are also covered. The last section describes how the performance of a non-profit organization is measured.

The practical part critically evaluates the management of Stod Elementary Art School from 2008 to 2013 and the current state of the organization. The management is analyzed using selected indicators of financial analysis and a simple SWOT analysis.

At the end of this thesis, the author summarizes the identified shortcomings in the management of the organization and proposes measures for these shortcomings to be solved in the future.