

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Měření výkonnosti neziskové organizace
Techmania Science Center o.p.s.

Efficiency measurement of non-profit organization
Techmania Science Center o.p.s.

Bc. Sabina Rybová

Plzeň 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Sabina RYBOVÁ**
Osobní číslo: **K14N0101P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Měření výkonnosti neziskové organizace Techmania Science Center, o.p.s.**
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 :

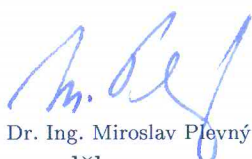
1. Charakterizujte neziskové organizace v ČR.
2. Představte zvolenou neziskovou organizaci.
3. Analyzujte systém měření výkonnosti v neziskové organizaci.
4. Proveďte měření výkonnosti neziskové organizace.
5. Zhodnoťte výsledky měření a stanovte návrh na zlepšení výkonnosti organizace.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


- **BOUKAL, Petr.** *Nestátní neziskové organizace.* Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9
- **BOUKAL, Petr a kol.** *Fundraising pro neziskové organizace.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2
- **REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.** *Organizace neziskového sektoru - základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-8692-954-5

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Měření výkonnosti neziskové organizace Techmania Science Center o.p.s.“

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

V Plzni, 25. dubna 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. jako vedoucí diplomové práce za odborné vedení, cenné připomínky a rady.

Obsah

Úvod.....	7
1. Neziskové organizace	9
1.1 Státní neziskové organizace	12
1.1.1 Organizační složky státu.....	12
1.1.2 Organizační složky územních samosprávných celků	13
1.1.3 Územní samosprávné celky	13
1.1.4 Příspěvkové organizace	14
1.1.5 Státní fondy	14
1.2 Nestátní neziskové organizace	16
1.2.1 Občanská sdružení (spolky)	16
1.2.2 Nadace a nadační fondy.....	17
1.2.3 Sociální družstvo	18
1.2.4 Církevní neziskové organizace.....	18
1.2.5 Obecně prospěšné společnosti (ústavy).....	18
1.3 Financování neziskových organizací	20
1.4 Účetnictví neziskových organizací	23
2. Měření výkonnosti neziskových organizací.....	25
2.1 Modely měření a řízení výkonnosti neziskové organizace	26
2.1.1 BSC (Balanced Scorecard)	26
2.1.2 Model EFQM Excellence	28
2.1.3 CAF (Common Assessment Framework)	29
2.2 Měření a řízení finanční výkonnosti neziskové organizace	32
2.2.1 Zdroje dat pro posouzení finanční výkonnosti	32
2.2.2 Základní ukazatele pro posouzení finanční výkonnosti	33
3. Představení organizace Techmania Science Center o.p.s.	36
3.1 Základní identifikační údaje.....	36
3.2 Činnost organizace	37
3.3 Organizační struktura	38
3.4 Počet zaměstnanců	39
3.5 Financování	39
4. Měření výkonnosti organizace.....	41
4.1 Analýza sledování a měření výkonnosti	41
4.1.1 Hlavní činnost.....	42

4.1.2 Doplnková činnost.....	42
4.1.3 Navrhované ukazatele	43
4.2 Měření výkonnosti	43
4.2.1 Návštěvnost	43
4.2.2 Vývoj výnosů.....	45
4.2.3 Vývoj nákladů	46
4.2.4 Navrhované ukazatele	48
4.2.5 Shrnutí	52
5. Návrh na implementaci modelu měření a řízení výkonnosti	54
5.1 Vytvoření sebehodnotícího týmu	54
5.2 Sebehodnocení	54
5.2.1 Kritéria předpokladů.....	54
5.2.2 Kritéria výsledků	60
5.3 Metoda hodnocení.....	62
5.3.1 Hodnocení kritérií předpokladů.....	63
5.3.2 Hodnocení kritérií výsledků	64
5.4 Vyhodnocování	64
5.5 Výhody a nevýhody modelu	65
Závěr	67
Seznam obrázků.....	68
Seznam tabulek.....	69
Seznam použitých zkratk	70
Seznam použité literatury	71
Seznam příloh	76

Úvod

Neziskové organizace, konkrétně nestátní neziskové organizace, mají v dnešní společnosti nezastupitelný význam. Vznikají tam, kde se ziskové podniky nechtějí dostatečně angažovat z důvodu nízké ziskovosti. Základním motivem pro působení neziskových organizací je snaha aktivně pomáhat v mnoha oblastech lidského života, řešit konkrétní problémy či jim dokonce předcházet. Pomáhají lidem v oblasti sociálních potřeb, kde zaujímají velmi důležitou úlohu, dále nabízejí formální či neformální vzdělávání, angažují se v oblasti podpory životního prostředí, pořádají různé kulturní akce, umožňují lidem volně se sdružovat a věnovat se svým zájmům. Proto lze velmi pozitivně hodnotit jejich dlouholetou tradici, stejně jako skutečnost, že v České republice každým rokem vznikají organizace nové.

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit výkonnost neziskové organizace Techmania Science Center o.p.s. K dosažení tohoto cíle je nutné představit problematiku z teoretického pohledu prostřednictvím literární rešerše, analyzovat způsob sledování a měření výkonnosti v organizaci a výkonnost zhodnotit. Dále je nutné navrhnout model, prostřednictvím něhož lze výkonnost lépe analyzovat a který povede k jejímu zlepšování, a na závěr provést celkové shrnutí.

Představením problematiky z teoretického pohledu se zabývá první a druhá kapitola. První kapitola charakterizuje neziskové organizace v České republice, podrobněji jsou představeny jednotlivé právní formy neziskových organizací podle členění na státní a nestátní neziskové organizace. V první části práce jsou dále přiblíženy možné způsoby získávání finančních prostředků a také způsob, jakým vedou neziskové subjekty účetnictví, a kterými právními předpisy se v tomto ohledu musí řídit. Druhá kapitola se věnuje řízení a měření výkonnosti z pohledu neziskových organizací, uvádí vybrané modely řízení a měření výkonnosti, které lze využít a aplikovat v neziskových organizacích.

Praktickou část práce uvádí třetí kapitola, která se zabývá představením vybrané neziskové organizace. Čtvrtá kapitola analyzuje způsob měření výkonnosti v organizaci, dále se zaměřuje na analýzu vývoje návštěvnosti organizace, jejích výnosů, nákladů a výpočet finančních ukazatelů. Na závěr této kapitoly je stanoven návrh na zavedení modelu měření a řízení výkonnosti organizace, který je dále podrobně rozepsán v další kapitole. Pátá kapitola se tedy zabývá návrhem modelu CAF, jakožto

nástroje pro analýzu a měření výkonnosti takovým způsobem, aby mohl být implementován ve vybrané neziskové organizaci a zajistil zvyšování její výkonnosti.

1. Neziskové organizace

V této kapitole bude uvedena charakteristika neziskového sektoru, stručně shrnuta historie a členění neziskových organizací. Dále se kapitola zaměřuje na financování a účetnictví neziskového sektoru.

Hospodářství České republiky lze z hlediska sektorů členit na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor.

„Ziskový (tržní) sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout zisku prostřednictvím statků prodávaných za tržní cenu“ (Boukal, 2009, str. 10). Tyto subjekty (podniky) nakládají majetkem financovaným vlastními nebo cizími zdroji (půjčky). Podniky nesou podnikatelské riziko a nemohou tedy primárně spoléhat na cizí zdroje (Boukal a kol., 2013).

„Neziskový (netržní) sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku, který má většinou charakter veřejné služby“ (Boukal, 2009, str. 10). Subjekty neziskového sektoru financují majetek vlastními zdroji, které plynou buď od soukromých subjektů (zřizovatel), od veřejných subjektů, na základě přerozdělovacích procesů nebo je možné využití cizích zdrojů v podobě půjček. Neziskový sektor se dále člení na neziskový sektor veřejný, neziskový sektor soukromý a sektor domácností (Boukal a kol., 2013).

Neziskový veřejný sektor je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou. Rozhodování probíhá na základě veřejné volby a podléhá veřejné kontrole. Jeho cílem je poskytování veřejných služeb (Rektořík, 2007).

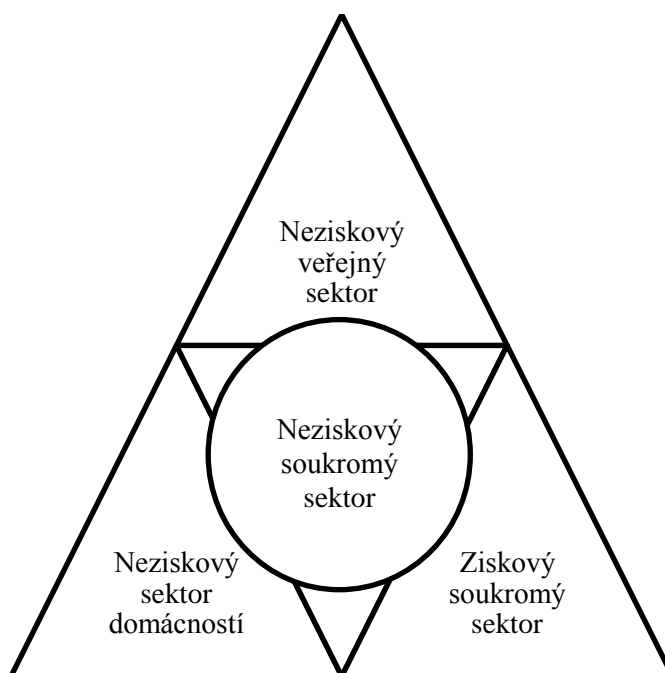
Subjekty neziskového soukromého sektoru (nestátní neziskové organizace) jsou zakládány soukromými subjekty. Tyto subjekty jsou financovány ze strany svých zakladatelů a je možná i podpora z veřejných zdrojů (Boukal, 2009).

Sektor domácností je tvořen lidmi, kteří vstupují na trh produktů a trh výrobních faktorů. Tento sektor je významný pro formování občanské společnosti, což zpětně ovlivňuje kvalitu i chod neziskových organizací (Šimková, 2008). Občanská společnost je založena na neziskovém, dobrovolnickém přístupu, který omezuje státní moc, ale také především nahrazuje aktivitou nevládních organizací funkce, které stát nevykonává (např. v sociální oblasti). Význam občanské společnosti spočívá v participaci občanů, zmírňování polarizace a posilování tolerance v případech sociálních, etnických,

náboženských či politických rozdílů, nalézání společných zájmů a v schopnosti ovlivňovat politickou agendu (Dvořáková, 2010).

Občanská společnost dle Dvořákové (2010, str. 30) „představuje prostor pro aktivity a účast občanů, kde jednotlivý občan může ovlivnit podmínky, v nichž žije, a to jak přímo, vlastní účastí v organizacích, tak nepřímo, politickým tlakem na nastolení agendy, která bude odrážet témata a konflikty, jež jsou hluboce zakořeněny ve společnosti.“

Obr. č. 1: Členění národního hospodářství



Zdroj: vlastní zpracování dle Rektoričky, 2007

Historie neziskového sektoru

Sdružování k veřejně prospěšnému účelu má tisíciletou tradici. Ve starověkém Římě byly zakládány fundace s cílem podporovat nadané umělce. Sdružování bylo výsadou panovníka, šlechty nebo církve. Ve 12. století docházelo při klášterech k zakládání tzv. špitálů. Špitály původně sloužily pro poutníky a později pro nemocné nebo chudé lidi. Od 18. století probíhá tzv. sekularizace. Během tohoto procesu se do veřejně prospěšné činnosti zapojuje větší počet organizací (mimocírkevních). Na základě josefínských reforem se stává významnější stát. Vzniklo mnoho subjektů, např. barokní sodality, legie, vzdělanecké akademie, bratrstva, cechy nebo salony. Mezi 18. a 20. stoletím byly zakládány korporace, spolky, besedy, kluby, asociace, společenstva, fondy, ústavy a družstva. Zákon č. 134/1867 říšského zákoníku o právu spolčovacím vymezuje podmínky vzniku spolků, sledování jejich činnosti a proces rozpuštění. Tento zákon

zůstal v platnosti až do roku 1951. V období 1951-1990 se společenskými organizacemi staly Revoluční odborové hnutí, Jednotné svazy zemědělců nebo Československý svaz mládeže. Neziskové soukromé organizace vzniklé před rokem 1951 byly nahrazeny zcela státními rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi nebo byly dokonce rušeny. Až v roce 1990 byly obnoveny normální podmínky pro rozvoj spolkové činnosti (Boukal, 2009).

Neziskové organizace

V literatuře neexistuje jednoznačná definice a členění neziskových organizací. Takáčová (2010) uvádí, že charakteristickým znakem všech neziskových organizací je skutečnost, že hlavním předmětem jejich činnosti není podnikání. Neziskové organizace se zabývají něčím, co se výrazně liší od tradičního výdělečného podnikání. Tyto organizace jsou zakládány v oblasti ekologie, humanitární pomoci, tělovýchovy, sociální péče, zdravotnictví, vědy a výzkumu, ochrany lidských práv a v oblasti práce s dětmi a mládeží. Neziskovost znamená, že jakýkoliv zisk nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy orgánů nebo pracovníky, ale musí být použit pro další činnost. Existuje několik základních vymezení neziskových organizací. Podle širšího vymezení, se v České republice za neziskové organizace považují subjekty, které jsou institucionalizované, soukromé (jsou odděleny od státní správy), neziskové (mohou vytvářet zisk, který je použit na cíle, pro které byla organizace založena), samosprávné, nezávislé (jsou schopny se samy řídit) a dobrovolné.

Mezi takto vymezené subjekty Takáčová (2010) zahrnuje:

- organizace zřízené na základě zvláštních zákonů (rozhlas, televize),
- občanská sdružení (spolky),
- nadace a nadační fondy,
- registrované církve,
- politické strany a politická hnutí,
- vysoké školy,
- obecně prospěšné společnosti (ústavy),
- veřejné výzkumné instituce,
- organizace s mezinárodním prvkem,
- společenství vlastníků jednotek,
- profesní a jiné komory,

- honební společenstva,
- nepodnikatelské obchodní společnosti,
- jiné nevýdělečné organizace.

Existuje další možné rozdělení neziskového sektoru dle Takáčové (2010):

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné (občanská sdružení),
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politické strany, církve a náboženské společnosti),
- neziskové veřejnoprávní organizace rozpočtového a příspěvkového typu (organizační složky, územní samosprávné celky, příspěvkové organizace),
- ostatní neziskové veřejnoprávní organizace veřejně prospěšné (Český rozhlas, Česká televize, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, Česká národní banka),
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností s posláním veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

Podle jiného vymezení lze neziskové organizace členit na státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace. V další části této kapitoly budou podrobněji charakterizovány neziskové organizace podle tohoto vymezení.

1.1 Státní neziskové organizace

Mezi státní neziskové organizace se řadí organizační složky, územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a státní fondy (Takáčová, 2010).

1.1.1 Organizační složky státu

Mezi organizační složky státu patří např. ministerstva, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Úřad vlády České republiky a Akademie věd České republiky. K založení organizační složky je potřeba souhlas Ministerstva financí ČR. Organizační složka není právnickou osobou, je účetní jednotkou (Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích).

Hospodaření organizační složky je dáno zákonem č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla. Organizační složka vytváří dva peněžní fondy – rezervní fond a fond kulturních a sociálních potřeb. Zdrojem rezervního fondu jsou prostředky poskytnuté ze zahraničí a peněžní dary, odvody neoprávněně použitých peněžních prostředků, příjmy

z prodeje majetku a prostředky poskytnuté z fondů zábrany škod. Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen základním přídělem z rozpočtu organizační složky (Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla).

1.1.2 Organizační složky územních samosprávných celků

Organizační složky územních samosprávných celků zakládá kraj nebo obec pro činnosti, které dle Rektora (2007):

- nevyžadují velký počet zaměstnanců,
- nepotřebují složité strojní a technické vybavení,
- nejsou odvětvově či jinak organizačně členěné,
- nevstupují do složitých ekonomických a správních vztahů.

Organizační složka hospodaří jménem zřizovatele, nemá právní subjektivitu a není účetní jednotkou. Rozpočet organizační složky je součástí rozpočtu zřizovatele. Organizační složka má právo disponovat je s takovými prostředky, které souvisí s její běžnou činností. Tyto prostředky poskytuje zřizovatel formou provozní zálohy v hotovosti nebo založením běžného účtu u banky (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů).

Reprodukcí majetku financuje ze svého rozpočtu, případně z fondů a prostředků přijatých od fyzických či právnických osob. Všechny tyto finanční prostředky převede na zvláštní příjmový účet založený pro zřizovatele, který jí o stejnou částku navýší rozpočet (Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla).

1.1.3 Územní samosprávné celky

Územní samosprávné celky jsou společenství občanů, která mají právo na samosprávu. Základními územními samosprávnými celky jsou obce, vyšší územní samosprávné celky tvoří kraje (Zákon č. 1/1993 Sb., ústava České republiky).

Obec je veřejnoprávní korporací a v právních vztazích vystupuje svým jménem. Hospodaří s vlastním majetkem. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů a přitom chrání také veřejný zájem. Obec je samostatně spravována zastupitelstvem, dalšími orgány jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích).

Kraj je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a hospodaří za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu. Kraj vystupuje v právních vztazích svým

jménem. Kraj je samostatně spravován zastupitelstvem kraje a dalšími orgány kraje jsou rada kraj, hejtmán a krajský úřad. Kraj stejně jako obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů (Zákon č. 219/2000 Sb., o krajích).

1.1.4 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace mohou být zřízeny orgány státní správy nebo územními samosprávnými celky (obce, kraje).

Příspěvková organizace státu je právnickou osobou a hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností, s peněžními prostředky ze státního rozpočtu, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s dary od fyzických a právnických osob, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie. Příspěvková organizace státu dále vytváří rezervní fond, fond reprodukce majetku, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb (Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla).

Příspěvková organizace územních samosprávných celků je zřizována pro neziskové činnosti, jejichž rozsah a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Zřizuje ji kraj či obec dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ve zřizovací listině je vymezen hlavní účel a předmět činnosti, majetek ve vlastnictví zřizovatele, který příspěvková organizace spravuje a dále je zde uvedeno označení statutárních orgánů. Příspěvková organizace územních samosprávných celků také hospodaří s prostředky získanými vlastní činností, s prostředky z rozpočtu zřizovatele, s dary od fyzických či právnických osob včetně prostředků ze zahraničí. Dále vytváří rezervní fond, fond investic, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Pokud vytvoří ve své doplňkové činnosti zisk, může ho použít pouze ve prospěch hlavní činnosti (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů).

1.1.5 Státní fondy

Státní fondy jsou právnické osoby a hospodaří s majetkem státu. Mezi státní fondy patří např. Státní fond životního prostředí ČR, Státní fond kultury České republiky, Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie, Státní zemědělský intervenční fond, Pozemkový fond České republiky, Státní fond dopravní infrastruktury a Státní fond rozvoje bydlení (Rektořík, 2007).

Státní fond životního prostředí ČR hospodaří s finančními prostředky získanými ze státního rozpočtu, z podílů na výnosů daní, příspěvky od fyzických i právnických

osob a z poplatků za vypouštění odpadních vod do povrchových vod a škodlivých látek do ovzduší. Správcem fondu je Ministerstvo životního prostředí ČR. Prostředky fondu jsou používány na podporu životního prostředí a výzkum (Zákon č. 388/1991 Sb., o Státním fondu životního prostředí ČR).

Státní fond kultury České republiky spravuje Ministerstvo kultury ČR. Finančními zdroje fondu jsou výnosy z majetkových účastí na podnikání v kultuře, dary a dědictví, dotace ze státního rozpočtu apod. Prostředky fondu lze poskytnout na výstavní a přednáškovou činnost, získávání a ochranu kulturních památek, sbírkových předmětů, knižního fondu, pořádání kulturních festivalů nebo na propagaci české kultury v zahraničí (Zákon č. 239/1992 Sb., o Státním fondu kultury České republiky).

Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie spravuje také Ministerstvo kultury ČR. Za hospodaření fondu zodpovídá ministr kultury. Finanční zdroje fondu jsou shodné jako u předchozího Státního fondu kultury a navíc účastník veřejné produkce kinematografického díla zaplatí k ceně vstupného příplatek 1 Kč (Zákon č. 241/1992 Sb., o Státním fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie).

Státní zemědělský intervenční fond zabezpečuje regulaci trhu s některými produkty rostlinné a živočišné výroby. Fond získává prostředky ze státního rozpočtu a z vlastní obchodní činnosti. Prostředky fondu se používají na nákup zemědělských produktů a na dotace související s vývozem zemědělských produktů (Zákon č. 256/2000 Sb., o Státním zemědělském intervenčním fondu a o změně některých dalších zákonů).

Státní fond dopravní infrastruktury využívá příjmy na rozvoj, výstavbu, údržbu a modernizaci silnic a dálnic. Příjmy tvoří výnos silniční daně, podíl z výnosu spotřební daně z minerálních olejů, výnosy z mýtného či dotace ze státního rozpočtu (Zákon č. 104/2000 Sb., o Státním fondu dopravní infrastruktury).

Účelem Státního fondu rozvoje bydlení je podpora rozvoje bydlení prostřednictvím poskytování finančních prostředků ke krytí části nákladů spojených s výstavbou, pořízením, opravami nebo modernizací bytů či domů formou úvěru, dotace či příspěvkem na krytí části úroků z úvěru (Zákon č. 211/2000 Sb., o Státním fondu rozvoje bydlení).

Pozemkový fond České republiky zakládá akciové společnosti, podílí se na hospodářském výsledku společností, kde se účastní, převádí majetek obcí apod. Příjmy

fondy jsou tvořeny prodejem akcií nebo výtěžkem z prodeje a pronájmu nemovitostí, které spravuje (Zákon č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky).

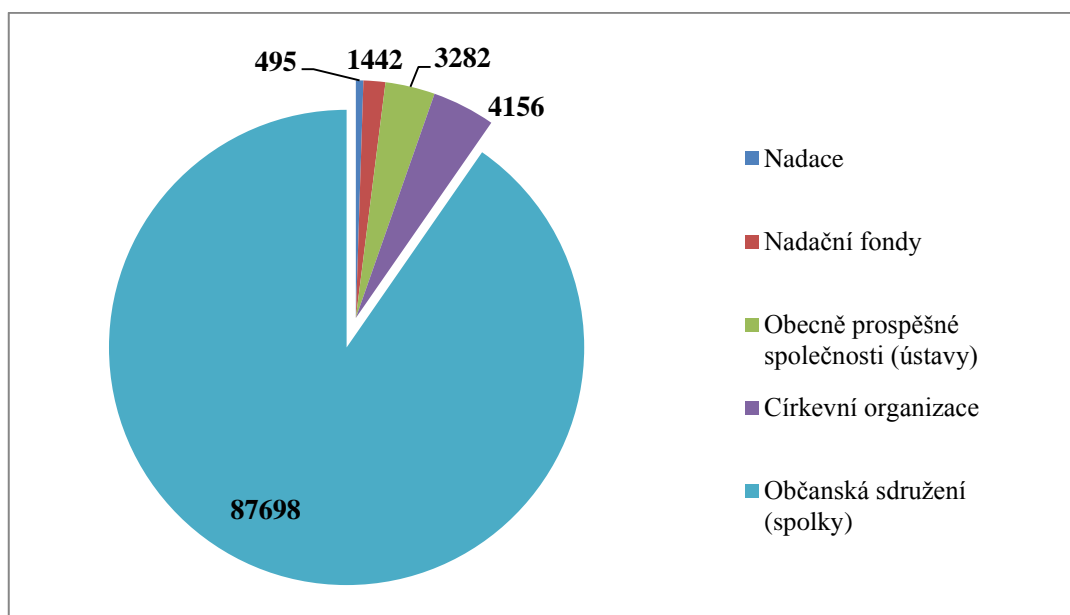
1.2 Nestátní neziskové organizace

„Nestátní nezisková organizace je definována jako organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele“ (Boukal, 2009, str. 13).

V České republice fungují nestátní neziskové organizace v různých právních formách. Nejpočetnější jsou občanská sdružení (spolky), dále obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy. Samostatnou skupinou jsou církve, účelová zařízení církví a náboženské společnosti (Boukal a kol., 2013). Je možné zde zmínit také novou právní formu - sociální družstvo, která je obsažena v zákoně o obchodních korporacích.

Na obr. č. 2 je pomocí grafu zobrazen počet nestátních neziskových organizací v České republice podle právních forem v roce 2015.

Obr. č. 2: Počet NNO v ČR (2015)



Zdroj: vlastní zpracování dle Neziskovky.cz, 2016

1.2.1 Občanská sdružení (spolky)

Od 1. ledna 2014 jsou občanská sdružení považována za **spolky**. Občané mají právo svobodně se sdružovat. Posláním sdružení je prosazování zájmů členů. Spolek mohou založit 3 osoby se stejným zájmem. Hlavní činností spolku může být pouze uspokojování a ochrana zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též

vedlejší hospodářskou činnost, pokud podporuje hlavní činnosti. Zisk lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku. Zásady hospodaření jsou upraveny stanovami, které jsou zpracovány jako základní zakládací dokument. Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, případně kontrolní komise a rozhodčí komise. V zásadách hospodaření jsou vymezeny způsoby, jakými spolek získává prostředky, a to z členských příspěvků, z pořádání sportovních, kulturní a jiných akcí, které propagují vlastní činnost, z příjmů hlavní a vedlejší činnosti, z výnosů hospodaření s majetkem a z dotací ze státního rozpočtu, státních fondů a prostředků Evropské unie (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

1.2.2 Nadace a nadační fondy

V Občanském zákoníku je uvedena nová úprava nadací a nadačních fondů (zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech byl zrušen). Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou tzv. fundací (Neziskovky.cz, 2016).

Fundace je právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena. Fundace je ustavena zakladatelským právním jednáním nebo zákonem, v nichž musí být určeny i její majetkové zajištění a účel. **Nadace** se zakládá k společenskému nebo hospodářskému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný nebo dobročinný (nelze ji založit za účelem podpory politických stran nebo kvůli výlučně výtěžným cílům). Nadace může podnikat, pokud toto podnikání představuje vedlejší činnost a výtěžky slouží k podpoře hlavního účelu. Nadace se zakládá nadační listinou, kterou pořizuje jedna nebo více osob. Stojí-li na straně zakladatele nadace více osob, považují se za zakladatele jediného a v záležitostech nadace musí jednat jednomyslně. Nadace vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku a v názvu nadace je uvedeno slovo „nadace“. Majetek nadace tvoří nadační jistina a ostatní majetek. Pro nadace platí podmínka, že nadační jistina musí mít hodnou alespoň 500 000 Kč a po dobu trvání nadace se nesmí snížit. Peněžní vyjádření nadační listina je nadační kapitál, který se zapisuje do veřejného rejstříku. Po vzniku nadace lze nadační jistinu rozšířit nadačními dary nebo zvýšením nadačního kapitálu. Nadační příspěvek, který nadace poskytuje osobám, musí být použit v souladu s podmínkami (na požádání musí osoby prokázat, jak příspěvek použily). Orgány nadace jsou správní rada, dozorčí rada a revizor (není-li zřízena dozorčí rada). Nadace je zrušena, bylo-li dosaženo účelu, pro který byla založena, nebo pokud rozhodne soud o jejím zrušení. Nadace se také může přeměnit sloučením s jinou nadací

nebo nadačním fondem. **Nadační fond** se stejně jako nadace zakládá k účelu užitečnému společensky nebo hospodářsky. Zakládá se zakládací listinou. Název nadačního fondu musí obsahovat slova „nadační fond“. Majetek nadačního fondu tvoří vklady a dary. Nadační fond na rozdíl od nadace nevytváří nadační jistinu ani nadační kapitál (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

1.2.3 Sociální družstvo

Kvůli rozvoji sociálního podnikání byla založena nová právní forma sociální družstvo, která se nachází v zákoně o obchodních korporacích (Neziskovky.cz, 2016).

Sociální družstva soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti, které slouží především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob do společnosti. Pomáhá zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

1.2.4 Církevní neziskové organizace

Pro církevní neziskové organizace zůstává vše nezměněné, nadále se řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Církev a náboženská společnost vzniká dobrovolným sdružováním fyzických osob a rozhoduje o věcech spojených s vyznáváním víry, o organizaci náboženského společenství a o vytváření k tomu určených institucí (Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech).

1.2.5 Obecně prospěšné společnosti (ústavy)

Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl zrušen a od 1. ledna 2014 jej nahradila nová úprava ústavů, obsažená v novém občanském zákoníku. Obecně prospěšné společnosti nově nesou název **ústavy**. Stávající obecně prospěšné společnosti se nemusely transformovat a mohou tak i nadále fungovat podle zmíněného zrušeného zákona. Nové obecně prospěšné společnosti však nelze zakládat.

Ústav je právnická osoba založená za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné. Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Obecně vznikají ústavy v oblasti školství (soukromé školy), kultury (knihovny, divadla, galerie), zdravotnictví (nestátní zdravotnická zařízení) a v oblasti sociální péče (Boukal a kol., 2013). Zásady hospodaření jsou formulovány v zakládací smlouvě, ve které je

uveden charakter doplňkové činnosti - pokud ji ústav provozuje. Smyslem vedlejší činnosti hospodářské činnosti je zisk, který poté zůstává v organizaci jako zdroj financování. Hlavní aktivity organizace musí být výčtově v zásadách hospodaření vyjmenovány

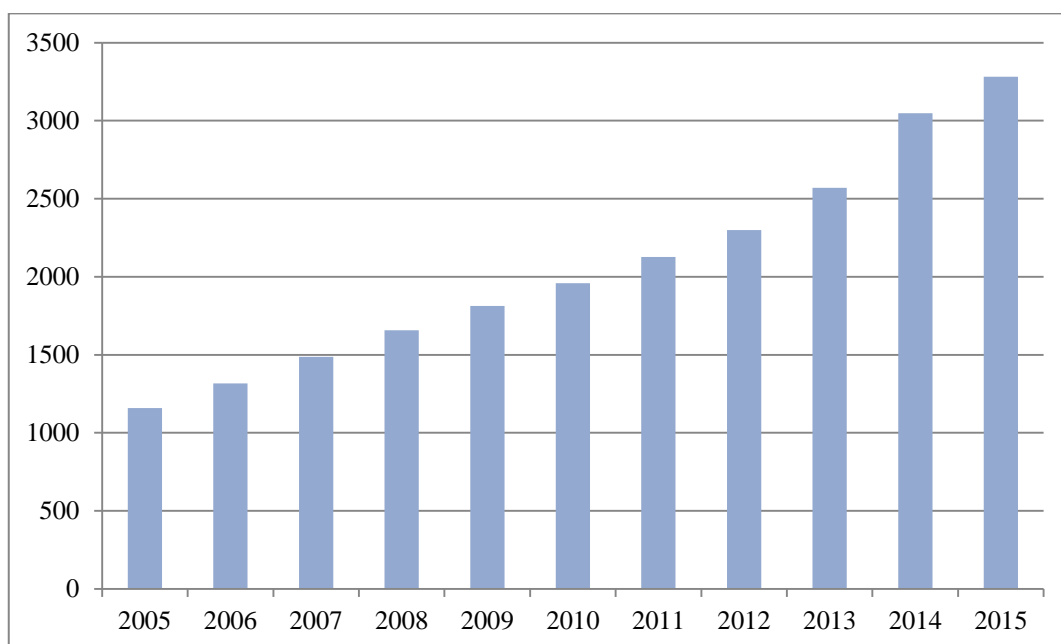
Ústav se zakládá zakládací listinou, která obsahuje:

- název ústavu a jeho sídlo,
- účel ústavu vymezením předmětu jeho činnosti, popřípadě i předmět jeho podnikání,
- údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu,
- počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů,
- podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu.

Ústav vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Zakladatel ústavu jmenuje správní radu, která volí ředitele (statutární orgán). Správní rada schvaluje rozpočet, účetní závěrku a výroční zprávu. Může být zřízena i dozorčí rada, která volí a odvolává členy správní rady (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Na obr. č. 3 je patrné, že v letech 2005-2015 počet obecně prospěšných společností rostl. Od roku 2014 nelze zakládat nové obecně prospěšné společnosti, nově založené organizace nesou název ústav. V roce 2014 existovalo v České republice 2 926 obecně prospěšných společností a dále bylo nově zapsáno 123 ústavů, v roce 2015 se počet obecně prospěšných společností snížil na 2 894, nově však bylo zapsáno 388 ústavů.

Obr. č. 3: Počet obecně prospěšných společností (ústavů) v ČR v letech 2005-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle Neziskovky.cz, 2016

1.3 Financování neziskových organizací

Důvodem pro založení neziskové organizace bývá především nadšení a dobrovolná práce. Je ovšem nutné ji pro kvalitní a profesionální vedení organizace zabezpečit také finančně (Rektořík, 2007).

Možnými zdroji financování neziskové organizace jsou:

- veřejné rozpočty,
- individuální dárci,
- podniky,
- nadace nebo nadační fondy,
- ostatní instituce,
- příjmy z vlastní činnosti.

Financování neziskových organizací z **veřejných rozpočtů** zabezpečují instituce státní správy (např. ministerstva) a samospráva (kraje, města a obce). Neziskové organizace se mohou také zapojit do programů Evropské unie. Prostředky z veřejných rozpočtů jsou poskytovány ve formě dotací nebo grantů. Pro získání prostředků je nutné mít zpracovaný projekt a sepsat žádost (Šedivý, Medlíková, 2012). Mezi hlavní oblasti této dotační politiky patří např. poskytování sociálních služeb, ochrana a podpora zdraví,

ochrana životního prostředí, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, rozvoj kultury a sportu (Boukal, 2009).

Dárcovství je pro financování neziskových organizací zásadní. **Individuální dárci** jsou jednotlivci, kteří věnují dar organizaci z osobních příjmů. Jde o občany, kteří organizaci posílají pravidelný drobný dar, nebo může jít o významné peněžní prostředky (Šedivý, Medlíková, 2012). Další formou individuálního dárcovství je závěť. V tomto případě musí nezisková organizace zkoumat motivy dáorce. Musí odmítnout negativní motiv (např. spory v rodině). Medializace takového případu by ji mohla poškodit. Zjednodušený způsob představují dárcovské SMS, kdy je možné jednou textovou zprávou podpořit veřejně prospěšnou věc. Neziskové organizace mohou pořádat veřejné sbírky. Znakem veřejné sbírky je skutečnost, že počet a okruh dárců je není předem znám a je neurčitý. Sběrka může být realizována prostřednictvím shromažďováním příspěvků na bankovním účtu, sběracími listinami, pokladničkami, prodejem předmětů, prodejem vstupenek nebo pronájmem telefonní linky – dárcovské SMS (Boukal, 2009).

Dary ze strany podniků jsou další důležitým zdrojem financování. Neziskové organizace musí firmám věnovat pozornost, spolupráce s nimi je totiž komplikovaná. Je nutné také zkoumat motivy, které vedou dáorce k podpoře (Boukal, 2009).

Podniky lze rozdělit do dvou podskupin – malé a střední podniky (do 250 zaměstnanců) a velké podniky a korporace. Schvalování daru v malých a středních firmách jsou totiž odlišné od schvalovacích procesů ve velké firmě. Firemní fundraising je oproti jiným státům v České republice na vysoké úrovni. Například v USA je více rozšířeno individuální dárcovství (Šedivý, Medlíková, 2012). Postupně sílí tlak na firmy ve formě společenské odpovědnosti firem a je tedy patrný posun od dobrovolnosti dárcovství k povinnosti (Boukal, 2009).

Ačkoli jsou **nadace a nadační fondy** také neziskovými organizacemi, jsou významnými dárci pro ostatní organizace, které jsou zaměřeny na práci v terénu. Organizace, která žádá o grant, by měla mít dobře zpracovaný projekt či žádost o grant. O přidělení grantu rozhoduje správní rada nebo pověřená skupina expertů.

Mezi **ostatní instituce** patří např. zahraniční ambasády v České republice či obchodní komory.

Příjmy z vlastní činnosti jsou tvořeny prodejem vlastních výrobků nebo služeb. Strategie získání zdrojů je tedy zaměřena na prodej. Při prodeji se uplatňuje marketingový mix, který se zaměřuje na budování vztahů se zákazníky (Šedivý, Medlíková, 2012).

Získávání prostředků (fundraising) je běžnou součástí každé neziskové organizace. Fundraising zahrnuje různé metody jak získat finanční i nefinanční prostředky na činnost neziskových organizací (Rektořík, 2007).

Člověk, který se zabývá fundraisingem je označován jako fundraiser. Většinou bývá zaměstnancem organizace, ale může být i externistou. Interní fundraiser je specialista, jehož hlavní činností je shánění zdrojů. Často jím bývá ředitel či předseda správní rady. Externí fundraiser je smluvně zavázaná fyzická či právnická osoba, která zajišťuje pro organizaci finance na základě jejích potřeb (Boukal, 2009).

Fundraiser připravuje plán fundraisingu, podílí se na tvorbě zdrojového rozpočtu, připravuje rozpočet nákladů na fundraising, kreativně vymýšlí nové přístupy k oslovení dárců, účastní se setkání statutárních orgánů, koordinuje jednotlivé fundraisingové aktivity, komunikuje s dárci a pracuje na rozvoji vztahů s nimi, reprezentuje organizaci na akcích, odpovídá za vystavení daňových dokladů dárci, připravuje a píše žádosti o dotace a granty a zajišťuje propagace (Šedivý, Medlíková, 2011).

Důležitým rysem finančního řízení a v jeho rámci fundraisingu je skutečnost, že prioritou managementu je plnění společensky prospěšného **poslání**. Oslovení dárci budou lépe reagovat na vysvětlení, že jejich dar bude např. použit pro zpříjemnění prostředí v domově sociálních služeb, než na strohý dotaz, zda by byli ochotni věnovat nějaký dar (Boukal, 2009).

Pro neziskové organizace je tedy zásadní správně definované poslání a vize. Vize bývá prvním krokem při zakládání organizace a vyjadřuje základní orientaci organizace (Šimková, 2008). Poslání působí na motivaci zaměstnanců a dárců (včetně dobrovolníků) a pomáhá v procesu hodnocení organizace. Poslání je obecně definováno jako identifikace základních činností a operací, které organizaci odlišují od ostatních. Poslání zahrnuje klienty, výrobek nebo službu, kterou nabízí a základní hodnoty neziskové organizace. Odpovídá na otázku: „Co poskytujeme a komu?“ (volně přeloženo z Oster, 1995).

Dobře definované poslání je stručné, jednoduché, srozumitelné, motivační, vymezuje jedinečnost organizace, vyjadřuje, co organizace dělá a pro koho. Poslání předurčuje právní formu organizace, reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace naplňuje, umožňuje fundraising a určuje tvář a image organizace (Šedivý, Medlíková, 2011).

1.4 Účetnictví neziskových organizací

Podmínkou hospodařené každé organizace je evidence výnosů a nákladů, aktiv a pasiv, toku finančních prostředků, zdanění příjmů apod. Z toho důvodu musí vést neziskové organizace účetnictví (Šimková, 2008). „*Účetnictví neziskových organizací v České republice je upraveno soustavou předpisů na úrovni zákonů a norem, které navazují na jiné věcné právní předpisy a normy. Tyto normy ve svém komplexu vytvářejí účetní systém*“ (Takáčová, 2010, str. 56).

Základním předpisem pro všechny účetní jednotky je **zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**. Zákon „*upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu*“ (Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §1). Povinnost vést účetnictví vyplývá z §1 (odst. 2) zákona o účetnictví a platí i pro účetní jednotky, které nebyly založeny za účelem podnikání.

Účetní jednotky, které vedou účetnictví v plném nebo zjednodušeném rozsahu účtují podvojnými zápisy o stavu a pohybu majetku, závazků, o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření (Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §2).

Tyto podvojný zápisy jsou dle §3 (odst. 1) účtovány do období, s nímž věcně a časově souvisí. Účetním obdobím je nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců, není-li v zákoně stanoveno jinak. Účetní období se může shodovat s kalendářním rokem nebo je hospodářským rokem, který musí začínat pouze prvním dnem měsíce kromě ledna. (Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §3, odst. 2).

Účetní jednotky jsou povinny při účtování dodržovat směrnou účtovou osnovu, uspořádání a označování položek účetní závěrky, obsahové vymezení závěrky, účetní metody a podmínky předávání a přebírání účetních záznamů. Dále zákon o účetnictví definuje účetní doklady, účetní zápisy otevírání a uzavírání účetních knih, účetní závěrku, způsoby oceňování, inventarizaci majetku a závazků, úschovu účetních záznamů a zprávu o platbách orgánům správy členského státu EU nebo třetí země. Ke dni 1. 1. 2016 vstoupila v platnost novela tohoto zákona.

Dalším právním předpisem je **vyhláška č. 504/2002 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví. Vyhláška byla také novelizována pod č. 320/2015 Sb., novela nabyla účinnosti 1. 1. 2016.

Tato vyhláška stanoví rozsah a způsob sestavování účetní závěrky, uspořádání a obsahové vymezení položek aktiv, pasiv, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v účetní závěrce, uspořádání a obsahové vymezení informací zveřejňovaných v příloze, směrnou účtovou osnovu a účetní metody. Vyhláška se týká účetních jednotek zveřejněných v §2 (odst. 1), mezi které patří:

- politické strany a politická hnutí,
- spolky,
- církve a náboženské společnosti,
- obecně prospěšné společnosti,
- zájmová sdružení právnických osob,
- nadace, nadační fondy a ústavy,
- společenství vlastníků jednotek,
- veřejné vysoké školy,
- jiné účetní jednotky, které nebyly založeny za účelem podnikání (s výjimkou obchodních korporací).

Soulad při používání účetních metod účetními jednotkami zajišťují **České účetní standardy**, které vydává Ministerstvo financí ve Finančním zpravodaji. České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých není hlavním předmětem podnikání, navazují na vyhlášku č. 504/2002 Sb. Pro tyto účetní jednotky bylo vydáno 14 standardů (Ministerstvo financí České republiky, 2016).

2. Měření výkonnosti neziskových organizací

Tato kapitola se nejprve věnuje pojmu výkonnost obecně, dále se zabývá měřením výkonnosti a přibližuje modely řízení a měření výkonnosti v neziskovém sektoru.

Pojem výkonnost bývá běžně používán v různých souvislostech a v různých oborech (např. výkonnost ekonomiky, výkonnost sportovce, výkonnost stroje atd.). V odborné literatuře se definice toho pojmu objevuje jen velmi málo. Obecnou definici uvádí Wagner (2009, str. 17): *„Výkonost v obecné pojetí znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“* Výkonnost podniku lze definovat dle Pitry (2001, str. 15), který se na ni dívá jako na *„výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů.“* Přístup k výkonnosti závisí na vztahu stakeholderů k organizaci a jejich preferencích. Zainteresované strany mají různé představy o tom, jaká kritéria mají být použita pro srovnání a následnou interpretaci. Pojetí výkonnosti je proto velmi subjektivní a je potřeba vědět, z pohledu koho je výkonnost měřena a vyhodnocována. Jestliže není možné měřit výkonnost z více pohledů, je doporučeno hodnotit výkonnost ve vztahu ke strategickým cílům (Wagner, 2009).

Samotné měření výkonnosti podniku je dle Knápkové, Pavelkové, Chodúra (2011) souhrn metrik používaných ke kvantifikaci efektivnosti. Na měření výkonnosti lze také nahlížet jako na proces, poskytující zpětnou vazbu zaměstnancům. Správně navržený systém měření výkonnosti poté slouží jako základ pro efektivní rozhodování.

Neziskové organizace obecně nekladou příliš velký důraz na výkonnost a dosahované výsledky, spokojí se s tím, že jejich činnost je veřejně prospěšná. Na druhé straně neziskové organizace svojí činností zajišťují uspokojování určitých potřeb stejně jako podniky a dobrá výkonnost a konkrétní výsledky jsou mnohdy důležitější, než u komerčně orientovaného podniku. Z toho důvodu je také nutné sledování a měření jejich výkonnosti. Hodnocení výkonnosti neziskové organizace je komplexním procesem, zahrnuje kvalitativní i kvantitativní pohled. Toto hodnocení není vždy jednoduché, neboť neziskové organizace mají různé kvalitativní cíle, jejichž kvantitativní měření je velice obtížné či dokonce nemožné (Duben, 1996). Nestačí, aby

nezisková organizace pouze uspokojovala potřebu, efektivní organizace vytváří poptávku, je potřeba v lidech (zákaznících) vyvolat touhu po dané službě. Efektivní vedoucí neziskové organizace by měl co nejpřesněji definovat výkonnost své organizace, čímž může být např. v nemocnici kvalita léčení, návštěvnost určité organizace či kvalita absolventů školy (Drucker, 1994). Obecné znaky efektivně fungující neziskové organizace jsou následující (Novotný, Lukeš a kol., 2008):

- věrohodnost a dobré jméno – sami zaměstnanci hodnotí organizaci pozitivně,
- jasný cíl a veřejně prospěšné zaměření,
- průhledné hospodaření,
- propagace činnosti – nejlepší propagací organizace je její prospěšná činnost a představení jejích dobrých výsledků,
- široký okruh příznivců, přátel a hlavně dárců či sponzorů,
- organizaci se daří získávat finanční prostředky.

2.1 Modely měření a řízení výkonnosti neziskové organizace

Odborná literatura uvádí mnoho moderních modelů měření a řízení výkonnosti podniků. V následující části práce budou uvedeny modely, jež lze aplikovat v neziskových organizacích.

2.1.1 BSC (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard představuje manažerský nástroj, který vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit (Fotr, Vacík a kol., 2012). Metodu BSC formulovali a poprvé představili v roce 1992 autoři Robert S. Kaplan a David P. Norton v časopise Harvard Business Review. Autoři v článku uvádí, že metoda BSC umožňuje manažerům pohled na organizaci prostřednictvím čtyř významných perspektiv (volně přeloženo z Kaplan, Norton, 1992):

- zákaznické perspektivy (jak ji vnímají zákazníci),
- perspektivy interních procesů (v čem musí vynikat),
- perspektivy učení se a růstu (jak se může zlepšovat při tvorbě hodnoty),
- finanční perspektivy (jak ji vnímají zainteresované strany).

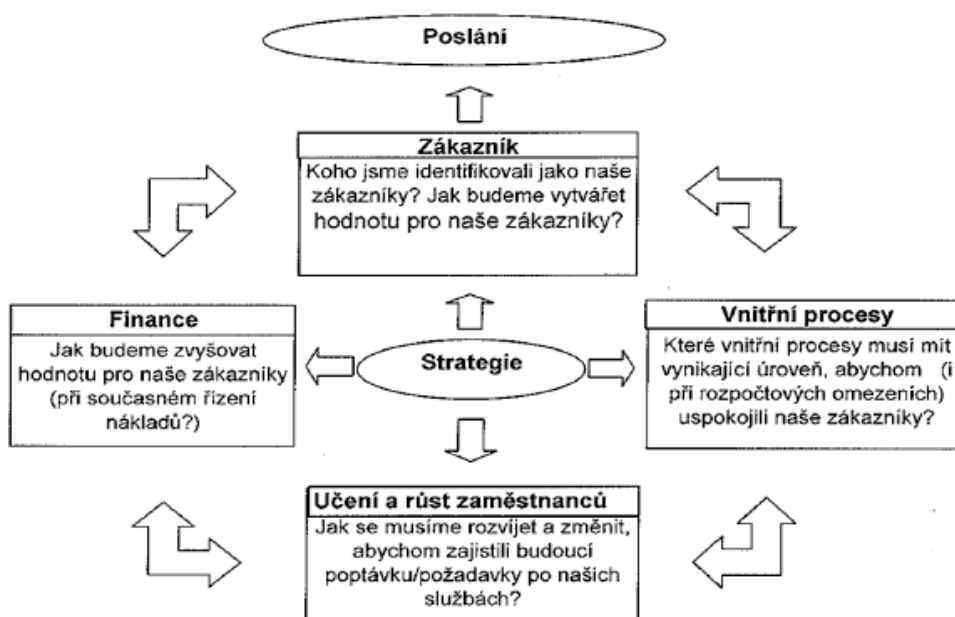
Perspektivy jsou vzájemně propojeny, metodika BSC tedy umožňuje nahlížet na strategický plán jako na souhrn vyvážených ukazatelů – zohledňuje kromě finančních i nefinanční ukazatele. V roce 2002 byl model BSC doplněn o koncept

strategických map, čímž se z něj stal strategický manažerský nástroj. Strategická mapa zobrazuje vztah příčina-důsledek mezi jednotlivými perspektivami. Metoda BSC je široce použitelný nástroj, který lze po úpravách použít i pro řízení výkonnosti v neziskovém sektoru a státní správě. (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Podstata BSC spočívá ve vyjasnění a převedení poslání a strategie do konkrétních cílů, v komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, v plánování a stanovení cílů a ve zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se (Kaplan, Norton, 2005).

Schéma modelu BSC v neziskovém sektoru je zobrazeno na obr. č. 4. V případě neziskových organizací zůstává jádrem modelu strategie a na poslání umístěné na vrcholu je napojena zákaznická perspektiva (nikoliv finanční, jako je tomu u ziskové organizace). Ačkoli neziskové organizace více zajímají nefinanční ukazatele, metoda BSC by nebyla kompletní bez finanční perspektivy a neziskové organizace potřebují k úspěšnému řízení a naplňování poslání finanční zdroje. Perspektiva učení se a růstu zaměstnanců je pro neziskové organizace klíčová – znalosti, nadšení a motivace pracovníků vedou k uspokojování zákazníků a naplňování poslání organizace. Perspektiva vnitřních (interních) procesů obsahuje procesy, ve kterých musí organizace vynikat, aby uspokojila své zákazníky (Drabinová, 2007).

Obr. č. 4: BSC v neziskovém sektoru



Zdroj: Drabinová, 2007

2.1.2 Model EFQM Excellence

Model EFQM Excellence (dále jen EFQM) se zabývá výkonností podniku a jeho činností, poskytuje ucelený pohled na organizaci (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011). Model vytvořili odborníci Evropské nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management), kteří jej označují jako komplexní nástroj, jež lze aplikovat na jakoukoli organizaci, bez ohledu na její velikost či odvětví. Tento model je tedy vhodný jak pro podnikatelský sektor, tak pro neziskové organizace (EFQM, 2016).

Základem modelu EFQM je předpoklad, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo za podmínky spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a při respektování okolí (Národní politika kvality, 2016) „*Při používání modelu EFQM Excellence je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Sebehodnocení je charakterizováno jako kladné, soustavné a pravidelné přezkoumávání činnosti a výsledků organizace.*“ (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 56).

Cílem sebehodnocení by mělo být (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011):

- poskytnutí uceleného obrazu současného stavu organizace,
- rozpoznání silných stránek a oblastí pro možné zlepšování,
- získání informací pro formulování akčních plánů,
- získání informací k provádění benchmarkingu (srovnávání s konkurencí),
- příležitost učit se,
- zlepšování organizace.

Model se skládá z 9 oblastí (znázorněny jsou na obr. č. 5), z toho je 5 předpokladů a 4 oblasti představují výsledky. Jednotlivým kritériím se přiřazují body, maximálně lze získat 1000 bodů. Za dobrý výsledek se považuje 500 bodů, nejlépe řízené organizace se dostávají na hranici 800 bodů (Šulák, Zahradníčková, 2012).

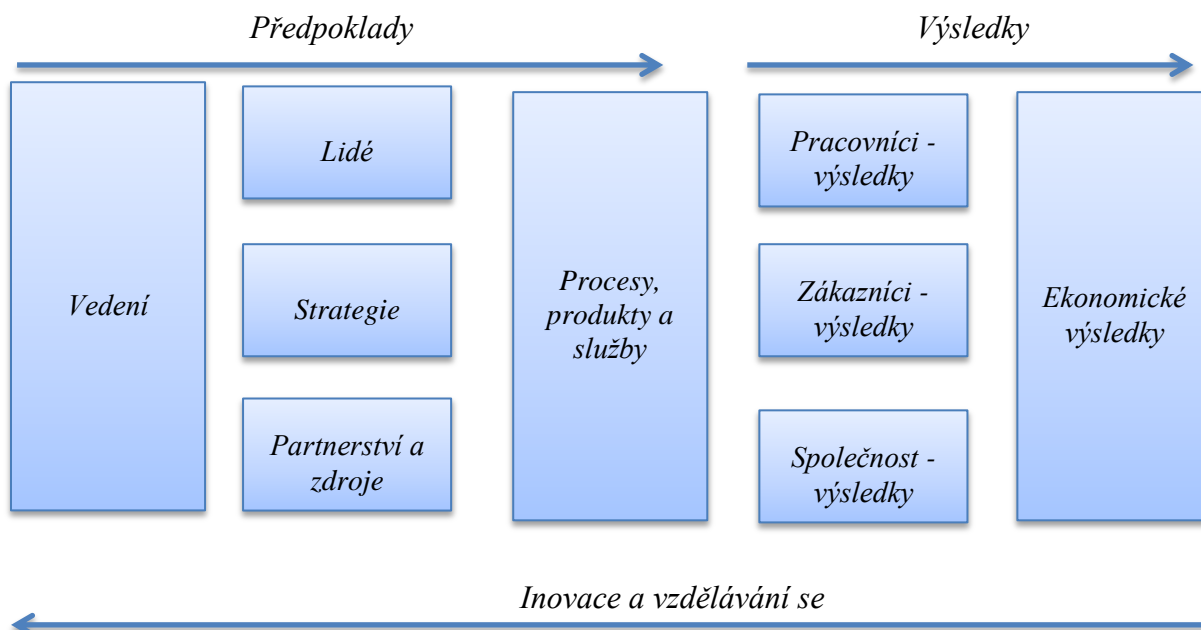
Předpoklady:

- vedení – oblast hodnotí kvalitu dlouhodobých záměrů organizace,
- strategie – stanovení budoucího směru organizace a následných plánů,
- lidé - personální řízení,
- partnerství a zdroje – řízení ostatních zdrojů (finance, informace, technologie),
- procesy, produkty a služby – kvalita procesů pro tvorbu produktů.

Výsledky:

- spokojenost zaměstnanců,
- spokojenost zákazníků – hodnocení produktu či služeb zákazníků,
- vliv na společnost – veřejná odpovědnost organizace,
- ekonomické výsledky – měření parametrů výkonnosti.

Obr. č. 5: Schéma modelu EFQM



Zdroj: vlastní zpracování dle EFQM, 2016

Druhou část systému tvoří metodika RADAR, která říká, že je nutné stanovit výsledky nutné pro stanovení odchylky mezi plánovanými cíli a skutečností (**R**esults), pro dosažení výsledků se hledají vhodné přístupy (**A**pproach), tyto přístupy se dále rozvíjí a implementují (**D**eployment), následuje hodnocení a prověřování (**A**ssessment) a stanovení přehledu těchto přístupů (**R**eview). Tato metodika slouží k analýze a hodnocení dosažených výsledků (Marinič, 2008).

2.1.3 CAF (Common Assessment Framework)

Model CAF (Společný hodnotící rámec) je nástrojem Total Quality Managementu (TQM) a vychází z modelu EFQM. Jedná se o nástroj pro zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím sebehodnotícího rámce. Model je výsledkem spolupráce ministrů EU. Od roku 2000, kdy byl poprvé představen, ho dále spravuje Evropský institut pro veřejnou správu (EIPA). Model CAF je veřejně dostupný, jednoduchý a snadno použitelný nástroj určený organizacím veřejného sektoru (je

ovšem možné aplikovat ho také v organizacích soukromých). Tento model nahlíží na organizace z různých úhlů a pomáhá jim využívat techniky řízení kvality pro zlepšování své výkonnosti (EIPA, 2013).

CAF v souladu s konceptem modelu EFQM zavádí 8 základních principů excelence do veřejného sektoru s cílem zvýšit výkonnost organizací tohoto sektoru (Národní politika kvality, 2013).

Orientace na výsledky - organizace se zaměřuje na výsledky, které jsou dosahovány za účelem spokojenosti zainteresovaných stran (zákazníků, partnerů, zaměstnanců).

Zaměření se na občana/zákazníka - organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i budoucích zákazníků. Vytváří produkty, služby a zlepšuje svou výkonnost.

Řízení dle stálých cílů - tento princip podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí, vedení jasně definuje vizi, poslání a hodnoty a podporuje plné zapojení zaměstnanců při plnění cílů organizace.

Řízení dle procesů a faktů - žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou zdroje a činnosti řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na analýze informací.

Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení - zaměstnanci jsou základem organizace a jejich plné zapojení je využíváno ve prospěch organizace, který lze maximalizovat podporováním rozvoje zaměstnanců, sdílením společných hodnot a kultury, založené na důvěře, otevřenosti a společenské odpovědnosti.

Neustále zlepšování, učení se a inovace - inovace a neustálé zlepšování by mělo být trvalým cílem organizace.

Rozvoj partnerství - je důležité rozvíjet vzájemně prospěšná partnerství s dalšími organizacemi.

Společenská odpovědnost organizace - organizace musí být společensky odpovědná a dbát o trvale udržitelný rozvoj.

Model CAF stejně jako EFQM uplatňuje kritéria předpokladů (vedení, strategie a plánování, zaměstnanci, partnerství a zdroje) a výsledků. Tato kritéria obsahují několik subkritérií, uvedených níže (Národní politika kvality, 2013).

- *Vedení*

Kritérium vedení zahrnuje nasměrování organizace vypracováním vize, poslání a hodnot. Dále sem patří řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování, motivování a podpora zaměstnanců, vedení příkladem a řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami.

- *Strategie a plánování*

Strategie a plánování obsahuje shromažďování informací o současných a budoucích potřebách stakeholderů, rozvíjení, plánování, komunikování a uplatňování strategie v rámci celé organizace a plánování a přezkoumávání změn či inovací.

- *Zaměstnanci*

Toto kritérium zahrnuje řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců, zapojování zaměstnanců formou otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a jejich celkové spokojenosti.

- *Partnerství a zdroje*

Patří sem rozvíjení partnerství s relevantními organizacemi, občany a zákazníky, dále se hodnotí řízení financí, informací, znalostí, technologií a provozních prostředků.

- *Procesy*

Kritérium procesy zahrnuje soustavné identifikování, navrhování a řízení procesů, do kterých jsou zapojeny zainteresované strany, rozvíjení a poskytování služeb občanům/zákazníkům a koordinaci procesů v rámci celé organizace.

Dále se model přesouvá od hodnocení kritérií předpokladů k výsledkům. V rámci výsledkových kritérií se hodnotí, jak organizaci vnímají zaměstnanci, zákazníci a společnost. Následně jsou hodnoceny interní klíčové ukazatele výkonnosti, které se vztahují k základním měřitelným oblastem udávajícím úspěšnost organizace. Hodnocení probíhá na základě přidělování bodů jednotlivým kritériím a subkritériím modelu podle cyklu PDCA (**PLAN, DO, CHECK, ACT**) - plánuj, realizuj, kontroluj a reaguj. Existují dva způsoby hodnocení, a to klasické bodové hodnocení, které představuje souhrnné zhodnocení každého kritéria a bodové hodnocení s jemným rozlišením, hodnotící subkritéria podrobněji (Národní politika kvality, 2013).

2.2 Měření a řízení finanční výkonnosti neziskové organizace

Úkolem finančního řízení je využívání veškerých informací získaných prostřednictvím informačního systému při plánování, získávání a poté rozdělování finančních prostředků pro realizaci činnosti. Sleduje se, zda jsou prostředky využívány efektivně a u neziskových organizací jde také o účelné vynakládání prostředků (Duben, 1996).

Finanční analýza slouží k posouzení efektivnosti neziskových organizací (stejně jako u podniků založených za účelem tvorby zisku). Výkonnost v tomto pojetí je chápána jako soustředění disponibilních zdrojů do oblastí, kde lze očekávat výsledky. Jde především o analýzu účetních výkazů, a sice rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Je ovšem nutné brát v úvahu, že ne všechny náklady a přínosy jsou zachyceny v účetních výkazech, např. práce dobrovolníků.

Výkonnost je nutné posuzovat vzhledem k poslání organizace (jak již bylo uvedeno výše, poslání pomáhá při hodnocení organizace) a cílům, zásadní je proto vazba na správné a reálné definování cílů společnosti (Novotný, Lukeš a kol., 2008).

2.2.1 Zdroje dat pro posouzení finanční výkonnosti

Rozvaha slouží k zachycení majetku. Majetek organizace tvoří souhrn všech věcí, peněz, pohledávek, které neziskové organizaci patří. Stejně jako u podniků se majetek člení na dlouhodobý a oběžný. Dlouhodobý majetek tvoří podstatu majetkové struktury a slouží organizaci dlouhodobě – např. budovy a jejich zařízení, automobily. Oběžný majetek má charakter provozního, krátkodobého majetku a v organizaci obíhá. Jedná se o peníze, pohledávky a zásoby. Nezisková organizace může majetek nabýt koupí, výrobou, darováním, dědictvím, vkladem, členským příspěvkem či dotací.

V případě nestátních neziskových organizací výrazně převažují zdroje krytí majetku vlastní. Za vlastní zdroje se považuje vlastní jmění, fondy a výsledek hospodaření. Vlastní jmění obsahuje hodnotu vlastních zdrojů majetku. Jedná se o povinný či dobrovolný vklad zakladatelů organizace. Fondy obsahují účelové zdroje vytvořené ze zisku po zdanění nebo bezúplatně přijaté zdroje. Dále se ve fondech mohou uvádět výtěžky veřejných sbírek a hodnota bezúplatně nabytých zásob. Obecně je možné využívat k financování i cizí zdroje (úvěry), v ČR jde spíše o možnost teoretickou, protože věřitelé nenachází v neziskových organizacích dostatečné záruky.

Ve **výkazu zisku a ztráty** jsou uváděny výsledky hospodaření související s hlavní i doplňkovou činností. Výnosy tvoří peněžní částky, které organizace získala ze

všech svých činností za určité období (měsíc, rok), bez ohledu na to, zda došlo v tomto období k úhradě. Náklady jsou účelně vynaložené částky na získání výnosů. Dle druhu lze náklady členit na spotřebu materiálu a energie, náklady na opravu a udržování, mzdové a ostatní osobní náklady (včetně sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců), odpisy a finanční náklady (Boukal, 2009).

2.2.2 Základní ukazatele pro posouzení finanční výkonnosti

Pro neziskové organizace je důležitá hospodárnost, tzn. měření minimalizace nákladů vzhledem k požadovanému výstupu a kvantifikace produktivity. Případný zisk není rozdělován a slouží jako zdroj potřebný k naplnění poslání organizace.

Proto se sledují především tyto ukazatele (Boukal, 2009):

- vývoj výnosů a nákladů v čase,
- vývoj počtu klientů v čase,
- vývoj majetkových položek v čase,
- vývoj velikosti potřebných zdrojů v čase,
- vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase.

V zájmu efektivnosti sledují neziskové organizace dle Novotného, Lukeše a kol. (2008) také vybrané **poměrové ukazatele**:

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{Průměrné pohledávky}}{\text{Průměrné denní tržby}}$$

Dále je vhodné sledovat rychlost obratu zásob. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik nákladů se váže na průměrnou hodnotu zásob, tedy kolikrát se náklady obrátí v zásobách (Kraftová, 2002).

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Celkové náklady za rok}}{\text{Průměrná hodnota zásob}}$$

Hlavní činnost neziskové organizace bývá většinou ztrátová. Ztrátovost hlavní činnosti je možné vyrovnat ziskovostí doplňkové činnosti. Ukazatel *míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti* ukazuje, jak velkou část ztráty pokryl zisk z doplňkové činnosti. Je dán poměrem výsledku hospodaření z doplňkové činnosti k výsledku hospodaření z hlavní činnosti. Také ukazatele rentability nabývají na významu, především v případě provozování doplňkové činnosti. Lze sledovat rentabilitu

tržeb či rentabilitu nákladů doplňkové činnosti (výpočet rentability nákladů hlavní činnosti je obdobný). Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím účinněji jsou vynakládány prostředky (Otrusínová, Kubičková, 2011).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Rentabilita nákladů doplňkové činnosti} = \frac{\text{VH z doplňkové činnosti}}{\text{Náklady doplňkové činnosti}}$$

Mezi ukazatele, vyjadřující soběstačnost neziskové organizace patří např.:

$$\text{Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} * 100$$

Další možností finanční analýzy je použití souhrnných modelů. Model, který slouží nejen k zhodnocení municipálních firem, ale i k posouzení velkých nestátních neziskových organizací je např. model KAMF (Klasifikační analýza neziskové organizace). Variace modelu KAMF* je určena pro organizace, které realizují kromě hlavní činnosti také doplňkovou činnost a hodnotí následující ukazatele (Kraftová, 2002):

- autarkii hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů,
- nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti,
- míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,
- okamžitou likviditu (poměr finančního majetku ke krátkodobému cizímu kapitálu),
- obrat kapitálu (poměr výnosů k celkovému kapitálu), při výpočtu se vychází z průměrných hodnot celkového kapitálu během roku),
- modifikovanou produktivitu práce (poměr přidané hodnoty k osobním nákladům).

Ke každému ukazateli je k dispozici stupnice hodnocení uvedená v tabulce č. 1, celkový výsledek je následně určen aritmetickým průměrem.

Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení modelu KAMF*

Stupeň hodnocení					
Ukazatel	Velmi dobrý (1)	Dobrý (2)	Střední (3)	Špatný (4)	Alarmující (5)
Autarkie	> 100%	= 100%	> 90%	> 80%	< 80%
Nákladová rentabilita DČ	> 30%	> 15%	> 5%	< 5%	záporná hodnota
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	> 100%	= 100%	> 90%	> 80%	< 80%
Okamžitá likvidita	40% < L < 60%	20% < L < 40%	> 60%	< 20%	< 15%
Obrat kapitálu	> 300%	> 200%	> 100%	> 80%	< 80%
Produktivita práce	> 200%	> 150%	> 120%	> 100%	< 100%

Zdroj: vlastní zpracování dle Kraftové, 2002

3. Představení organizace Techmania Science Center o.p.s.

Tato kapitola je věnována představení neziskové organizace Techmania Science Center o.p.s. Obsahuje základní identifikační údaje o společnosti, organizační strukturu, počet zaměstnanců a způsoby financování organizace.

3.1 Základní identifikační údaje

Název: Techmania Science Center o.p.s.

Sídlo: U Planetária 2969/1, 301 00 Plzeň

IČ: 263 96 645

DIČ: CZ 263 96 645

Techmania Science Center o.p.s. (dále jen Techmania) byla založena zakládací listinou 20. července 2005, do rejstříku obecně prospěšných společností byla zapsána 8. srpna téhož roku. Zakladateli Techmanie jsou Škoda Investment, a. s. a Západočeská univerzita v Plzni.

Druh obecně prospěšných služeb:

- trvalé uchování předmětů movitého kulturního dědictví, ochraňuje je a umožňuje jejich veřejné využívání,
- zabezpečuje sbírkovou dokumentaci a shromažďuje předměty muzejní hodnoty zejména k technickým dějinám Plzeňského regionu,
- sbírky a výsledky své činnosti prezentuje formou stálé expozice, výstavní činností, publikační činností, pořádáním výstav, konferencí, přednášek či seminářů,
- spolupráce při své vědecké, expoziční, výstavní, vzdělávací, propagační a publikační činnosti s dalšími vzdělávacími organizacemi,
- šíření vědeckých poznatků, komunikace vědy, popularizace a komercializace vědy,
- informování o výsledcích vědy a výzkumu,
- pořádání odborných kurzů, školení a lektorské činnosti v oblasti science communication pro vzdělávání vědeckých pracovníků, učitelů a manažerů v oblasti technologického rozvoje,
- vzdělávací akce a programy pro školy i širokou veřejnost,

- vzdělávání veřejnosti v oblasti technických a přírodních věd,
- realizace zájmové a klubové činnosti pro děti a mládež.

Mezi doplňkové činnosti patří výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a hostinská činnost. Jedná se o nejmladší část společnosti Techmania Gastro a obchod uvnitř Techmanie, ve kterém je prodáváno drobné zboží a technické hračky (Výroční zpráva, 2015).

3.2 Činnost organizace

Techmania nabízí stálé i putovní expozice, jejichž hlavním rysem je interaktivnost. Projekční sál ve 3D Planetáriu nabízí projekce na kulovou plochu. Častými tématy populárně-vzdělávacích show či workshopů jsou fyzika, chemie, matematika, astronomie nebo biologie. Techmania dále poskytuje zejména školním skupinám zázemí svých špičkově vybavených školních laboratoří, dílen či kluboven. Tým Techmanie působí velmi aktivně v oblasti komunikace vědy, jeho projektové aktivity sahají od pořádání edukativních soutěží a seminářů přes tvorbu vzdělávacích materiálů či výstav. Techmania je nejen turistickým cílem, je partnerem školám, jelikož svou činností doplňuje formální výuku.

„Cílem Techmanie je napomáhat veřejnosti, zejména žákům, studentům a rodinám s dětmi nacházet a rozvíjet osobní vztah k vědě a technice a v obecné rovině objevovat možnosti lidského poznání“ (Techmania Science Center, 2016).

Předchozí vyjmenované činnosti se odráží i v poslání Techmanie: *„Techmania podněcuje zájem o vědu a sebevzdělávání a inspiruje k samostatnému přemýšlení. Ke své činnosti využívá principu hry a učení vlastním prožitkem. Techmania rozvíjí vzdělávání a praxi v science communication a zajišťuje tyto služby pro externí subjekty. Techmania vytváří a rozvíjí synergie formálního a neformálního vzdělávání. Techmania ukazuje souvislosti mezi vědou a každodenním životem“* (Techmania Science Center, 2016).

Techmania nezapomíná ani na životní prostředí, chová se k němu zodpovědně a snaží se jít příkladem i svým návštěvníkům. V expozici Obnovitelné zdroje lze sledovat, kolik elektřiny vyrábí fotovoltaické panely na střeše science centra. Energie vyráběná sluncem se využívá pro fungování dalších exponátů. V jídelně se neservíruje jídlo na jednorázovém nádobí a odpad se třídí (Výroční zpráva, 2014).

3.3 Organizační struktura

Organizační strukturu, znázorněnou na obr. č. 6 je možné označit jako funkcionální. Na vrcholu struktury stojí ředitel Techmanie. Pod ním se nachází administrativa a jednotlivá oddělení. Administrativa je zastoupena tajemnicí společnosti, asistentkou ředitele, personalistkou a právníčkou. Marketingové oddělení zahrnuje manažera pro školy, tiskovou mluvčí, grafického designera a referentku. Finanční oddělení zastupuje finanční manažer, finanční účetní a dále zahrnuje externí účetní firmu. Projektové oddělení je tvořeno manažerem projektu a realizačním týmem. Pod oddělení provozu patří recepce a odborní průvodci v oblasti vědy a techniky. Výrobní oddělení je zastupováno projektantem, konstruktérem, technikem, truhlářem a zámečnickem. Na vývojovém oddělení pracuje designer, grafický designer a vývojář 3D Planetária a technické oddělení zahrnuje techniky, správce IT a úklid. Dále ve společnosti funguje oddělení gastro, které zahrnuje pracovníky Techmanie Gastro a kantýny 3eítka. Gastro připravuje jídla nejen pro návštěvníky a zaměstnance společnosti, ale také pro zaměstnance Škody Transportation a depa Plzeňský městských dopravních podniků (Výroční zpráva, 2015).

Obr. č. 6: Organizační struktura



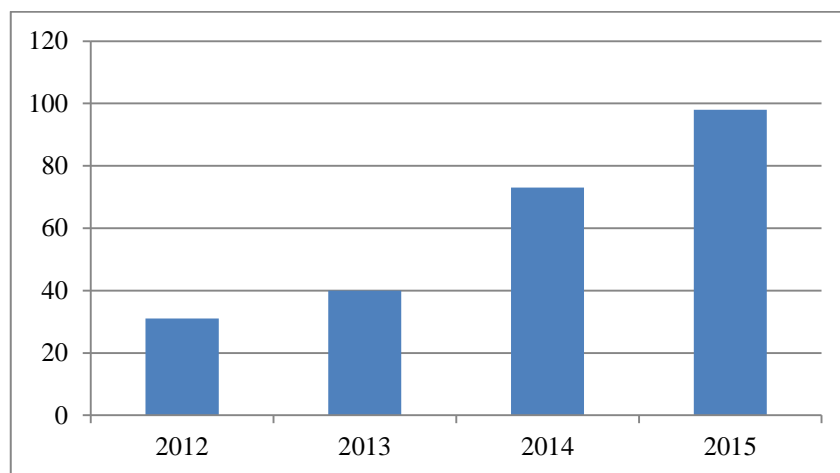
Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

3.4 Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců se dle potřeby v letech 2012-2015 zvyšoval. Především v roce 2014 zaznamenala Techmanie růst, kromě počtu zaměstnanců rostla rozloha areálu i ploch, které slouží návštěvníkům, počet exponátů, aktivit a akcí, které nabízí veřejnosti a doplňková činnost byla rozšířena na výrobu jídel. Od 1. 2. 2015 navíc Techmania začala poskytovat stravování zaměstnancům společnosti Škoda Transportation. Z toho důvodu se zvyšoval i počet zaměstnanců.

V roce 2012 bylo v organizaci zaměstnáno 31 lidí, k 31. 12. 2015 pracovalo ve společnosti již 98 zaměstnanců. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v rozmezí let 2012-2015 je znázorněn na obr. č. 7.

Obr. č. 7: Průměrný počet zaměstnanců (2012-2015)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

3.5 Financování

Fundraisingem se v Techmanii zabývá několik lidí. Velmi důležitým zdrojem financování jsou **veřejné rozpočty**. Zásadním zdrojem financování jsou dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, dalším veřejným zdrojem jsou rámcové programy Evropské unie. Projektové oddělení kromě řízení projektů sleduje výzvy a zabývá se žádostmi o dotace. Žádosti poté schvaluje ředitel společnosti, musí spadat do koncepce a mít pro společnost pozitivní efekt. Tento pozitivní efekt nemusí být vždy finanční (někdy je projekt dokonce ztrátový), může jím být např. získání know-how. Cílem je podpora celé Techmanie jako celku. Financováním z lokálních veřejných rozpočtů (rozpočet města Plzeň a Plzeňský kraj) se zabývá tajemnice organizace společně s ředitelem.

Dalším zdrojem financování je **dárcovství** (sponzoring), kdy organizace využívá krátkodobé i dlouhodobé sponzorské smlouvy. S klíčovými sponzory má Techmanie uzavřené smlouvy na několik let, s jinými je třeba podepsat každý rok novou smlouvu. Je nutné dlouhodobě pracovat se sponzory na tom, aby společnost získala nějaký sponzorský příspěvek.

Sponzoři Techmanie jsou:

- Škoda Investment, a. s.,
- Bammer trade, a. s.,
- Intersoft Automation, s.r.o.,
- Škoda JS, a. s.,
- Raiffeisenbank, a. s. a další.

V neposlední řadě jsou zdrojem financí samozřejmě návštěvníci. Návštěvníky Techmanie tvoří školy a veřejnost. Některé školy navštěvují Techmanii více, jiné méně. V roce 2015 tvořila návštěvníky více veřejnost než školy (záleží na přístupu pedagogů k výuce, zda dávají přednost moderní interaktivní výuce nebo té klasické). Na druhou stranu některé školy (včetně škol mimo Plzeňský kraj) mají dokonce paušální předplatné a navštěvují Techmanii pravidelně (Interní informace organizace, 2016).

4. Měření výkonnosti organizace

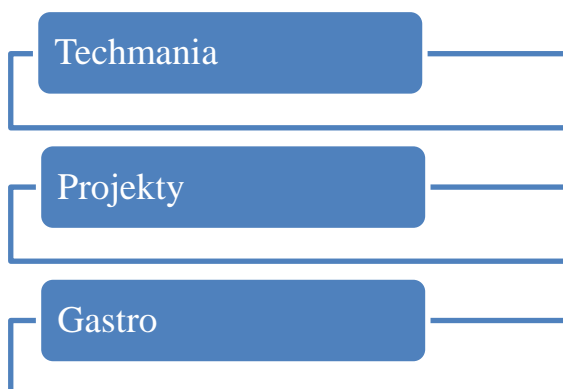
Tato kapitola nejprve analyzuje způsob sledování a měření výkonnosti v Techmanii, dále se věnuje posouzení výkonnosti organizace a následně udává doporučení, které další ukazatele by bylo vhodné sledovat.

4.1 Analýza sledování a měření výkonnosti

Různé organizace sledují a měří výkonnost odlišným způsobem, využívají různé modely určené k řízení výkonnosti a liší se také sledované ukazatele. Techmania sleduje výkonnost formou běžného řízení organizace a monitoruje základní ukazatele výkonnosti.

V Techmanii se sledují především výnosy a náklady, a to ze dvou hledisek - z hlediska správní rady a ředitele společnosti. Správní rada má pro účely monitorování nadefinované výkazy, ve kterých se sledují důležitá data detailně, např. se rozlišují tržby z poskytovaných služeb na výnosy za vstupné či parkovné apod. Náklady jsou sledovány v rozdělení na spotřebu energie, služeb a materiálu, náklady na opravy a osobní náklady. Naopak finanční výnosy a náklady Techmania nepotřebuje detailně sledovat (např. kurzové zisky a ztráty, bankovní poplatky), proto se pro účely vykazání sledují souhrnně. Výnosy a náklady se pro účely monitoringu v organizaci dále člení ze tří hledisek (viz obr. č. 8):

Obr. č. 8: Členění výnosů a nákladů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací, 2016

Ve výkazech pro správní radu je srovnáván plán, skutečnost, skutečnost minulého roku a finanční oddělení vypracovává výhled do konce roku. Dále se samozřejmě monitoruje počet návštěvníků, skupina návštěvníků (zda se jedná o školy nebo širokou veřejnost) a bydliště návštěvníků. Na základě těchto údajů je vyhodnocována úspěšnost

marketingová kampaně, realizovaná přímo v místě bydliště návštěvníka. Za účelem sledování návštěvnosti se vytváří mapa, kde je vyobrazena relativní návštěvnost veřejnosti a informace o počtech studentů na jednotlivých školách. Ve 3D Planetáriu, v laboratořích a dílnách je monitorována obsazenost v rozdělení na školy a veřejnost. Dále je pravidelně kontrolován stav exponátů (poruchovost) a na základě výsledků jsou vytvářeny statistiky. Na funkčnosti exponátů totiž také závisí spokojenost návštěvníků, která je zjišťována prostřednictvím dotazníkových šetření.

Ředitel organizace samozřejmě také monitoruje výše uvedené ukazatele z pohledu správní rady, podrobněji ovšem vyžaduje členění výnosů a nákladů podle středisek. Toto členění je dané a kopíruje organizační strukturu společnosti. Plánování probíhá také v závislosti na jednotlivých střediscích. Odpovědnost nesou manažeři, část jejich platu má vazbu na výsledky (záleží na vnitropodnikové pozici, u některých pozic je měřítkem zisk nebo výnosy, u jiných pozic je přínosem spíše kvalita služby). Standardní reporting pro ředitele organizace je sestavován na úrovni kumulovaných dat. V případě vzniku odchylek od plánu je nutné položky výnosů či nákladů analyzovat detailněji. Reporting je založen z důvodu rozhodovacích procesů na účelovém členění nákladů, obsahuje tedy např. náklady na údržbu vcelku, náklady na oslovení jednotlivých regionů, které poskytuje marketingové oddělení atd.

4.1.1 Hlavní činnost

Cílem Techmanie není vytvářet zisk, ale poskytování veřejně prospěšné služby. Předmětem měření v rámci hlavní činnosti je především návštěvnost organizace a analýza výnosů a nákladů související s touto činností. Hlavní činnost bývá většinou ztrátová a ke krytí této ztráty se využívá zisk z doplňkové činnosti nebo je nutné sehnat finanční prostředky prostřednictvím fundraisingu. Samozřejmě se také monitorují pohledávky vyplývající z hlavní činnosti. Tyto pohledávky nebývají vysoké, neboť většina návštěvníků platí vstupné na místě (hotově či kartou), platbu prostřednictvím faktury často využívají např. školy a cestovní agentury.

4.1.2 Doplňková činnost

Doplňková činnost, jak již bylo zmíněno, zahrnuje část gastro a prodej v obchodě. V rámci doplňkové činnosti se provádí inventury, uzávěrky a kontroluje se, jakým způsobem funguje (stejně jako u ziskového podniku). Krátkodobé pohledávky společnosti z doplňkové činnosti tvoří především faktury s dobou splatnosti 14-21 dní,

kteře jsou vystavovány za stravování zaměstnanců společnosti Škoda Transportation a depa Plzeňských městských dopravních podniků.

4.1.3 Navrhované ukazatele

Hlavní činnost naplňuje poslání organizace a proto je důkladně sledována. V případě hlavní činnosti tedy není nutné doporučovat sledování klasických poměrových ukazatelů, např. ukazatele rentability či likvidity, neboť v tomto případě to nemá význam. V rámci hlavní činnosti je vhodné sledovat ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, vyjadřující soběstačnost organizace. U doplňkové činnosti jde o neziskovou organizaci, proto je možné sledovat takové ukazatele, které sleduje ziskový podnik. Jedná se například o ukazatele rentability, protože doplňková činnost by měla být dlouhodobě zisková a rychlost obrátu zásob, protože doplňková činnost vykazuje zásoby. Pro monitoring v rámci celé organizace (hlavní a doplňková činnost dohromady) lze využít ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti a také souhrnný model KAMF*. Vyjmenované ukazatele budou vypočteny v další podkapitole.

4.2 Měření výkonnosti

V rámci měření výkonnosti bude provedena analýza, pro Techmanii nejdůležitějších, ukazatelů vývoje návštěvnosti, výnosů a nákladů v čase a doba inkasa pohledávek. Dále budou vypočteny navrhované ukazatele, které se v organizaci prozatím nesledují.

4.2.1 Návštěvnost

Jak již bylo uvedeno, velmi důležitým ukazatelem pro Techmanii je návštěvnost. Vývoj návštěvnosti, uvedený v tabulce č. 2, byl v letech 2013-2015 rostoucí.

Tabulka č. 2: Počet návštěvníků (2013-2015)

	2013	2014	2015
Počet návštěvníků	64 311	200 335	217 574

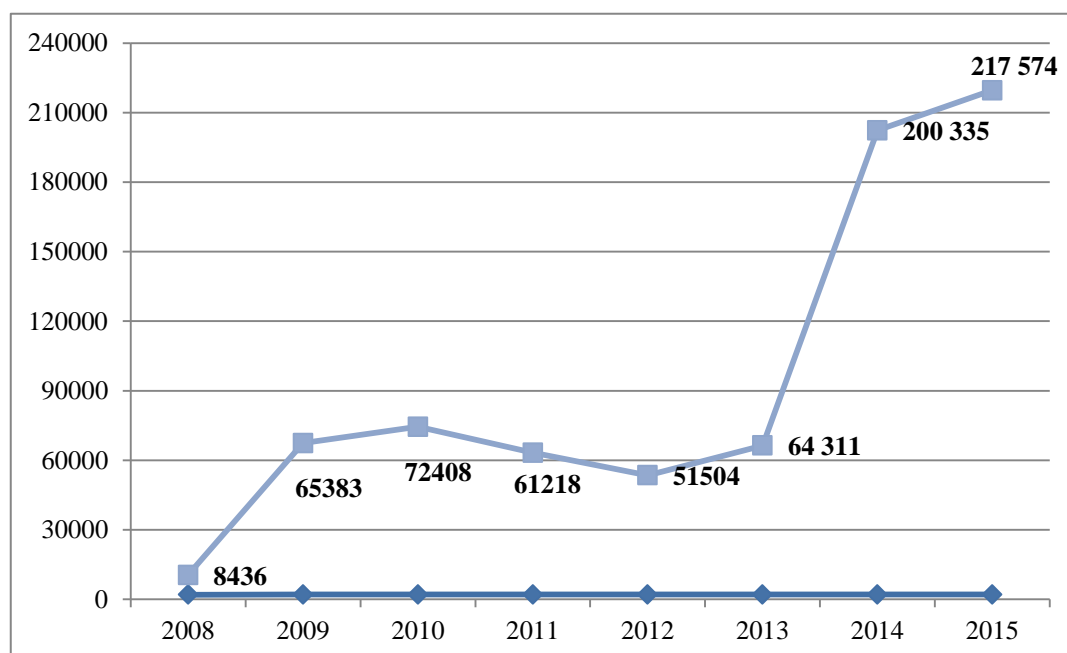
Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Rok 2013 znamenal pro Techmanii rok změn a expanze a z důvodu rekonstrukcí byl provoz v září na dva měsíce zcela přerušen. Od listopadu byla Techmania opět zpřístupněna návštěvníkům (v omezeném režimu), neboť byla dokončena stavba 3D Planterária, které mohlo být 4. listopadu 2013 otevřeno a návštěvníky velmi zaujalo. Na konci března roku 2014 byla otevřena také zrekonstruovaná a rozšířená hlavní expoziční

hala a Techmania mohla být opět plně zprovozněna. V roce 2014 byl splněn cíl organizace, jelikož návštěvnost převýšila požadovanou hranici 200 000 návštěvníků a v roce 2015 byla návštěvnost dokonce ještě vyšší.

Na základě obr. č. 9, na němž je znázorněn vývoj návštěvnosti za delší období (v letech 2008-2015) lze konstatovat, že rok 2013 byl pro Techmanii opravdu zlomový. Návštěvnost před rekonstrukcemi a rozšířením kolísala na úrovni 60 000 návštěvníků. Po otevření nové expoziční haly a 3D Planetária se počet návštěvníků velmi výrazně zvýšil. Existuje tedy předpoklad, že se návštěvnost dle dosavadního trendu bude i nadále zvyšovat.

Obr. č. 9: Počet návštěvníků v letech 2008-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Techmania za účelem zvyšování návštěvnosti a povědomí o organizaci využívá marketingové komunikační nástroje v podobě plakátů, billboardů, polepů na vozech MHD, inzerce v novinách, časopisech, PR články atd.

Techmania zaujala také média, která o ní v roce 2015 přinesla celkem 1 377 příspěvků. Nejčastěji se Techmania objevovala v tištěných médiích západočeského regionu a na internetových portálech. Zaujala také ČT Děčko a Rádio Junior, ve kterém edutaineri Techmanie představovali malým posluchačům svět fyziky, biologie, chemie či

astronomie. Techmania komunikuje s veřejností také prostřednictvím přehledných webových stránek, profilu na sociální síti Facebook a kanálu na YouTube.

4.2.2 Vývoj výnosů

Pro neziskovou organizaci je důležité sledování vývoje výnosů v čase, především jde o analýzu změn a jejich příčin. V letech 2013-2015 celkové výnosy rostly, což dokazuje tabulka č. 3. Výnosy z hlavní činnosti tvoří tržby z prodeje služeb, z čehož nejvyšší část představuje vstupné, dále parkovné či pronájem exponátů. Podstatnou část těchto výnosů představují provozní dotace. Výnosy doplňkové činnosti zahrnují výnosy z prodeje zboží v obchodě a výnosy z výroby jídel. Jak již bylo zmíněno, rok 2013 byl pro Techmanii zlomový, probíhaly rekonstrukce a provoz byl omezen či dokonce přerušen. Z toho důvodu byly výnosy v roce 2013 nejnižší.

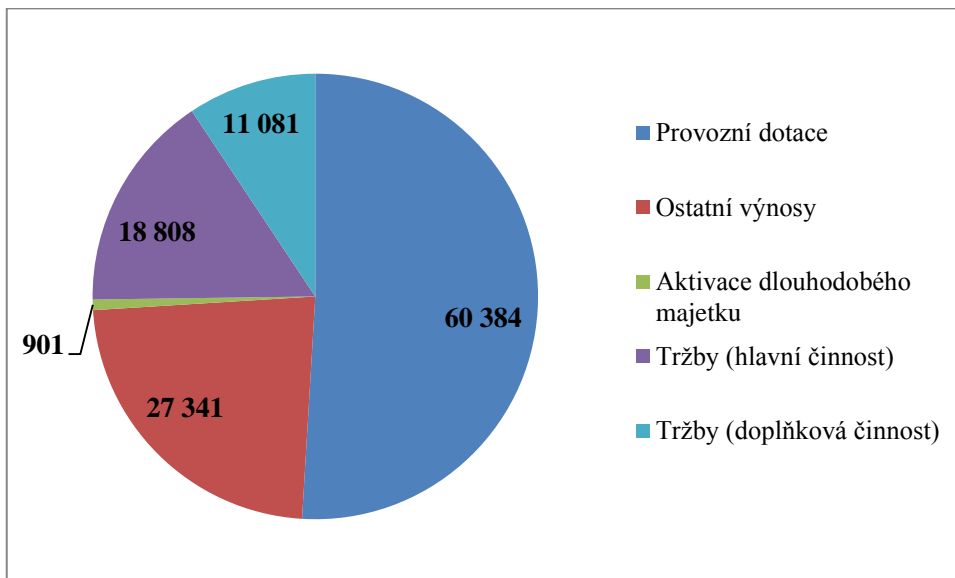
Tabulka č. 3: Vývoj výnosů (2013-2015)

V tis. (Kč)	2013	2014	2015
Výnosy celkem	46 676	118 515	119 235
Hlavní činnost	38 174	107 434	90 868
Doplňková činnost	8 502	11 081	28 367

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Rok 2014 znamenal zvýšení výnosů nejen díky vyšší návštěvnosti, z menší části růst způsobilo zahájení doplňkové činnosti výroby jídel. Největší část výnosů ale stále tvořily provozní dotace ve výši 60 384 tis. Kč (viz obr. č. 10). Rok 2014 znamenal pro Techmanii růst ve všech směrech, rostl i počet zaměstnanců (vývoj počtu zaměstnanců je uveden v předchozí kapitole) a počet stálých expozic.

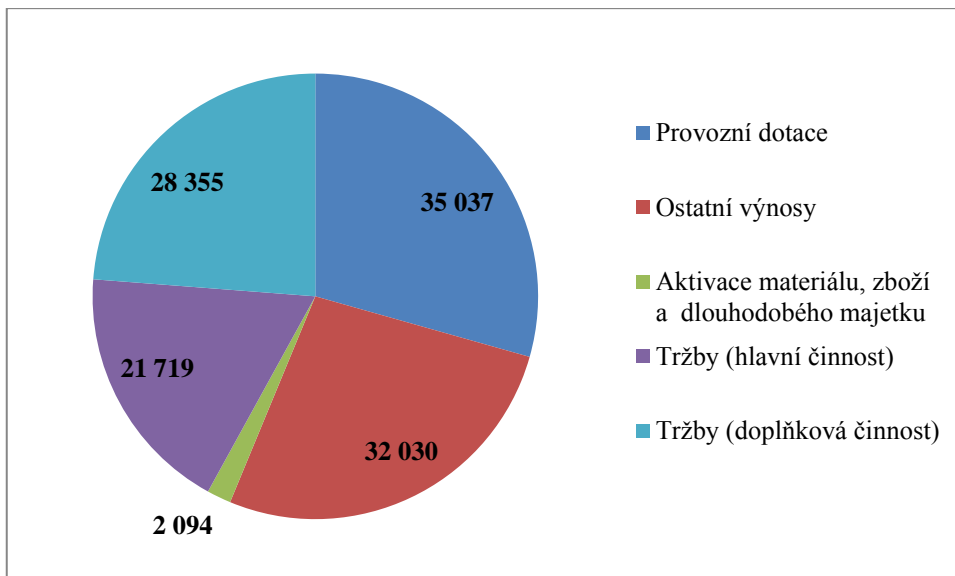
Obr. č. 10: Výnosy v roce 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2014

Začátkem února 2015 začala Techmania poskytovat služby v oblasti stravování Škodě Transportation, díky čemuž vzrostly celkové tržby doplňkové činnosti na 28 355 tis. Kč.

Obr. č. 11: Rozdělení výnosů v roce 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

4.2.3 Vývoj nákladů

Nejistota neziskových organizací v oblasti získávání budoucích finančních zdrojů odůvodňuje nutnost analýzy nákladů. Náklady zaznamenaly ve sledovaných letech přirozeně stejný vývoj jako výnosy. Náklady doplňkové činnosti se v roce 2014 také

zvýšily a se zahájením poskytování služeb v oblasti stravování společnosti Škoda Transportation vzrostly ještě více. Tyto náklady tvoří hlavně spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy, mzdové náklady a ostatní služby.

Tabulka č. 4: Vývoj nákladů (2013-2015)

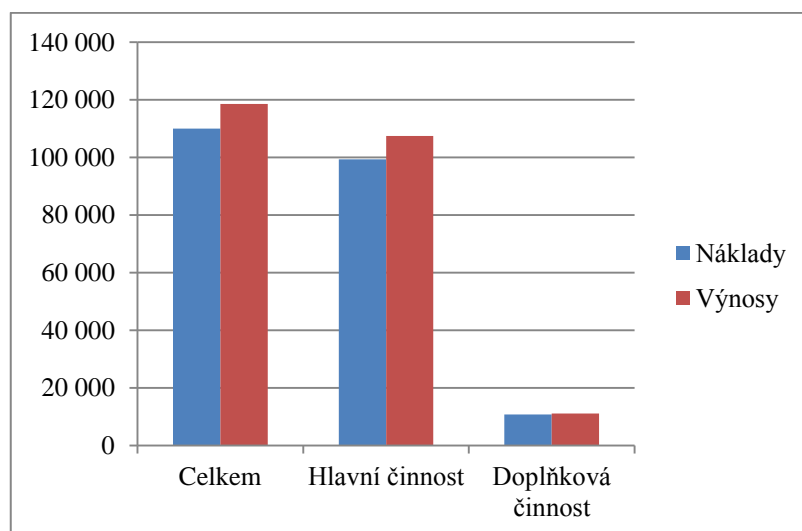
V tis. (Kč)	2013	2014	2015
Náklady celkem	40 140	109 990	118 723
Hlavní činnost	37 376	99 266	93 036
Doplňková činnost	2 764	10 724	25 687

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Porovnání výnosů a nákladů

Zaměříme-li se na porovnání výnosů a nákladů po zahájení rozšířené doplňkové činnosti, čili od roku 2014 (obr. č. 12) zjistíme, že výnosy této činnosti převyšovaly náklady pouze o 357 tis. Kč a výsledek hospodaření po zdanění tedy činil 261 tis Kč. Výnosy hlavní činnosti převyšovaly náklady o 8 168 tis. Kč jen díky provozním dotacím, které v roce 2014 představovaly 60 384 tis. Kč. Bez této pomoci by byla hlavní činnost vždy výrazně ztrátová.

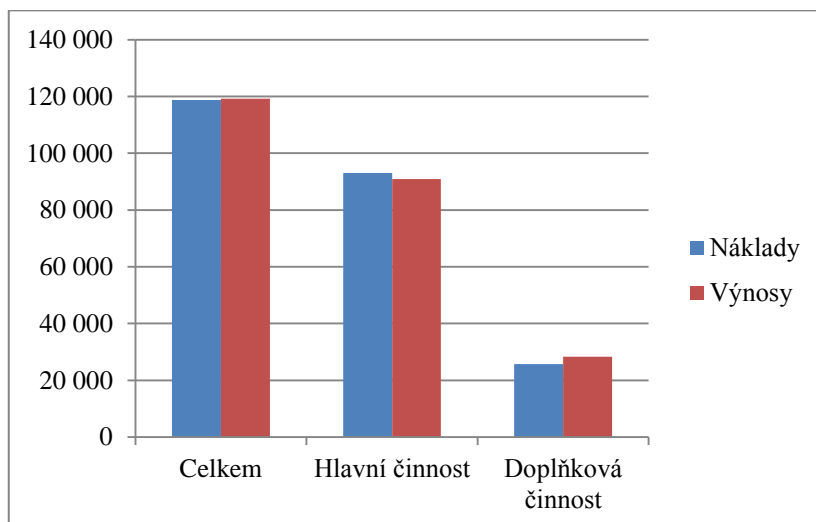
Obr. č. 12: Náklady a výnosy v roce 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

V roce 2015 byly výnosy a náklady celkově docela vyrovnané, hlavní činnost byla ovšem ve ztrátě ve výši 2 168 tis. Kč. Doplňková činnost vynesla výsledek hospodaření po zdanění v částce 2 567 tis. Kč a ztráta hlavní činnosti tak mohla být vyrovnána díky tomuto zisku.

Obr. č. 13: Náklady a výnosy v roce 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Doba inkasa pohledávek se ve všech sledovaných pohybovala na ideální úrovni, tedy okolo doby splatnosti faktur (14-21 dní). Od roku 2013 měla navíc tato doba tendenci se snižovat (viz tabulka č. 5). Průměrné denní tržby se totiž zvyšovaly více než průměrné pohledávky. V roce 2015 byla doba inkasa pohledávek dokonce kratší, než doba jejich splatnosti. Techmania tedy skutečně nemá problém s inkasem pohledávek od svých odběratelů.

Tabulka č. 5: Doba inkasa pohledávek (ve dnech)

	2013	2014	2015
Doba inkasa pohledávek	26	18	12

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

4.2.4 Navrhované ukazatele

Na základě návrhu na doplnění systému sledování a měření výkonnosti budou vypočteny ukazatele: rychlost obratu zásob, rentabilita tržeb a nákladů doplňkové činnosti, ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů a souhrnný model KAMF*.

Při výpočtu ukazatele **rychlost obratu zásob** byly do čitatele zahrnuty náklady doplňkové činnosti a do jmenovatele dosazen průměrný stav zásob. Dle tabulky č. 6 dosahuje tento ukazatel nejnižší hodnoty v roce 2013, a to z důvodu nejnižších nákladů (v daném roce doplňkovou činností zastupoval pouze prodej v obchodě). V následujících letech měl ukazatel tendenci růst, neboť byla rozšířena doplňková

činnost a tím se výrazně zvýšil objem nákladů a samozřejmě i zásob. Tento ukazatel vyjadřuje skutečnost, že se zásoby v nákladech obrátí přibližně 40krát za rok.

Tabulka č. 6: Rychlost obrátu zásob

	2013	2014	2015
Rychlost obrátu zásob	24	40	39

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Při výpočtu **rentability tržeb doplňkové činnosti** byl do čitatele dosazen zisk po zdanění. Ve jmenovateli jsou zahrnuty tržby za prodej služeb a tržby za prodané zboží doplňkové činnosti. Nejvyšší rentabilita tržeb byla v roce 2013, na jednu korunu tržeb připadlo 57,65 Kč. Nejnižší rentabilitu způsobilo snížení výsledku hospodaření z důvodu zvýšených nákladů v roce 2014 (spotřeby materiálu, energie, nákladů na prodané zboží a mzdových nákladů) a současné zvýšení tržeb. Tržby i náklady byly zvýšené kvůli již zmiňovanému zahájení výroby jídel. V roce 2015 se rentabilita opět začala zvyšovat a na korunu tržeb připadlo 9,05 Kč.

Obdobně lze ve sledovaném období hodnotit **rentabilitu nákladů** doplňkové činnosti. Nejvyšší hodnota rentability nákladů v roce 2013 je důkazem účinného využití vynaložených prostředků. Je ovšem nutno brát v úvahu, že vysokou hodnotu ukazatele ovlivnily nízké náklady z doplňkové činnosti, neboť v roce 2013 Techmania neprovozovala doplňkovou činnost v oblasti stravování (tato doplňková činnost byla zahájena až v roce 2014) a náklady na provoz obchodu nejsou vysoké. V roce 2014 se tedy tento ukazatel výrazně snížil z důvodu zvýšení nákladů z doplňkové činnosti a dále kvůli velmi nízkému zisku (v porovnání s rokem 2013).

Tabulka č. 7: Rentabilita tržeb a nákladů doplňkové činnosti

(v %)	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	57,65	2,36	9,05
Rentabilita nákladů	170,37	2,43	9,99

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Ukazatel **míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti** má smysl počítat pouze pro rok 2015, neboť v letech 2013-2014 byl hospodářský výsledek hlavní činnosti kladný.

$$\text{Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti} = \frac{2567000}{2168000} = 1,18$$

V roce 2015 vychází ukazatel 1,18 a zisk z doplňkové činnosti tedy zcela pokrýl ztrátu z hlavní činnosti a dokonce ji převyšuje.

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyjadřující soběstačnost organizace, je zde vypočtena pouze pro dokreslení analýzy výnosů a nákladů hlavní činnosti. V letech 2013-2014 se autarkie pohybuje nad 100%, z důvodu vysokých výnosů zahrnující provozní dotace, bez kterých by se Techmania neobešla. V roce 2015 dosahuje méně než 100% z důvodu ztráty hlavní činnosti, která musela být vyrovnána ziskem z doplňkové činnosti.

Tabulka č. 8: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

(v %)	2013	2014	2015
Autarkie na bázi výnosů a nákladů	102,13	108,22	98,00

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Některé ukazatele souhrnného modelu **KAMF*** uvedené v tabulce č. 9 byly již hodnoceny samostatně, a to autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, rentabilita nákladů doplňkové činnosti a míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Při výpočtu obratu kapitálu byly do čitatele dosazeny celkové výnosy, průměrný kapitál ve jmenovateli byl vypočítán jako průměr stavu na počátku roku a stavu na konci roku (k dispozici jsou totiž pouze data za celý rok). Produktivita práce v čitateli zahrnuje přidanou hodnotu, která byla vypočtena jako rozdíl mezi výkony (tržby za vlastní výkony včetně provozních dotací) a výkonovou spotřebou (spotřebované nákupy a služby).

Tabulka č. 9: Model KAMF* - hodnoty ukazatelů

(v %)	2013	2014	2015
Autarkie na bázi výnosů a nákladů	102,13	108,22	98,00
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	170,37	2,43	9,99
Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ	/	/	118,84
Okamžitá likvidita	89,55	54,97	10,19
Obrat kapitálu	8,16	17,19	16,41
Produktivita práce	158,79	139,70	105,50

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2015

Na základě celkového hodnocení (viz tabulka č. 10), lze nejlépe hodnotit rok 2013, průměr snižuje pouze alarmující hodnocení ukazatele obrát kapitálu. Velmi nízkých hodnot tento ukazatel dosahuje kvůli skutečnosti, že výnosy organizace jsou nižší než kapitál. Cílem organizace ale není maximalizace využití dostupných prostředků, nýbrž poskytování veřejně prospěšné služby, není tedy nutné se tímto podrobněji zabývat. Autarkii hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů lze hodnotit velmi dobře, stejně tak rentabilitu nákladů doplňkové činnosti. Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti nebyla zahrnuta do výpočtu, neboť hlavní činnost nebyla v letech 2013-2014 ztrátová. Okamžitá likvidita je ohodnocena středním stupněm a to proto, že dosahuje téměř 90%. Vysoká likvidita je způsobena ponecháním prostředků na účtu v bance. Obecně se nedoporučuje zbytečné vázání prostředků, ale v tomto případě neměla Techmania na výběr, neboť peníze na účtu byly určeny na financování projektu a nakládat s nimi bylo možné až v dalších letech. Přesto lze vyšší likviditu organizace hodnotit pozitivně. Nadprůměrné ohodnocení dosahuje také produktivita práce. Celkové hodnocení bonity organizace v roce 2013 po zaokrouhlení je dobré (stupeň 2).

Rok 2014 lze na základě modelu hodnotit téměř jako rok předešlý, kromě rentability nákladů doplňkové činnosti, která, jak již bylo uvedeno, byla velmi nízká (kvůli růstu nákladů a nízkému výsledku hospodaření) a to znamená špatný stupeň ohodnocení. Produktivita práce se dostala na střední stupeň, protože se přidaná hodnota zvýšila více než osobní náklady organizace. Naopak ukazatel okamžité likvidity vykazuje dokonce velmi dobré ohodnocení. Výsledné hodnocení bonity v roce 2014 je po zaokrouhlení na střední úrovni (stupeň 3).

Na základě modelu KAMF* se jako nejhorší jeví rok 2015, kdy celkové hodnocení bonity organizace je na špatné úrovni (stupeň 4). V roce 2015 byla hlavní činnost ztrátová, zahrnuje se proto do výpočtu ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Tento ukazatel je jako jediný hodnocen velmi dobře, neboť zisk z doplňkové činnosti byl dostatečný a pokryl vzniklou ztrátu. Oproti roku 2014 se vylepšilo hodnocení rentability nákladů doplňkové činnosti, protože se zvýšil zisk z této činnosti. Naopak výrazné snížení prostředků na bankovním účtu a současné zvýšení krátkodobých závazků (z důvodu čerpání úvěru ve výši 53 721 tis. Kč) v roce 2015 způsobilo dle modelu alarmující stupeň hodnocení okamžité likvidity. Úvěr byl určen k financování projektu, neboť v roce 2015 skončilo programové období pro čerpání finančních prostředků a obdržení dalších potřebných prostředků organizace

předpokládá až v polovině roku 2016. Po obdržení těchto prostředků bude úvěr ihned splacen. Obrat kapitálu lze hodnotit stejně jako v roce 2013 i 2014. Produktivita práce se pohybuje na špatné úrovni z důvodu zvýšení osobních nákladů a současného poklesu přidané hodnoty v porovnání s rokem 2014. Přidaná hodnota poklesla kvůli růstu nákladů.

Je ovšem nutné brát v úvahu, že hodnocení bonity na základě modelu KAMF* je pouze orientační a pro Techmanii má význam spíše ve smyslu průběžného monitorování a po stránce informativní.

Tabulka č. 10: Model KAMF* - hodnocení ukazatelů

	2013	2014	2015
Autarkie na bázi výnosů a nákladů	1	1	3
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	1	4	3
Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ	/	/	1
Okamžitá likvidita	3	1	5
Obrat kapitálu	5	5	5
Produktivita práce	2	3	4
Průměr	2,4	2,8	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.2.5 Shrnutí

Techmania dostatečně monitoruje nejen výnosy a náklady z hlavní i doplňkové činnosti. Samozřejmostí je i monitoring vývoje návštěvnosti a spokojenosti návštěvníků prostřednictvím dotazníkového šetření. V rámci navržení dalších ukazatelů byly doporučeny a vypočteny takové ukazatele, které má smysl sledovat a to: rychlost obratu zásob, ukazatele rentability a ze souhrnných ukazatelů byla analyzována varianta modelu KAMF*, přizpůsobená organizacím, které provozují doplňkovou činnost.

Nejdůležitějším poznatkem je, že se ve sledovaném období zvyšovala návštěvnost, čímž se naplňuje poslání. Tržby z doplňkové činnosti se také zvyšovaly a v roce 2015 dokázaly pokrýt ztrátu z hlavní činnosti. Přesto se Techmania, jako většina neziskových organizací, neobejde bez dotací od svých partnerů. Bez těchto dotací by byla hlavní činnost výrazněji ztrátová. Na základě provedeného měření výkonnosti organizace lze,

s ohledem na její možnosti a s přihlédnutím k jejímu poslání a cílům, hodnotit výkonnost velmi pozitivně.

Cílem neziskových organizací není zisk, přesto je pro každou organizaci velmi důležité neustálé sledování, měření a analyzování její výkonnosti, aby se mohla dále vyvíjet a zlepšovat. Proto bude v následující kapitole navržen model CAF jakožto nástroj sledování, měření a analýzy výkonnosti organizace, který napomáhá zlepšování výkonnosti.

5. Návrh na implementaci modelu měření a řízení výkonnosti

Tato kapitola se zabývá návrhem modelu vhodného k implementaci v Techmanii, který při analýze výkonnosti uplatňuje komplexní přístup. Navržen tedy bude snadno použitelný, jednoduchý a bezplatný nástroj vedoucí ke zlepšování výkonnosti, kterým je model CAF (Společný hodnotící rámec). Na organizaci nahlíží různými pohledy současně a je vhodný pro neziskové organizace. Tento model je primárně určen organizacím veřejné správy, bude ale upraven a navržen tak, aby bylo možné implementovat ho v Techmanii a zároveň byl v souladu s příručkou modelu CAF z roku 2013.

5.1 Vytvoření sebehodnotícího týmu

Prvním krokem pro zavedení modelu CAF v Techmanii je vytvoření týmu, který bude provádět sebehodnocení. Členové sebehodnotícího týmu musí být zaměstnanci organizace, protože ti ji znají nejlépe a dokáží ji věrohodně ohodnotit. V týmu by měli být zastoupeni pracovníci napříč celou organizací, kteří jsou obeznámeni s organizační strukturou a chodem organizace, konkrétně by měl mít asi 5-7 členů. Členové sebehodnotícího týmu se budou muset vyjadřovat k výsledkům práce svých kolegů a vedoucích pracovníků a přesto by se neměli vyhýbat kritickému hodnocení, protože jinak by implementace modelu CAF neměla smysl.

5.2 Sebehodnocení

Model CAF se člení na kritéria předpokladů a výsledků, každé kritérium obsahuje navíc subkritéria a příklady (nebo ukazatele v případě výsledkových kritérií), kterým sebehodnotící tým přiřazuje body. Způsob hodnocení bude rozveden v další části kapitoly. Příklady byly vybrány tak, aby je bylo možné hodnotit v Techmanii. Před samotným hodnocením je potřeba vymezit dostatečné množství času pro hodnocení, diskuzi a shodu mezi členy týmu.

5.2.1 Kritéria předpokladů

Kritéria předpokladů tvoří: vedení, strategie a plánování, zaměstnanci, partnerství a zdroje a procesy. Kritéria předpokladů jsou hodnocena podle tabulky č. 11 (viz dále).

Kritérium vedení vyjadřuje, zda a jak vedení Techmanie zpracovalo poslání a vizi organizace, jakým způsobem je Techmania a její výkonnost řízena, jak jsou motivováni

a podporování zaměstnanci a zda jsou efektivně řízeny vztahy se zainteresovanými stranami. Sebehodnotící tým by měl být schopen zhodnotit tato subkritéria (resp. příklady).

Subkritérium č. 1: Nasměrování Techmanie vypracováním poslání a vize

Příklady:

- a. Formulování poslání, vize a hodnot.
- b. Poslání, vize a hodnoty jsou zdokumentovány.
- c. Poslání, vize a hodnoty jsou sdíleny se všemi zaměstnanci organizace a s dalšími zainteresovanými stranami.

Subkritérium č. 2: Řízení organizace, její výkonnosti a zlepšování

Příklady:

- a. Vytvoření vhodné organizační struktury s jasně definovanými povinnostmi pro všechny zaměstnance.
- b. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení rozvíjí a monitorují systém řízení organizace.
- c. Jsou vypracovány a schváleny měřitelné cíle pro všechna oddělení organizace.
- d. Vytvořené prostředí pro projektovou a týmovou práci.
- e. Vybudovaný manažerský informační systém, který zahrnuje interní audity.
- f. Dlouhodobé využívání přístupů TQM (např. model CAF).

Subkritérium č. 3: Motivování a podpora zaměstnanců

Příklady:

- a. Poskytování zpětné vazby všem zaměstnancům ke zlepšení jejich výkonnosti.
- b. Pravidelné informování zaměstnanců prostřednictvím e-mailu či porad.
- c. Povzbuzování zaměstnanců prostřednictvím delegování části pravomocí (např. zapojením do projektu).
- d. Veřejné uznání jednotlivce či týmu.
- e. Poskytování odměn zaměstnancům.
- f. Respektování a řešení individuálních osobních situací zaměstnanců.

Subkritérium č. 4: Řízení vztahů se zainteresovanými stranami

Příklady:

- a. Vybudování partnerství a vztahů se zainteresovanými stranami (návštěvníci Techmanie, sponzoři, podniky, stát, jiné neziskové organizace).
- b. Zvyšování povědomí a dobré pověsti v okolí.
- c. Zpracování a rozvíjení marketingu produktů a služeb.

Kritérium strategie a plánování vyjadřuje, jak prostřednictvím strategie uplatňuje Techmania poslání a vizi a jak přistupuje ke změnám a inovacím.

Subkritérium č. 1: Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran

Příklady:

- a. Identifikace návštěvníků, partnerů a dalších zainteresovaných stran Techmanie.
- b. Provádí se analýza očekávání a spokojenosti návštěvníků.
- c. Porovnávání výsledků se srovnatelnými neziskovými organizacemi.
- d. Pravidelné shromažďování relevantních informací o důležitých změnách v politicko-právní, sociální a environmentálních, ekonomické a technologické oblasti.
- e. Shromažďování informací potřebných pro řízení Techmanie (např. informace o výkonnosti).
- f. Analýza interních silných a slabých stránek Techmanie.

Subkritérium č. 2: Rozvíjení strategie a plánování

Příklady:

- a. Poslání a vize jsou převedeny do strategických cílů.
- b. Zapojování zaměstnanců do procesu realizace a rozvíjení strategie.
- c. Společenská odpovědnost Techmanie je začleněna do strategie a plánování a je dále rozvíjena.

Subkritérium č. 3: Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání

Příklady:

- a. Strategické a operativní plány jsou přenášeny do plánů a úkolů jednotlivých oddělení a zaměstnanců.
- b. Zpracování plánů a programů pro všechna oddělení včetně očekávaných výsledků.
- c. Efektivní komunikování o cílech, plánech a úkolech uvnitř organizace.
- d. Rozvoj a používání metod pro měření výkonnosti organizace.

Subkritérium č. 4: Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn

Příklady:

- a. Je vytvořen systém pro efektivní řízení změn (např. v rámci projektového oddělení, monitoring změn)
- b. Sledování vnitřních indikátorů změn a vnějších požadavků na inovace.
- c. Projednávání inovací a změn se zaměstnanci.
- d. Zajišťování potřebných zdrojů k provedení plánovaných změn.

Kritérium zaměstnanci vyjadřuje, jakým způsobem Techmania řídí lidské zdroje, jak rozvíjí potenciál svých zaměstnanců. Toto kritérium má tři subkritéria:

Subkritérium č. 1: Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

Příklady:

- a. Pravidelná analýza potřeb zaměstnanců.
- b. Vypracování strategie řízení lidských zdrojů v souladu se strategií celé organizace (např. pružná pracovní doba, rovné příležitosti)
- c. Zajišťování kvalifikovaných lidských zdrojů.
- d. Uplatňování objektivních kritérií pro nábor, odměňování a přidělování vedoucích funkcí zaměstnancům.
- e. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě dosahovaných výsledků (jednotlivců či týmů).

Subkritérium č. 2: Rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace

Příklady:

- a. Porovnání znalostí a dovedností zaměstnanců s potřebami Techmanie.
- b. Stanovení strategie pro rozvoj kompetencí (plán vzdělávání).
- c. Rozvíjení manažerských dovedností a schopností řízení vztahů se zaměstnanci, návštěvníky a partnery.
- d. Vedení a podpora nových zaměstnanců.

Subkritérium č. 3: Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti

Příklady:

- a. Podpora otevřené komunikace a týmové práce.
- b. Vytváření prostředí pro získávání nápadů a návrhů ze strany zaměstnanců.
- c. Pravidelné průzkumy názorů a spokojenosti zaměstnanců.
- d. Zajištění vhodných pracovních podmínek.

Kritérium partnerství a zdroje vyjadřuje, jak Techmania plánuje a řídí svá partnerství.

Subkritérium č. 1: Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Příklady:

- a. Identifikování všech důležitých partnerů.
- b. Uzavírání a správa smluv s partnery.
- c. Organizování cíleně zaměřených partnerství, rozvoj a realizace společných projektů.
- d. Monitorování partnerství a jejich výsledků.

Subkritérium č. 2: Rozvíjení a uplatňování partnerství s návštěvníky

Příklady:

- a. Návštěvníci mají možnost vyjádřit spokojenost ve formě dotazníku.
- b. Návštěvníci jsou informováni o činnosti Techmanie (např. prostřednictvím sociálních sítí, na internetových stránkách apod.)

Subkritérium č. 3: Řízení financí

Příklady:

- a. Efektivní využívání přidělených dotací.
- b. Monitorování, rozpočtování a plánování nákladů.
- c. Vykonávání vnitřního auditu a kontroly.

Subkritérium č. 4: Řízení informací a znalostí

Příklady:

- a. Efektivní získávání a využívání externě dostupných informací.
- b. Pravidelné aktualizování informací na internetu.
- c. Provádí se záloha dat.
- d. Využívání interních prostředků pro předávání informací (např. porady, nástěnky).

Subkritérium č. 5: Řízení technologií

Příklad:

- a. Efektivní využívání technologií (např. sjednocení softwaru v celé organizaci).

Subkritérium č. 6: Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Příklady:

- a. Vytvoření vhodného zařízení pracovišť.
- b. Soustavná údržba všech prostor (např. ochrana a bezpečnost zdraví při práci).
- c. Využívání nových energetických zdrojů.
- d. Zabezpečení parkovacích míst pro zaměstnance, návštěvníky atd.
- e. Zabezpečení dostupnosti budov (bezbariérový přístup).

Kritérium procesy vyjadřuje, jak Techmania řídí a zlepšuje své procesy. Subkritéria jsou uvedena níže:

Subkritérium č. 1: Identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů

Příklady:

- a. Průběžná identifikace, popisování a dokumentování hlavních procesů.
- b. Identifikování vlastníků procesů a přidělení odpovědnosti a pravomocí.
- c. Zapojování zaměstnanců do zlepšování procesů.
- d. Analyzování změn prostředí a jejich dopad na hlavní procesy.

Subkritérium č. 2: Rozvíjení a poskytování služeb návštěvníkům

Příklady:

- a. Jsou prováděna dotazníková šetření zaměřená na hodnocení jednotlivých produktů (expozic) s cílem zapojit návštěvníky do zlepšování poskytovaných služeb.
- b. Výsledky dotazníkových šetření jsou analyzovány na poradách.

5.2.2 Kritéria výsledků

Kritéria výsledků hodnotí, co si o Techmanii myslí její návštěvníci, zaměstnanci a společnost a dále se hodnotí interní ukazatele výkonnosti. Výsledková subkritéria se hodnotí podle tabulky č. 12, která je uvedena níže.

Kritérium návštěvníci – výsledky udává, jakých výsledků dosahuje Techmania při uspokojování svých návštěvníků. Hodnotit lze podle dvou subkritérií, přičemž se v obou případech jedná o zhodnocení, čeho Techmania dosáhla v úsilí plnit očekávání návštěvníků.

První subkritérium zahrnuje **výsledky měření vnímání (spokojenosti) návštěvníků**. Toto dílčí subkritérium hodnotí, zda Techmania provádí měření a vyhodnocuje výsledky těchto měření. V tomto ohledu by tým při hodnocení neměl mít problém, neboť v Techmanii se provádí měření spokojenosti návštěvníků prostřednictvím dotazníkových šetření, v rámci kterých jsou návštěvníci dotazováni, např., zda by návštěvu Techmanie doporučili svým známým a z jakých důvodů, zda by přišli do Techmanie znovu a kolikrát již Techmanii navštívili apod.

Druhé subkritérium hodnotí kvalitu poskytovaných služeb pomocí **interních ukazatelů**. Pro implementaci v Techmanii byly vybrány následující ukazatele:

- a. **Dostupnost organizace** – otevírací doba, počet parkovacích míst, dostupnost městskou hromadnou dopravou, cena za vstupné, parkovné a občerstvení.
- b. **Poskytování (zveřejňování) informací** – počet informačních zdrojů a jejich dostupnost, přesnost a aktuálnost informací.
- c. **Kvalita poskytovaných služeb** – počet návštěvníků, počet vyrobených a prodaných jídel.

Kritérium zaměstnanci – výsledky poskytuje výsledky, kterých Techmania dosahuje v oblasti uspokojování svých zaměstnanců. Toto kritérium hodnotí, jak Techmanii

vnímají její zaměstnanci. První subkritérium hodnotí úsilí Techmanie plnit očekávání zaměstnanců prostřednictvím **výsledků měření výkonnosti**. Lze hodnotit zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a zlepšovacích aktivit, rozdělování úkolů a systém hodnocení zaměstnanců, atmosféru na pracovišti, zabezpečení vhodných pracovních podmínek apod.

Pro hodnocení tohoto kritéria na základě **vnitřních ukazatelů výkonnosti** byly určeny následující ukazatele, které má sebehodnotící tým možnost získat převážně pomocí interních evidencí a informací:

- a. Míra nemocnosti a počet absencí zaměstnanců.
- b. Míra zapojení zaměstnanců do průzkumu mezi zaměstnanci.
- c. Počet zlepšujících návrhů.
- d. Výsledky pracovního hodnocení zaměstnanců.
- e. Měření přístupu chování zaměstnanců k návštěvníkům.

Kritérium společenská odpovědnost – výsledky udává, čeho Techmania dosahuje při uspokojování potřeb společnosti na místní nebo regionální úrovni. Opět zahrnuje dvě subkritéria. První subkritérium se vyhodnocuje pomocí **výsledků měření vnímání**. Toto vnímání získá sebehodnotící tým prostřednictvím různých šetření, zpráv, tiskových konferencí či přímé zpětné vazby od zainteresovaných stran. Jako ukazatele vnímání byly stanoveny tyto:

- a. Pověst Techmanie (např. jako zaměstnavatele, poskytovatele neformálního vzdělávání či partnera).
- b. Hodnocení Techmanie v médiích.
- c. Vnímání přístupu k environmentálním problémům (např. jak je hospodařeno s energiemi).
- d. Spolupráce s jinými podobnými organizacemi (např. se science centrem v Liberci, Brně či Ostravě a na místní úrovni lze hodnotit spolupráci např. se Zoologickou a botanickou zahradou města Plzně).

Druhé subkritérium se zabývá výkonností za účelem sledování a zlepšování v oblasti společenské odpovědnosti. Byly vybrány následující **ukazatele výkonnosti**:

- a. Stupeň dodržování ekologických norem.
- b. Používání recyklovaných materiálů.
- c. Kvalita vztahů Techmanie s jejím okolím.

- d. Množství zpráv o Techmanii v médiích (pozitivních i negativních).

Posledním kritériem jsou **klíčové výsledky výkonnosti**. Klíčové výsledky výkonnosti jsou vztaženy k základním oblastem, které určují úspěšnost Techmanie. Klíčové výsledky se člení na externí a interní.

Externí výsledky mají být, podle příručky modelu CAF 2013, vztažené k cílům, jsou zaměřené na propojení poslání a vize, strategie a plánování, procesy a dosažené výsledky ve vztahu k externím zainteresovaným stranám. V rámci těchto externích výsledků se bude v Techmanii hodnotit:

- a. Množství a kvalita poskytovaných služeb (počet návštěvníků, počet a kvalita vyrobených jídel, množství prodaných upomínkových předmětů v obchodě).
- b. Účinky poskytovaných služeb (neformálního, formálního vzdělávání) na společnost.
- c. Míra plnění smluv s partnery.
- d. Výsledky kontrol a auditů na výstupy.

Interní výsledky zahrnují efektivnost a hospodárnost v zaměření na zaměstnance, partnerství a zdroje, procesy a dosažené výsledky. Konkrétní výsledky určené pro hodnocení v rámci Techmanie:

- a. Efektivní využívání zdrojů (dotací).
- b. Efektivní řízení nákladů (snaha o jejich minimalizaci).
- c. Plnění rozpočtu a finančních plánů.
- d. Výsledky auditu.

Výše uvedená subkritéria, jsou v souladu s příručkou modelu CAF 2013, jednotlivé příklady a ukazatele ale byly přizpůsobeny tak, aby dávaly smysl a mohly být hodnoceny přímo v Techmanii.

5.3 Metoda hodnocení

Model CAF funguje na základě sebehodnocení. Proto je nutné v této fázi stanovit postup sebehodnocení. Sebehodnocení bude probíhat na základě klasického hodnocení modelu, které organizaci pomůže lépe se seznámit s cyklem PDCA. Po úspěšné implementaci a spokojenosti Techmanie s modelem se může v dalším období způsob hodnocení změnit na hodnocení s jemným rozlišením, kdy se jednotlivá subkritéria hodnotí podrobněji.

Bodové hodnocení je převzato z příručky modelu CAF. Tým ohodnotí příklady jednotlivě a z tohoto hodnocení určí aritmetický průměr, jenž bude výsledkem hodnocení subkritéria. Takto bude postupovat u všech subkritérií. Konečné hodnocení kritéria je dáno aritmetickým průměrem z výsledného hodnocení jednotlivých subkritérií. Cílem u každého kritéria je dosažení nejvyššího možného počtu bodů.

5.3.1 Hodnocení kritérií předpokladů

Při hodnocení předpokladů sebehodnotící tým vybere úroveň, které Techmania dosahuje a přidělí jednotlivým subkritériím, resp. příkladům 0-100 bodů, podle tabulky č. 11. Hodnocení je kumulativní, pro dosažení fáze ACT, musí být splněny fáze PLAN, DO i CHECK. V rámci hodnocení fází ACT, je k dispozici 71-90 bodů a o výši přidělených bodů z tohoto rozmezí rozhodne tým, podle toho, jak jsou požadavky na tuto úroveň v Techmanii naplňovány.

Tabulka č. 11: Bodové hodnocení – předpoklady

Fáze	Hodnocení	Bodové hodnocení
	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace.	0-10
PLAN	Činnosti v této oblasti plánujeme.	11-30
DO	Implementujeme/realizujeme plánované činnosti.	31-50
CHECK	Kontrolujeme, zda děláme správné věci správným způsobem.	51-70
ACT	Na základě kontroly v případě potřeby upravujeme naše činnosti.	71-90
PDCA	Vše co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování včetně benchlearningu (učení se od druhých).	91-100

Zdroj: vlastní zpracování dle příručky modelu CAF, 2013

5.3.2 Hodnocení kritérií výsledků

Subkritéria (resp. příklady) výsledkových kritérií se hodnotí na základě bodového hodnocení, rozděleného do šesti úrovní. Hodnocení výsledků rozlišuje hodnocení trendů, kdy je nutné hodnotit alespoň období tři let, a dosažení cílů (viz tabulka č. 12).

Tabulka č. 12: Bodové hodnocení – kritéria výsledků

Hodnocení výsledků	Bodové hodnocení
Výsledky se neměří, nebo nejsou dostupné žádné informace.	0-10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11-30
Výsledky jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31-50
Výsledky vykazují pozitivní trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51-70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71-90
Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi jsou pozitivní.	91-100

Zdroj: vlastní zpracování dle příručky modelu CAF, 2013

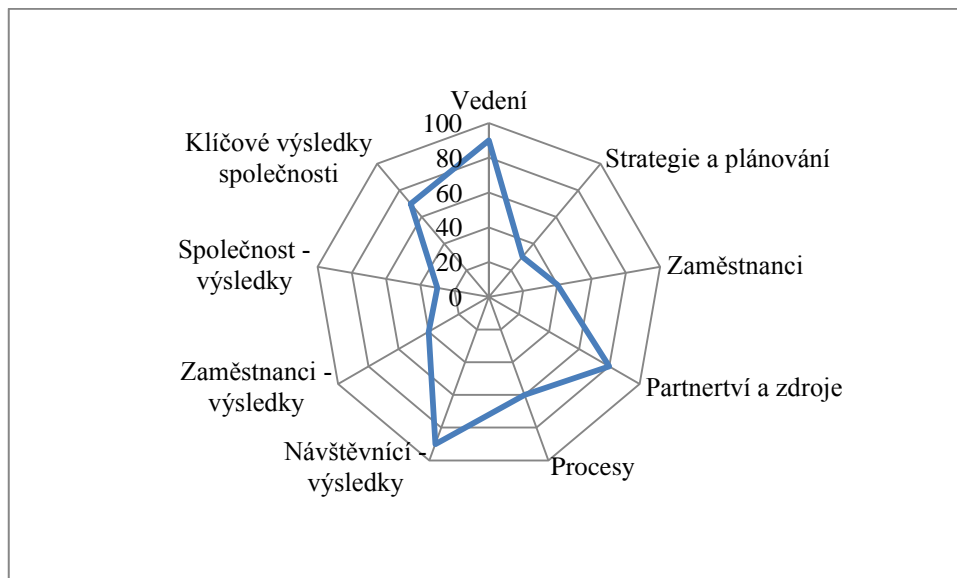
5.4 Vyhodnocování

Ke konečnému vyhodnocení je vhodné využít nástroje programu MS Excel a vytvořit přehledné tabulky včetně grafického zpracování. Celkové hodnocení lze přehledně zobrazit pomocí paprskového grafu, jehož příklad je znázorněn na obr. č. 14.

Po ohodnocení všech kritérií a celkovém zhodnocení je důležité vypracovat dokument (zprávu), popisující provedené sebehodnocení. Ve zprávě je vhodné uvést dosažený počet bodů v rámci všech kritérií, subkritérií, příkladů a ukazatelů a tyto dosažené výsledky poté slovně analyzovat a vyhodnotit. Tato zpráva tedy bude poskytovat ucelený obraz o výkonnosti organizace, a měli by s ní být seznámeni všichni její zaměstnanci. V případě, že sebehodnocení odhalí nějaké nedostatky, je nutné

vypracovat plán zlepšování a tento plán opět sdílet a realizovat v rámci celé organizace. Pokud se model CAF v Techmanii osvědčí, lze sebehodnocení provádět pravidelně.

Obr. č. 14: Grafické znázornění celkového hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování dle Herinka, 2012

5.5 Výhody a nevýhody modelu

Modely měření a řízení výkonnosti mohou mít kromě výhod i určité nevýhody. Proto je vhodné, po seznámení se s modelem a ještě před samotnou implementací zvážit výhody a nevýhody. Výhody a nevýhody implementace modelu CAF jsou shrnuty v tabulce č. 13.

Výhod existuje několik, model je bezplatný, jednoduchý, jeho implementace je snadná a zapojuje zaměstnance do řízení organizace, komplexně analyzuje výkonnost organizace a identifikuje oblasti pro zlepšování atd. Nevýhody mohou spočívat spíše ve výskytu rizika, že se zaměstnanci budou vyhýbat kritickému hodnocení a také skutečnost, že přidělování bodů v rámci sebehodnocení může být subjektivní. Výhod modelu CAF je ale nesporně více.

Tabulka č. 13: Výhody a nevýhody modelu CAF

Výhody	Nevýhody
Organizace získá komplexní náhled na řízení, měření a analýzu výkonnosti.	Přidělování bodů v rámci sebehodnocení je subjektivní.
Model je jednoduchý a snadno aplikovatelný.	Zaměstnanci se mohou vyhýbat kritickému hodnocení.
Model zapojuje zaměstnance do řízení organizace.	
Zavedení modelu je bezplatné.	
Model umožňuje identifikovat oblasti pro zlepšování.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Závěr

Pro všechny organizace, ať už jsou ziskové či neziskové, je klíčovým prvkem jejich výkonnost. Efektivní organizace by měly mít výkonnost nejen správně definovanou, nýbrž výkonnost vhodným způsobem řídit, neustále sledovat a měřit.

Dílčí cíl této diplomové práce, jímž bylo představit problematiku měření výkonnosti v neziskových organizacích z teoretického hlediska, byl na základě literární rešerše naplněn v úvodních kapitolách.

Dalším dílčím cílem bylo analyzovat, jakým způsobem je sledována a měřena výkonnost v neziskové organizaci Techmania Science Center o.p.s., přičemž bylo zjištěno, že je v organizaci sledována výkonnost spíše prostřednictvím běžného řízení organizace. Sleduje se především návštěvnost, spokojenost návštěvníků či vývoj výnosů a nákladů. Z toho důvodu byly doporučeny další ukazatele vhodné ke sledování v neziskové organizaci.

Hlavním cílem práce bylo posoudit výkonnost neziskové organizace. Výkonnost byla posouzena prostřednictvím analýzy, pro organizaci velmi důležitého ukazatele, vývoje návštěvnosti. Analyzován byl také vývoj výnosů a nákladů a doba obratu pohledávek. Na základě doporučení byla vypočtena rychlost obratu zásob, ukazatele rentability, autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti a souhrnný model KAMF*. Na základě této analýzy bylo možné výkonnost organizace hodnotit pozitivně. Klíčové ukazatele výkonnosti se v hodnoceném období vyvíjely velmi dobře. Návštěvnost měla ve sledovaném období rostoucí tendenci a velmi důležité je, že doplňková činnost generovala zisk. Je ovšem nutné zdůraznit, že bez dotací by se organizace neobešla a hlavní činnost by byla výrazněji ztrátová.

Na základě celkového zhodnocení byl v poslední kapitole navržen model CAF. Tento model slouží jako nástroj zlepšování výkonnosti organizací prostřednictvím sebehodnocení. Návrh byl zpracován tak, aby mohl být implementován v neziskové organizaci Techmania Science Center o.p.s.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Členění národního hospodářství	10
Obr. č. 2: Počet NNO v ČR (2015).....	16
Obr. č. 3: Počet obecně prospěšných společností (ústavů) v ČR v letech 2005-2015....	20
Obr. č. 4: BSC v neziskovém sektoru.....	27
Obr. č. 5: Schéma modelu EFQM.....	29
Obr. č. 6: Organizační struktura.....	38
Obr. č. 7: Průměrný počet zaměstnanců (2012-2015)	39
Obr. č. 8: Členění výnosů a nákladů.....	41
Obr. č. 9: Počet návštěvníků v letech 2008-2015	44
Obr. č. 10: Výnosy v roce 2014 (v tis. Kč).....	46
Obr. č. 11: Rozdělení výnosů v roce 2015 (v tis. Kč).....	46
Obr. č. 12: Náklady a výnosy v roce 2014 (v tis. Kč)	47
Obr. č. 13: Náklady a výnosy v roce 2015 (v tis. Kč)	48
Obr. č. 14: Grafické znázornění celkového hodnocení.....	65

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení modelu KAMF*	35
Tabulka č. 2: Počet návštěvníků (2013-2015)	43
Tabulka č. 3: Vývoj výnosů (2013-2015)	45
Tabulka č. 4: Vývoj nákladů (2013-2015)	47
Tabulka č. 5: Doba inkasa pohledávek (ve dnech)	48
Tabulka č. 6: Rychlost obratu zásob	49
Tabulka č. 7: Rentabilita tržeb a nákladů doplňkové činnosti	49
Tabulka č. 8: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů	50
Tabulka č. 9: Model KAMF* - hodnoty ukazatelů	50
Tabulka č. 10: Model KAMF* - hodnocení ukazatelů	52
Tabulka č. 11: Bodové hodnocení – předpoklady	63
Tabulka č. 12: Bodové hodnocení – kritéria výsledků	64
Tabulka č. 13: Výhody a nevýhody modelu CAF	66

Seznam použitých zkratk

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
ČR	Česká republika
DČ	Doplňková činnost
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNHM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
EU	Evropská unie
HČ	Hlavní činnost
MHD	Městská hromadná doprava
MS	Microsoft
NNO	Nestátní neziskové organizace
OP	Opravné položky
SMS	Short Message Service
SR	Státní rozpočet
USA	United States of America

Seznam použité literatury

Monografické publikace

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9

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

DRUCKER, Peter. *Řízení neziskových organizací - praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1

DRABINOVÁ, Hana. *Využití metody Balanced Scorecard v řízení neziskových organizací*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

DVOŘÁKOVÁ, Vladimíra. *Evropeizace veřejné sféry*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-193-2

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování – teorie a praxe*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

KAPLAN, ROBERT S., a NORTON, DAVID P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a CHODÚR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

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

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4

NOVOTNÝ, Jiří, LUKEŠ, Martin a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4

OSTER, M. Sharon. *Strategic Management for Nonprofit Organizations – Theory and Cases*. New York: Oxford University Press, 1995. ISBN 978-01-950-8503-7

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. Finanční hospodaření municipální účetních jednotek – po novele zákona o účetnictví. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4

PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.

TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1664-6

REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6

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

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-083-7

ŠULÁK, Milan a ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje

EFQM. *EFQM Model in Action*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-13] Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action-0>

EFQM. *Our history*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-13] Dostupné z: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>

EIPA. *CAF - Common Assessment Framework*. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.

HERINK, Pavel. *Model CAF – metodika pro organizace poskytující zájmové a neformální vzdělávání*. [online]. 2012 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA2-standardizace/Model_CAF_-_metodika_pro_organizace_poskytujuscus_zunjmovun_a_neformunlnus.pdf

KAPLAN, ROBERT S., a NORTON, DAVID P. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review [online časopis]. 1992 [cit. 2016-03-15] Dostupné z: http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/biblioteca/the_bsc.pdfKAPLAN, R

Ministerstvo Financí České republiky. *České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 504/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů*. [online]. [cit. 2016-03-14] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/pravni-predpisy/platne-ceske-ucetni-standardy/2016/ceske-ucetni-standardy-pro-ucetni-jednot-24262>

Národní politika kvality. *Společný hodnotící rámec – CAF 2013*. [online]. 2013 [cit. 2016-03-14] Dostupné z: <http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/93.pdf>

Národní politika kvality. *EFQM Model*. [online]. [cit. 2016-03-13] Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

Neziskovky.cz *Statistika počtu neziskových organizací*. [online]. 2016 [cit. 2016-02-11] Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf

Neziskovky.cz *Statistika počtu neziskových organizací*. [online]. 2016 [cit. 2016-02-11] http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_nestatnich_neziskovych_organizaci_2014-2015txt15643.pdf

Neziskovky.cz. *O neziskových organizacích*. [online]. 2016 [cit. 2016-02-11] Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/

Příručka modelu CAF. *Zlepšování organizací pomocí sebehodnocení*. [online]. [cit. 2016-03-14] Dostupné z: <http://docplayer.cz/5464688-Aplikacni-prirucka-modelu-caf-common-assessment-framework-pro-skoly.html>

Techmania Science Center. *O Techmanii*. [online]. 2016 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/o-techmanii-2/

Techmania Science Center. *Partneři a donoři*. [online]. 2016 [cit. 2016-02-28] Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/o-techmanii-2/partneri-a-donori/

ZOO Plzeň. *ZOO v číslech*. [online]. [cit. 2016-03-14] Dostupné z: <http://www.zooplzen.cz/o-nas/zoo-v-cislech/zoo-v-cislech.aspx>

Právní předpisy

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

Zákon č. 1/1993 Sb., ústava České republiky

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 388/1991 Sb., o Státním fondu životního prostředí ČR

Zákon č. 239/1992 Sb., o Státním fondu kultury České republiky

Zákon č. 241/1992 Sb., o Státním fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie

Zákon č. 256/2000 Sb., o Státním zemědělském intervenčním fondu a o změně některých dalších zákonů

Zákon č. 104/2000 Sb., o Státním fondu dopravní infrastruktury

Zákon č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Zákon č. 219/2000 Sb., o krajích

Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví

Interní informace organizace

Výroční zpráva organizace Techmania Science Center o.p.s. 2012

Výroční zpráva organizace Techmania Science Center o.p.s. 2013

Výroční zpráva organizace Techmania Science Center o.p.s. 2014

Výroční zpráva organizace Techmania Science Center o.p.s. 2015

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha – aktiva (2013-2015)

Příloha B: Rozvaha – pasiva (2013-2015)

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2013

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2014

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha A: Rozvaha – aktiva (2013-2015)

AKTIVA (v tis. Kč)	2013	2014	2015
Dlouhodobý majetek	562 556	665 346	678 716
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>10 762</i>	<i>11 802</i>	<i>16 241</i>
Software	555	869	1 364
Ocenitelná práva	10 000	10 742	14 707
Drobný majetek	39	41	2
Ostatní DNHM	168	168	168
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>596 128</i>	<i>724 276</i>	<i>764 675</i>
Pozemky	42 459	42 459	42 459
Stavby	239 076	447 405	453 287
SMV	112 586	221 395	260 812
Drobný DHM	2 099	1 737	1 567
Ostatní DHM	6 080	6 080	6 080
Nedokončený DHM	193 758	5 200	422
Poskytnuté zálohy na DHM	70	0	48
<i>Oprávky k DM</i>	<i>44 334</i>	<i>70 732</i>	<i>102 200</i>
Oprávky k softwaru	5	67	140
Oprávky k ocenitelným právům	5 000	6 681	8 553
Oprávky k drobnému DNHM	39	39	2
Oprávky k ostatnímu DNHM	297	496	666
Oprávky ke stavbám	6 803	15 828	25 621
Oprávky k SMV	30 091	45 884	65 651
Oprávky k drobnému DHM	2 099	1 737	1 567
Krátkodobý majetek	108 450	42 162	66 632
<i>Zásoby</i>	<i>89</i>	<i>451</i>	<i>861</i>
Materiál na skladě	0	165	193
Zboží na skladě a v prodejnách	89	286	530
Zboží na cestě	0	0	138
<i>Pohledávky</i>	<i>31 007</i>	<i>17 466</i>	<i>58 960</i>
Odběratelé	822	1 304	1 465
Poskytnuté provozní zálohy	45	9	27
Ostatní pohledávky	124	67	196
Pohledávky za zaměstnanci	19	73	156
Daň z příjmů	0	0	1 623
Daň z přidané hodnoty	130	3 163	4 170
Ostatní daně a poplatky	3	4	0
Nároky na dotace a ostatní zúčtování se SR	770	1 547	50 266
Jiné pohledávky	0	0	6
Dohadné účty aktivní	29 094	11 299	1 051
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>76 973</i>	<i>22 153</i>	<i>6 610</i>
Pokladna	483	800	456
Ceniny	0	76	92
Účty v bankách	76 490	21 277	6 062

Jiná aktiva celkem	391	2 092	201
Náklady příštích období	194	2 081	200
Příjmy příštích období	6	0	1
Kurzové rozdíly aktivní	191	11	0
Úhrn aktiv	671 016	707 508	745 348

Příloha B: Rozvaha – pasiva (2013-2015)

PASIVA (v tis. Kč)	2013	2014	2015
Vlastní zdroje	577 058	657 427	673 535
<i>Vlastní jmění</i>	578 402	652 523	667 971
<i>Výsledek hospodaření</i>	-1 344	4 904	5 564
Účet výsledku hospodaření	x	x	399
Výsledek hospodaření ve schval. řízení	5 364	6 248	x
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta min. let	-6 708	-1 344	5 165
Cizí zdroje	93 958	50 081	71 813
Rezervy	0	2 847	2 320
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>2 400</i>	<i>2 541</i>	<i>1 813</i>
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	2 541	1 813
Ostatní dlouhodobé závazky	2 400	0	0
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>85 956</i>	<i>40 299</i>	<i>64 863</i>
Dodavatelé	24 776	9 054	2 116
Přijaté zálohy	51 727	16 771	1 792
Ostatní závazky	2 665	8 030	2 815
Zaměstnanci	1 016	2 035	2 064
Ostatní závazky vůči zaměstnancům	0	7	0
Závazky k institucím soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	538	1 132	1 188
Daň z příjmů	990	1 383	0
Ostatní přímé daně	150	298	279
Ostatní daně a poplatky	0	0	1
Jiné závazky	50	241	156
Krátkodobé bankovní úvěry	2 231	727	54 448
Dohadné účty pasivní	1 813	621	4
<i>Jiná pasiva</i>	<i>5 602</i>	<i>4 394</i>	<i>2 817</i>
Výnosy příštích období	5 602	4 387	2 796
Kurzové rozdíly pasivní	0	7	21
Úhrn pasiv	671 016	707 508	745 348

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2013

NÁKLADY (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	4 002	1 117	5 119
Spotřeba materiálu	2 427	195	2 622
Spotřeba energie	1 575	7	1 582
Prodané zboží	0	915	915
Služby celkem	8 088	369	8 457
Opravy a udržování	171	0	171
Cestovné	985	53	1 038
Náklady na reprezentaci	194	70	264
Ostatní služby	6 738	246	6 984
Osobní náklady celkem	17 446	508	17 954
Mzdové náklady	13 114	335	13 449
Zákonné sociální pojištění	4 146	95	4 241
Zákonné sociální náklady	183	78	261
Ostatní sociální náklady	3	0	3
Daně a poplatky celkem	35	32	67
Daň silniční	3	5	8
Ostatní daně a poplatky	32	27	59
Ostatní náklady celkem	990	87	1 077
Úroky	30	53	83
Kurzové ztráty	242	5	247
Jiné ostatní náklady	718	29	747
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a OP celkem	6 794	651	7 445
Odpisy dlouhodobého majetku	6 794	651	7 445
Poskytnuté příspěvky celkem	21	0	21
Poskytnuté členské příspěvky	21	0	21
Účtová třída 5 celkem	37 376	2 764	40 140

VÝNOSY (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	4 611	8 168	12 779
Tržby z prodeje služeb	4 611	6 740	11 351
Tržby za prodané zboží	0	1 428	1 428
Aktivace celkem	162	0	162
Aktivace DNHM	162	0	162
Ostatní výnosy celkem	4 254	332	4 586
Úroky	2	3	5
Kurzové zisky	14	0	14
Jiné ostatní výnosy	4 238	329	4 567
Tržby z prodeje majetku, zúčt. rezerv a OP celkem	2	2	4
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2	2	4

Provozní dotace celkem	29 145	0	29 145
Provozní dotace	29 145	0	29 145
<i>Účtová třída 6 celkem</i>	38 174	8 502	46 676
Výsledek hospodaření před zdaněním	798	5 738	6 536
Daň z příjmů	143	1 029	1 172
Výsledek hospodaření po zdanění	655	4 709	5 364

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2014

NÁKLADY (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	14 123	6 291	20 414
Spotřeba materiálu	8 942	5 243	14 185
Spotřeba energie	5 181	19	5 200
Prodané zboží	0	1 029	1 029
Služby celkem	22 540	349	22 889
Opravy a udržování	1 564	0	1 564
Cestovné	802	1	803
Náklady na reprezentaci	125	20	145
Ostatní služby	20 049	328	20 377
Osobní náklady celkem	30 638	3 590	34 228
Mzdové náklady	23 325	2 807	26 132
Zákonné sociální pojištění	7 221	770	7 991
Zákonné sociální náklady	84	6	90
Ostatní sociální náklady	8	7	15
Daně a poplatky celkem	170	2	172
Daň silniční	3	1	4
Ostatní daně a poplatky	167	1	168
Ostatní náklady celkem	2 285	34	2 319
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	232	0	232
Úroky	45	33	78
Kurzové ztráty	199	0	199
Jiné ostatní náklady	1 809	1	1 810
Odpisy, prod. majetek, tvorba rezerv a OP celkem	29 401	458	29 859
Odpisy dlouhodobého majetku	26 499	458	26 957
Prodaný materiál	55	0	55
Tvorba rezerv	2 847	0	2 847
Poskytnuté příspěvky celkem	109	0	109
Poskytnuté členské příspěvky	109	0	109
Účtová třída 5 celkem	99 266	10 724	109 990

VÝNOSY (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	18 753	11 081	29 834
Tržby z prodeje služeb	18 753	9 703	28 456
Tržby za prodané zboží	0	1 378	1 378
Aktivace celkem	901	0	901
Aktivace materiálu a zboží	55	0	55
Aktivace DNHM	30	0	0
Aktivace DHM	816	0	816
Ostatní výnosy celkem	27 341	0	27 341
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	3 732	0	3 732

Úroky	4	0	4
Kurzové zisky	35	0	34
Jiné ostatní výnosy	23 570	0	23 570
Tržby z prodeje majetku, zúčt. rezerv a OP celkem	55	0	55
Tržby z prodeje materiálu	55	0	55
Provozní dotace celkem	60 384	0	60 384
Provozní dotace	60 384	0	60 384
<i>Účtová třída 6 celkem</i>	<i>107 434</i>	<i>11 081</i>	<i>118 515</i>
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 168	357	8 525
Daň z příjmů	2 181	96	2 277
Výsledek hospodaření po zdanění	5 987	261	6 248

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2015

NÁKLADY (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Spotřebované nákupy celkem	14 385	15 265	29 650
Spotřeba materiálu	8 679	10 534	19 213
Spotřeba energie	5 706	733	6 439
Prodané zboží	0	3 998	3 998
Služby celkem	14 250	645	14 895
Opravy a udržování	685	62	747
Cestovné	811	3	814
Náklady na reprezentaci	129	90	219
Ostatní služby	12 625	490	13 115
Osobní náklady celkem	31 481	8 955	40 436
Mzdové náklady	23 849	6 820	30 669
Zákonné sociální pojištění	7 559	2 125	9 684
Zákonné sociální náklady	52	1	53
Ostatní sociální náklady	21	9	30
Daně a poplatky celkem	69	5	74
Daň silniční	0	5	5
Ostatní daně a poplatky	69	0	69
Ostatní náklady celkem	1 316	87	1 403
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	27	0	27
Ostatní pokuty a penále	7	0	7
Úroky	51	66	117
Kurzové ztráty	206	0	206
Jiné ostatní náklady	1 025	21	1 046
Odpisy, prod. majetek, tvorba rezerv a OP celkem	31 389	730	32 119
Odpisy dlouhodobého majetku	31 916	730	32 646
Tvorba rezerv	-527	0	-527
Poskytnuté příspěvky celkem	146	0	146
Poskytnuté členské příspěvky	146	0	146
Účtová třída 5 celkem	93 036	25 687	118 723

VÝNOSY (v tis. Kč)	Činnost		
	Hlavní	Hospodářská	Celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	21 719	28 355	50 074
Tržby z prodeje služeb	21 719	21 572	43 291
Tržby za prodané zboží	0	6 783	6 783
Aktivace celkem	2 094	0	2 094
Aktivace DNHM	238	0	238
Aktivace DHM	1 856	0	1 856
Ostatní výnosy celkem	32 018	12	32 030
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	2 987	0	2 987
Úroky	4	0	4

Kurzové zisky	16	1	17
Jiné ostatní výnosy	29 009	11	29 020
Provozní dotace celkem	35 037	0	35 037
Provozní dotace	35 037	0	35 037
<i>Účtová třída 6 celkem</i>	<i>90 868</i>	<i>28 367</i>	<i>119 235</i>
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 168	2 680	512
Daň z příjmů	0	113	113
Výsledek hospodaření po zdanění	-2 168	2 567	399

Abstrakt

RYBOVÁ, Sabina. *Měření výkonnosti neziskové organizace Techmania Science Center o.p.s.* Plzeň, 2016. 76 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nezisková organizace, výkonnost, model CAF

Předložená práce je zaměřena na měření výkonnosti neziskových organizací. Hlavním cílem práce bylo posoudit výkonnost neziskové organizace Techmania Science Center o.p.s. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá charakteristikou neziskových organizací v České republice a modely měření a řízení výkonnosti vhodné k aplikaci v neziskových organizacích. Praktická část je zaměřena na analýzu stávajícího způsobu měření výkonnosti v organizace a na posouzení výkonnosti organizace. Byly analyzovány důležité ukazatele výkonnosti a k implementaci v organizaci byl navržen model CAF, jenž při analýze výkonnosti uplatňuje komplexní přístup a vede ke zlepšování výkonnosti.

Abstract

RYBOVÁ, Sabina. *Efficiency measurement of non-profit organization Techmania Science Center o.p.s.* Pilsen, 2016. 76 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: non-profit organization, efficiency, model CAF

The submitted thesis is focused on the efficiency measurement of non-profit organizations. The main objective was to evaluate efficiency of non-profit organization Techmania Science Center o.p.s. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part describes non-profit organizations in the Czech Republic and the measurement and management models of efficiency for non-profit organizations. The practical part is focused on analysis existing method of efficiency measurement in organization and the efficiency evaluation of organization. Important efficiency indicators were analysed and to the implement in the organization was proposed model CAF.