

# Možnosti financování neziskové organizace “HVĚZDA z.ú.”

Andrea Vrbková

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2015/2016

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Vrbková**  
Osobní číslo: **M13142**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Účetnictví a daně**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Možnosti financování neziskové organizace "HVĚZDA z.ú."**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte informace z oblasti hospodaření, účetnictví a financování nestátních neziskových organizací.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu hospodaření a zdrojů financování neziskové organizace "HVĚZDA z.ú."
- Na základě zjištěných výsledků navrhnete doporučení, která povedou k větší efektivitě finančního řízení s dopadem do účetnictví vybrané neziskové organizace.

## Závěr

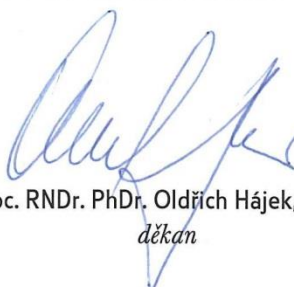
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**ALLISON, Michael a Jude KAYE. Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide for dynamic times. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015, 304 s. ISBN 978-1-118-76814-3.**  
**BOUKAL, Petr a kol. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.**  
**MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2011, 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4.**  
**STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAJÁTKOVÁ. Neziskové organizace vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169. s. ISBN 978-80-7357-973-9.**  
**ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Miloš Král, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2016

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá oblastí financování organizací neziskového sektoru. Teoretická část práce vymezuje neziskový sektor a typy neziskových organizací. Obsahuje informace o legislativní úpravě v oblasti účetnictví a způsobech financování nestátních neziskových organizací. Praktická část vychází ze zkrácené finanční analýzy. Tato část předkládá analýzu výsledku hospodaření, analýzu rozvahy a finančních zdrojů. Nedostatky zjištěné na základě výsledků provedené finanční analýzy byly odhaleny a objasněny. Návrhová část obsahuje možnosti a opatření, díky kterým se nedostatky zmírní nebo eliminují. Možnosti a opatření přispívají k efektivnímu hospodaření v oblasti financování.

Klíčová slova: neziskový sektor, nestátní nezisková organizace, legislativní úprava, financování, účetnictví, finanční analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the field of financing of non-profit organizations. The theoretical part specifies a non-profit sector and types of non-profit organizations. It contains information about legislative regulation in the field of accounting and possibilities of financing of non-governmental organizations. The practical part deals with a concise financial analysis. This part provides the results of the analyses of a profit and loss statement, a balance sheet, and financial resources. The results of the financial analysis reveal drawbacks. The suggestion part with recommendations contains possibilities and measures which could reduce or even eliminate the shortcomings. These possibilities and measures contribute towards an effective economy in the field of financing.

Keywords: non-profit sector, non-governmental non-profit organizations, legislative regulation, financing, accounting, financial analysis

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat nestátní neziskové organizaci “HVĚZDA z.ú.“, za poskytnuté informace a věnovaný čas. Velký dík patří především panu PaedDr. Jiřímu Schinckemu a dalším zaměstnancům organizace za vždy vstřícné jednání.

Dále děkuji vedoucí mojí bakalářské práce paní Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za podporu a užitečné rady. Poděkování patří také rodině a nejbližším, kteří mi vyjadřovali svoji podporu v průběhu celého studia.

## **Motto**

*„Kdo nedělá nic pro druhé, nedělá nic pro sebe.“*

Johan Wolfgang von Goethe

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 NEZISKOVÝ SEKTOR</b> .....	<b>13</b>
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ DLE PESTOFFA .....	13
1.2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	14
1.2.1 Klasifikace neziskových organizací .....	14
<b>2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>16</b>
2.1 NEJČASTĚJŠÍ PRÁVNÍ FORMY NNO.....	16
2.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	17
2.3 FUNKCE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	17
<b>3 HOSPODAŘENÍ A ÚČETNICTVÍ NNO</b> .....	<b>19</b>
3.1 HOSPODAŘENÍ NNO .....	19
3.2 PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ ÚČETNICTVÍ NNO .....	19
3.2.1 Zákon o účetnictví.....	19
3.2.2 Vyhláška č. 504/2002 Sb.....	21
3.2.3 České účetní standardy č. 400-414.....	22
3.2.4 Specifika v účetních výkazech NNO .....	22
<b>4 FINANCOVÁNÍ NNO</b> .....	<b>23</b>
4.1 OBECNÉ PRINCIPY FINANCOVÁNÍ NNO .....	23
4.1.1 Vícezdrojovost .....	23
4.1.2 Samofinancování a fundraising.....	24
4.1.3 Neziskovost .....	25
4.1.4 Daňové úlevy .....	26
4.2 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ NNO.....	26
4.2.1 Účelové financování.....	26
4.2.2 Výkonové financování .....	27
4.2.3 Globální financování .....	28
4.2.4 Kombinované financování .....	28
4.3 FINANČNÍ ZDROJE.....	28
4.3.1 Vlastní zdroje .....	28
4.3.2 Cizí zdroje .....	28
4.3.3 Potencionální zdroje.....	29
<b>5 FUNDRAISING</b> .....	<b>31</b>
5.1 ZDROJE A METODY FUNDRAISINGU.....	31
5.2 ZÁSADY FUNDRAISINGU .....	32
5.3 FUNDRAISING K ROZŠÍŘENÍ A ROZVOJI NNO.....	32
5.3.1 Externí komunikace .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>35</b>

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	35
6.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI NNO “HVĚZDA Z.Ú.” .....	35
6.3	ČLENĚNÍ ORGANIZACE .....	36
6.4	VÝVOJ ORGANIZACE.....	37
6.5	CÍLE ORGANIZACE .....	37
6.5.1	Veřejný závazek .....	38
6.5.2	Ocenění organizace “HVĚZDA z.ú.” .....	38
<b>7</b>	<b>ÚČETNICTVÍ NNO “HVĚZDA Z.Ú.” .....</b>	<b>39</b>
7.1	VEDENÍ ÚČETNICTVÍ.....	39
7.2	PŘÍKLAD ÚČTOVÁNÍ DOTACÍ A DROBNÉHO DLOUHODOBÉHO MAJETKU .....	39
7.3	ÚČETNÍ METODY A ZPŮSOBY OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB .....	40
<b>8</b>	<b>ANALÝZA HOSPODAŘENÍ NNO “HVĚZDA Z.Ú.” .....</b>	<b>41</b>
8.1	FINANČNÍ ANALÝZA .....	41
8.1.1	Analýza výsledku hospodaření .....	41
8.1.2	Horizontální a vertikální analýza .....	43
8.1.3	Poměrové ukazatele finanční analýzy .....	46
8.2	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	49
8.3	ANALÝZA VÝNOSŮ .....	50
<b>9</b>	<b>ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ MOŽNOSTÍ FINANCOVÁNÍ .....</b>	<b>55</b>
10.1	POSKYTOVÁNÍ DOTACÍ A DARŮ .....	55
10.1.1	Fundraiser.....	55
10.1.2	Individuální dárcovství, komunikace a reklama .....	56
10.2	ZEFEKTIVNĚNÍ VEDLEJŠÍ ČINNOSTI .....	57
10.2.1	Stravovací služby .....	57
10.2.2	Zvýšení prodeje vlastních výrobků přes internetový obchod.....	58
10.2.3	Zvýšení prodeje vlastních výrobků ve spolupráci s dárci .....	58
10.3	OSTATNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	59
10.3.1	Členské příspěvky .....	59
10.3.2	Aktivní politika zaměstnanosti.....	59
10.3.3	Dobrovolnictví .....	60
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI ÚČETNICTVÍ .....</b>	<b>62</b>
11.1	EVIDENCE DROBNÉHO DLOUHODOBÉHO HMTNÉHO MAJETKU .....	62
11.1.1	Možnost ovlivnění nákladů díky zařazení majetku do kategorie DDHM.....	62
11.2	POHLEDÁVKY, ZÁVAZKY A LIKVIDITA .....	63
11.3	KUMULOVANÁ ZTRÁTA .....	64
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>



## ÚVOD

Neziskové organizace zaujímají velice důležité postavení v národním hospodářství. Jejich cílem a podstatou je, zajistit takové statky a služby, které nedokáže zabezpečit ziskový sektor. Statky a služby jsou určeny především pro osoby, které nejsou schopni si je zajistit vlastními silami nebo nejsou ochotni za ně zaplatit. Tyto organizace fungují na principu neziskovosti, z toho vyplývá, že hlavním cílem není dosahování zisku, ale naplňování svého hlavního poslání. Jedná se o neziskové organizace zřízené státem nebo nestátní neziskové organizace. Financování takových organizací je v mnoha směrech odlišné od financování organizací v ziskovém sektoru. Často závisí na podpoře ze strany poskytovatelů dotací, darů, grantů. I přes veškeré rozdílnosti také neziskové organizace usilují o maximalizaci užítku, při co nejnižších nákladech a při efektivním využívání finančních prostředků.

Financování a úspora finančních prostředků mají existenční význam pro každou organizaci. Neziskové organizace založené za obecně prospěšným účelem nebo za účelem podpory vlastních členů, které pomoc rozdávají, si ji samy zaslouží. Velký problém spočívá v omezené možnosti zajistit si finanční prostředky vlastními silami. Z toho vyplývá závislost na donátorech a dárcích. Významným cílem práce bude snížit závislost na podporovatelích a zlepšit především oblast samofinancování. Vynaložené úsilí se může v budoucnu projevit rozšířeným počtem poskytovatelů finančních prostředků a upevněným postavením organizace. K dosažení hlavních cílů se budou muset splnit cíle dílčí, mezi ně patří například: zefektivnění vedlejší činnosti, lepší komunikace, internetový fundraising, okrajové začlenění dobrovolnické práce a návrhy v oblasti vedení účetnictví pro větší srozumitelnost a lepší vypovídací hodnotu.

V první části práce budou uvedeny teoretické poznatky a podklady o neziskovém sektoru, legislativní úpravě, hospodaření a účetnictví nestátních neziskových organizací. Pozornost bude upřena především na způsoby a možnosti financování, fundraising. Praktická část práce bude navazovat na teoretickou základnu. Bude představena nezisková organizace, popsáno vedení účetnictví organizace včetně ukázky nejvýznamnějších účetních operací. Následně bude provedena zkrácená finanční analýza, která z důvodu šíře tématu nemůže být rozsáhlejší. Finanční analýza podkryje nedostatky a slabé stránky, na které budou v poslední části práce vytvořeny a aplikovány návrhy a opatření, jednak z oblasti financování a také z oblasti účetnictví. Možnosti financování a úspory finančních zdrojů

v mnohých případech přináší rizika, proto bude u každého návrhu část věnovaná právě rizikům.

Ne každé doporučení a návrh bude moci být zrealizován. U návrhů, které zaujmou a organizace v nich spatří potenciál, bude nutné vytvořit důkladný propočet užitku a vynaložených nákladů, zjistit zájem okolí o daný návrh, v některých případech zájem samotných klientů organizace. I přes případné hrozby, týkající se nemožnosti zrealizovat některý z návrhů, by mohly být návrhy pro organizaci přínosné a umožnit nový pohled na věc, nové možnosti a potenciály, které zůstávaly skryté.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem práce je na základě zjištěných nedostatků a potencionálních možností navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení oblasti financování NNO “HVĚZDA z.ú.“. Bude se jednat o opatření a návrhy, které pomohou rozšířit okruh potencionálních dárců a zefektivnit oblast samofinancování. Již zmíněných hlavních cílů bude dosaženo pomocí cílů dílčích, mezi které patří zlepšení komunikace, zefektivnění hospodářské činnosti, resp. prodeje svých výrobků, internetový fundraising. Vedle cílů týkajících se financování, bude práce zaměřena na doporučení a návrhy v oblasti účetnictví. Především na větší srozumitelnost účetních výkazů a věrnější zobrazení finanční situace organizace.

V teoretické části práce budou zpracovány poznatky z odborné literatury za pomoci literární a kritické rešerše. Základním teoretickým východiskem jsou informace o neziskovém sektoru, nestátních neziskových organizacích, legislativní úpravě účetnictví, oblasti hospodaření a účetnictví nestátních neziskových organizací. V neposlední řadě bude velká pozornost věnována právě oblasti financování a fundraisingu. Práce pokračuje praktickou částí, kde bude představena organizace “HVĚZDA z.ú.“. Bude provedena také analýza hospodaření a finančních zdrojů. Podklady pro finanční analýzu budou získány převážně z účetních výkazů organizace. Bakalářská práce vychází pro potřeby finanční analýzy z účetních výkazů za 3 účetní období, tzn. roky 2012, 2013, 2014. Dosažené výsledky jsou vzájemně porovnávány včetně jejich změn mezi analyzovanými roky. Na základě výsledků finanční analýzy budou navrženy možnosti financování a úspory finančních prostředků.

Mezi použité metody patří:

- kritická literární rešerše, která postaví základ celé práce. Jedná se o zpracování a komparaci různých literárních děl z oblasti neziskového sektoru,
- metody kvantitativního výzkumu, převládat bude finanční analýza a modifikovaná analýza, která nastíní situaci v oblasti hospodaření a peněžních zdrojů,
- metody dedukce, komparace a syntézy výsledků. Data budou doplňována, vzájemně srovnávána (i v čase), zjištěné výsledky se projeví v návrzích a doporučeních,
- metoda řízeného rozhovoru v organizaci, která povede k informacím hlubšího charakteru.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Neziskový sektor je část národního hospodářství, ve které subjekty fungují, produkuje statky, získávají prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů prostřednictvím veřejných financí. Cílovou funkcí neziskového sektoru není dosažení finančního zisku, ale dosažení přímého užitku, který má většinou podobu veřejné služby (Rektořík a kolektiv, 2010, s. 14).

### 1.1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa

Švédský ekonom Victor A. Pestoff používá pro znázornění rozdělení národního hospodářství plochu trojúhelníku, do které zakresluje základní bloky, které vytváří čtyři sektory:

- ziskový (tržní) sektor,
- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor (třetí sektor),
- sektor domácností.



Obr. 1 Národní hospodářství dle Pestoffa

(Rektořík a kolektiv, 2010, s. 16)

Zobrazení národního hospodářství podle Pestoffa je doplněno zónami, ve kterých se činnosti a poslání jednotlivých organizací překrývají. Jde o organizace z pohledu čistoty členění na hraniční a smíšené organizace. Hranice mezi sektory jsou velice neurčité a vzájemně se ovlivňují nebo dokonce prolínají (Rektořík a kolektiv, 2010, s. 17).

## 1.2 Neziskové organizace

Často používané spojení nezisková organizace je v právním řádu České republiky neznámým pojmem, na to upozorňují Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 16-17). Neziskové organizace se dají definovat, jako organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání a působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.

Nejbližší definice organizací působících v neziskovém sektoru je nově definována od 1. 1. 2014 v § 17a zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (do konce roku 2013 byli tito poplatníci definováni v §18 odst. 3). Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. Jedná se o tyto poplatníky: zájmová sdružení právnických osob, spolky, odborové organizace, politické strany nebo politické hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a ústavy, veřejné vysoké školy a veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby, organizační složky státu, obce, kraje, dobrovolné svazky obcí, příspěvkové organizace, státní fondy,... (Pelikánová, 2016, s. 22-23).

Rektořík a kolektiv (2010, s. 23) vidí státní neziskové organizace, jako organizace působící ve veřejném neziskovém sektoru, které zabezpečují především realizaci veřejné správy. Jejich posláním je podílet se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu nebo obce. Jedná se například o organizační složky státu, organizační složky územních samosprávných celků a příspěvkové organizace. Naopak neziskové organizace, které působí v soukromém neziskovém sektoru, stojí mimo dosah veřejné správy. Opodstatnění vychází ze svobody sdružování a z principu sebeřízení společnosti (schopnost společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru organizovat a vzájemně usměřňovat své jednání). (Rektořík a kolektiv, 2010, s. 23)

### 1.2.1 Klasifikace neziskových organizací

Neziskové organizace je možné dělit z mnoha hledisek.

- Podle kritéria zakladatele,
- podle kritéria globálního charakteru poslání,
- podle kritéria právně organizační normy,
- podle kritéria způsobu financování,
- podle charakteristiky realizovaných činností (Rektořík a kolektiv, 2010, s. 40-41).

Tab. 1 *Klasifikace neziskových organizací podle vybraných kritérií (Rektořík a kolektiv, 2010, 40-41)*

Kritérium		
Glob. charakteru poslání	Zakladatele	Financování
Organizace veřejně prospěšné	Org. založené veřejnou správou	Financované zcela z veřejných rozpočtů
Organizace vzájemně prospěšné	Org. založené soukromou FO nebo PO	Financované částečně z veřejných rozpočtů
	Organizace, které vznikly jako veřejnoprávní instituce	Financované z různých zdrojů
		Financované z výsledků realizace svého poslání

Optimální spojení teorie a praxe spatřuje Rektořík a kolektiv (2010, s. 42-43) v rozdělení neziskových organizací do pěti skupin:

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné,
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné,
- neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků,
- neziskové ostatní veřejnoprávní organizace,
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných (výjimečné případy NO).

## 2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní neziskové organizace jsou zakládány z vlastní iniciativy zejména fyzickými osobami a naplňují právo sdružovat se. Existují ale i takové NNO, které jsou zřízeny zákonem a jsou tak hraničními nebo smíšenými organizacemi dle Pestoffa (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 53-54).

Rektořík (2010, s. 14), spolu s ním i Boukal (2013, s. 16), organizace působící ve třetím sektoru definují, jako organizace, jejíž cílovou funkcí není zisk, ale přímý užitek. Zakladateli jsou soukromé subjekty, které do nich vkládají prostředky a jsou zainteresováni na přímém užítku. Financovány jsou obvykle od fyzických a právnických osob, které se rozhodly podpořit činnost neziskové organizace, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese nějaký finančně vyjádřený zisk. Rektořík však podotýká, že i příspěvek z veřejných financí je možný (Rektořík a kolektiv, 2010, s. 14; Boukal a kolektiv, 2013, s. 16).

### 2.1 Nejčastější právní formy NNO

#### Spolek

Mezi nejpočetnější druh nestátních neziskových organizací patří spolky (dříve občanská sdružení). Občanům je dána možnost sdružování a seberealizace. Tento typ NNO může být založen i k velmi účelové zaměřené ochraně vlastních zájmů (například odpůrci pokácení stromů). Po splnění daného cíle spolek přestane fungovat nebo je jednoduše zrušen (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 53-54).

#### Ústav

Dalším typem NNO je nově také ústav. Vhodný především pro poskytovatele sociálních a jiných služeb. Zákon občanský zákoník č. 89/2012 Sb. § 402 ho definuje: „*Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených*“ (Česko, 2012).

Ústav je kombinací lidského a majetkového principu, obě složky jsou propojeny. Je to obdoba bývalé obecně prospěšné společnosti s několika odlišnostmi. Ústav nemá členy a členská základna je pouze formální. Služby musí poskytovat na nediskriminačním základě. Tudíž nemůže stanovit různé ceny za stejnou službu pro různé skupiny osob. Ústav může zakládat obchodní společnosti (Pelikánová, 2016, s. 27-32).



### **Obecně prospěšná společnost**

Obecně prospěšné společnosti představují zvláštní typ NNO. Její cíl má být „čitelnější“ než u spolků. Cílem fungování je poskytování konkrétních obecně prospěšných služeb na rozdíl od spolků, kde je podstatou sdružování občanů. Služby musí být poskytovány bezplatně nebo za nákladové ceny (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 64).

Pelikánová (2016, s. 29) uvádí, že zákon č. 248/1995 Sb., kterým se obecně prospěšné společnosti řídily, byl 1. 1. 2014 zrušen. V současnosti už není možné založit obecně prospěšnou společnost. Tuto právní formu nahrazuje ústav. Obecně prospěšné společnosti ale neměly povinnost změnit svoji právní formu. To znamená, že stávající obecně prospěšné společnosti se dále řídí podle zákona č. 248/1995 Sb.

## **2.2 Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací**

Charakteristické znaky zpracovali vědci Salamon a Anheier, kteří chápou nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, ale i přesto slouží převážně veřejným zájmům. Za hlavní považují pět základních vlastností: institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné a nezávislé, dobrovolné.

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 19) považují za důležité, že nestátní neziskové organizace jsou institucionálně odděleny od státní správy a nejsou jí řízeny. Rozhodující je, že základní struktura je ve své podstatě soukromá. U NO se nepřipouští žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Zisku sice mohou dosáhnout, ale ten musí být použit na cíle dané posláním organizace. Dalším rysem neziskových organizací je, že jsou veřejně prospěšné a přispívají k veřejnému blahu, usilují o dobro lidí, skupin nebo společnosti jako celku.

## **2.3 Funkce nestátních neziskových organizací**

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 11) připouští, že nestátní neziskové organizace zastávají ve společnosti významné a nezastupitelné postavení. Poskytují spektrum služeb, které nedokáže zajišťovat trh nebo stát prostřednictvím veřejného sektoru. Zároveň jsou i měřítkem rozvinutosti občanské společnosti a hybatelem veřejného mínění.

Neziskový sektor a organizace do něj spadající zastávají mimo jiné tyto základní funkce:

- funkci ekonomickou, funkci sociální, funkci politickou.

Funkce sociální zahrnuje: funkci servisní (samotný výkon a poskytování daných statků a služeb) a funkci participační (uspokojení potřeb, možnost sdružovat se, zapojovat se do života společnosti).

Funkce politická zahrnuje: funkci ochrannářskou (chrání jednotlivce i skupiny lidí před porušováním lidských práv) a funkci demokratizační (přínos k rozvoji demokracie, lidé mohou ovlivnit veřejnou politiku), (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 22-23).

### 3 HOSPODAŘENÍ A ÚČETNICTVÍ NNO

Novotný, Lukeš a kolektiv (2008, s. 17) tvrdí, že nestátní neziskové organizace se pohybují ve specifickém prostředí. Často uspokojují potřeby lidí či společnosti, za které nejsou příjemci služeb schopni nebo ochotni zaplatit. Specifické není jen prostředí, ale také jejich fungování.

#### 3.1 Hospodaření NNO

Hospodaření je definováno takto: „*Hospodaření je soubor ekonomicko-správních činností zabezpečujících provoz organizace, mezi které patří správa majetku, získávání finančních zdrojů a nakládání s nimi, tvorba, čerpání a kontrola rozpočtu, vedení účetnictví, plnění daňových povinností, tvorba vnitřních hospodářských předpisů a plnění ostatních povinností v oblasti hospodaření vyplývajících z právních předpisů i vnitřních předpisů organizace*“ (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 129).

S touto definicí bez výhrad souhlasí také Pelikánová (2016, s. 52), hospodaření vidí jakou soubor ekonomicko-správních činností zabezpečujících provoz organizace. Mezi tyto činnosti řadí zejména: vedení účetnictví, nakládání s majetkem, finanční řízení, vyhledávání finančních zdrojů, tvorbu vnitřních směrnic, koordinaci akcí a projektů pod hlavičkou organizace, vztahy ke správcům daní.

#### 3.2 Právní předpisy upravující účetnictví NNO

Neziskový sektor je v obecných právních normách upravován velice jednoduše a nekonkrétně. Základní právní úprava vyplývá z rozsahu a způsobu vedeného účetnictví. Stěžejní právní předpisy, které upravují účetnictví, jsou: Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, Vyhláška č. 504/2002 Sb. a České účetní standardy č. 401-414 (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 131-133).

##### 3.2.1 Zákon o účetnictví

Zákon stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost, způsoby oceňování, inventarizace majetku a závazků, úschova účetních záznamů, účetní knihy a zápisy do nich (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 132).

Vztahuje se na právnické osoby, které mají sídlo na území ČR, zahraniční osoby, pokud na území ČR podnikají nebo provozují jinou činnost podle zvláštních právních předpisů,

organizační složky státu podle zvláštního právního předpisu, fyzické osoby, za předpokladu, že splňují některou z podmínek nově definovaných v zákoně o účetnictví. Všechny uvedené subjekty se pro účely zákona nazývají účetními jednotkami. Neziskové organizace jsou vždy právnickou osobou tudíž i účetní jednotkou, která musí respektovat Zákon o účetnictví. NNO musí dodržovat zejména směrné účtové osnovy, uspořádání a označení položek účetní závěrky. V právních předpisech podle charakteru účetních jednotek jsou podrobně rozpracované pokyny, jako například: rozsah a způsob sestavování účetní závěrky, uspořádání, označování a obsahové vymezení položek majetku a jiných aktiv, závazků v účetní závěrce, uspořádání a obsahové vymezení přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu, ... (Merlíčková, Růžičková, 2011, s 87-89).

Do zákona o účetnictví se od 1. 1. 2016 zpět vrací pojem jednoduché účetnictví. V § 1f zákona o účetnictví je uveden výčet účetních jednotek, které mohou účtovat podle jednoduchého účetnictví pokud:

- nejsou-li plátcem daně z přidané hodnoty,
- celkové příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3 000 000 Kč,
- hodnota majetku nepřesáhne 3 000 000 Kč
- a je současně:

spolkem a pobočným spolkem, odborovou organizací, pobočnou odborovou organizací, mezinárodní odborovou organizací a pobočnou mezinárodní odborovou organizací, organizací zaměstnavatelů, pobočnou organizací zaměstnavatelů, mezinárodní organizací zaměstnavatelů a pobočnou mezinárodní organizací zaměstnavatelů, církví a náboženskou společností nebo církevní institucí, která je právnickou osobou evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností, nebo honebním společenstvem (Československo, 1991).

Pro některé účetní jednotky, které jsou vyjmenované v § 9 odst. 4 je dána možnost vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, je-li:

- spolkem, pobočným spolkem,
- odborovou organizací, pobočnou odborovou organizací, mezinárodní odborovou organizací a pobočnou mezinárodní odborovou organizací,
- organizací zaměstnavatelů, pobočnou organizací zaměstnavatelů, mezinárodní organizací zaměstnavatelů a pobočnou mezinárodní organizací zaměstnavatelů,

- církví a náboženskou společností nebo církevní institucí, která je právnickou osobou evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností,
- honebním společenstvem,
- obecně prospěšnou společností,
- nadačním fondem,
- ústavem,... (Československo, 1991).

Odpověď na to, jak vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, najdeme v zákoně o účetnictví, konkrétně v § 13a. Organizace si mohou sestavit účtový rozvrh pouze s účtovými třídami, podrobnější členění není vyžadováno. Dále nemusí využívat analytické ani podrozvahové účty (Merlíčková; Růžičková, 2011, s. 90-91).

Postupy při vedení jednoduchého účetnictví jsou uvedeny v § 13b zákona o účetnictví.

### 3.2.2 Vyhláška č. 504/2002 Sb.

Vyhláškou č. 504/2002 Sb. se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví. Rozvádí jednotlivá ustanovení zákona tak, aby bylo jasné, jakým způsobem vést účetnictví (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 132-133).

Vyhláška zpracovává následující oblasti, se kterými se potkají organizace účtující v plném i zjednodušeném rozsahu:

- rozsah a způsob sestavování účetní závěrky,
- uspořádání, označování a obsahové vymezení položek majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv v účetní závěrce,
- uspořádání, označování a obsahové vymezení nákladů a výnosů a výsledku hospodaření v účetní závěrce,
- uspořádání a obsahové vymezení vystavujících a doplňujících informací v příloze účetní závěrky,
- směrnou účtovou osnovu,
- účetní metody,
- metodu přechodu z jednoduchého účetnictví na účetnictví ve zjednodušeném nebo plném rozsahu (Česko, 2002).

Vyhláška upravuje například oblast účetní závěrky: v jakém rozsahu a jakým způsobem je sestavována, jak jsou uspořádány položky účetních výkazů, v jakých jednotkách se uvádí (jednotky české měny v tisících Kč). Obsahové vymezení položek rozvahy (v § 14 odst. 5 se nachází velmi specifická a pro nestátní neziskové organizace podstatná položka: nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem). Vymezení vlastního jmění, obsahové vymezení položek výkazu zisku a ztráty, uspořádání a obsahové vymezení vysvětlujících a doplňujících informací v příloze v účetní závěrce. Dále upravuje směrnou účtovou osnovu, účetní metody a další oblasti účetnictví (Česko, 2002).

### 3.2.3 České účetní standardy č. 400-414

Jedná se o řadu ČÚS určených pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 504/2002 Sb., u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání. Upravují např.:

**Standard č. 401** - účty a zásady účtování na účtech: obsahově vymezuje a upravuje metody účtování časového rozlišení, syntetické a analytické účty, účty podrozvahové,... Výnosy a náklady se zásadně účtují do období, se kterým věcně i časově souvisí.

**Standard č. 408** – Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry: jeho oceňování, postup účtování a používání analytických účtů u operací v cizích měnách.

**Standard č. 412** – Náklady a výnosy: náklady se účtují na účtovou třídu 5, výnosy na účtovou třídu 6. Na účet provozní dotace se účtují veškeré provozní dotace účetní jednotky, ale odděleně od různých poskytovatelů. Nevyčerpaná část dotace náleží zpět poskytovateli (Česko, 2004).

### 3.2.4 Specifika v účetních výkazech NNO

Vyhláška č. 504/2002 Sb. § 5 uvádí, že se v rozvaze položky aktiv uvádějí v hodnotě neupravené o opravné položky a oprávky. Opravné položky a oprávky se uvedou do rozvahy v záporných hodnotách na vlastní řádek. V prvním sloupci rozvahy se uvádějí hodnoty aktiv a pasiv k prvnímu dni účetního období, ve druhém stav k poslednímu dni účetního období.

V § 5a vyhlášky 504/2002 Sb. je podotknuto rozdělení činností na hlavní a vedlejší. Ve výkazu zisku a ztráty se náklady a výnosy vedou samostatně podle toho, zda spadají do hlavní nebo doplňkové činnosti. Za organizaci jako celek se potom sumarizují. Hodnoty minulého období se neuvádějí (Česko, 2002).

## 4 FINANCOVÁNÍ NNO

Každý subjekt si musí obstarávat zdroje na krytí svých nákladů. Nezáleží na tom, zda jde o neziskový, ziskový či veřejný sektor, je to otázka samotné existence subjektu. Financování neziskových organizací shledává Pelikánová (2016, s. 37) velice specifickým, protože v sobě spojuje prvky ekonomické, finanční, ale i sociální, společenské či marketingové.

### 4.1 Obecné principy financování NNO

Základním předpokladem dlouhodobého fungování a udržitelnosti neziskové organizace je zabezpečení finančních zdrojů v dostatečné výši a ve vhodné struktuře. Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 94) podporují názor, že oblast financování je u neziskových organizací specifická, jedinečná a v mnohém vyplývá právě z neziskového postavení. Mezi základní principy financování neziskových organizací patří:

- vícezdrojovost,
- samofinancování a fundraising,
- neziskovost,
- daňové úlevy.

#### 4.1.1 Vícezdrojovost

Vícezdrojové financování spočívá v diverzifikaci finančních zdrojů. Jedná se o jeden ze základních předpokladů pro stabilitu organizace, protože čím více zdrojů, ze kterých organizace čerpá prostředky na svoji existenci, tím větší stabilitu má. Pokud je organizace závislá pouze na jednom hlavním zdroji, hrozí, že se zánikem tohoto zdroje zánikne i organizace. Proto je bezpečnější mít více menších zdrojů (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 137).

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 95) dodávají, že většina donátorů dokonce podmiňuje svoji finanční podporu podmínkou, aby si organizace na projekt a svoje fungování zajistila i další zdroje. Každou činnost neziskové organizace musí krýt zdroj použitelný právě na financování konkrétní činnosti. Zdroje mohou být rozděleny podle těchto kritérií:

- dle charakteru zdroje (finanční a nefinanční),
- dle geografického původu zdroje (domácí, zahraniční),
- dle prostředků organizace (interní, externí),
- dle způsobu nabytí (přímé, nepřímé),
- dle typu vlastnictví zdroje (veřejné, soukromé), (Pelikánová, 2016, s. 37).

#### 4.1.2 Samofinancování a fundraising

Samofinancováním se rozumí především příjmy z vlastních činností neziskové organizace, jedná se, jak o příjmy z hlavní činnosti, tak i příjmy z vedlejší činnosti. Velikou výhodou těchto zdrojů je, že jsou dlouhodobé a organizace je může libovolně používat. Předpokládá se, že pokud dojde k úbytku zdrojů z veřejných rozpočtů a další externích zdrojů, musí se zvýšit samofinancování. Petr Boukal považuje za nejčastější činnosti samofinancování:

- prodej vlastních výrobků a služeb,
- příjmy z vybíraných členských příspěvků,
- příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku,
- příjmy z nehmotného majetku,
- příjmy z úroků z vkladů a finančních aktivit (Boukal a kolektiv, 2013, s. 151).

##### **Prodej vlastních výrobků a služeb**

Nestátní neziskové organizace mohou prodávat různé výrobky, např. z chráněné dílny či různých programů. Často se jedná o pohlednice, květináče, hrníčky, hračky, polštáře. Samozřejmě i poskytování služeb v rámci samofinancování je další možností, jak zvýšit příjmy NNO. Poskytovanými službami bývají konzultační a poradenské služby, služby stacionáře, půjčování pomůcek (například divadla půjčují kostýmy) atd.

##### **Příjmy z vybíraných členských příspěvků a další možné příjmy**

Členové přispívají v pravidelných intervalech předem stanovenou částkou. Jako „protihodnotu“ mohou získat nějaké výhody (například slevy). Obvykle netvoří nijak zásadní položku v rozpočtu a slouží to jako zdroj doplňkový.

Dalšími příjmy mohou být příjmy z pronájmů dlouhodobého majetku nebo příjmy z různých finančních aktivit. Investovat do finančních aktiv mohou jen ty organizace, které mají dostatek volných peněžních prostředků (Boukal a kolektiv, 2013, s. 152).

Stejskal, Kuvíková a Matátková (2012, s. 96) zdůrazňují vliv samofinancování na finanční stabilitu a nezávislost organizace. Pokud má organizace velké množství vlastních zdrojů, je tím méně závislá na zdrojích externích. Pod pojmem nezávislost se neskrývá jen finanční stránka, ale také nezávislost organizace na okolí při rozhodování o důležitých otázkách organizace. Ovšem samofinancování může přinášet i rizika. Například riziko použití finančních zdrojů mimo veřejně prospěšný účel, riziko zaměření se na podnikání namísto na hlavní poslání organizace, z toho plyne riziko ztráty dobrého jména.



Pelikánová (2016, s. 37) vidí samofinancování jako důležitou psychologickou výhodu minimálně z následujících důvodů:

- Posílení sebevědomí zaměstnanců – schopnost vytvářet vlastní příjmy zvyšuje sebevědomí jak managementu, tak zaměstnanců. A to má pozitivní vliv na jejich další pracovní úsilí.
- Ovlivnění donátorů – mnozí dárci hodnotí kladně, pokud je nezisková organizace schopna generovat vlastní příjmy. Což může ovlivnit jejich rozhodnutí o případném daru nebo dotaci.

### **Fundraising**

Pelikánová (2016, s. 38) definuje fundraising, jako aktivní činnost neziskové organizace, která vede k získávání vnějších zdrojů. Fundraising bude podrobněji rozveden v následující kapitole.

#### **4.1.3 Neziskovost**

V neziskovém sektoru vytvořený zisk není možné použít na obohacení vlastníků organizace nebo její členy. Neziskový princip je základem při rozdělování dosažených příjmů a zisku, které musí být použity na úhradu nákladů souvisejících s hlavním posláním organizace. A to i za předpokladu, že byly vytvořeny v rámci doplňkové činnosti organizace. Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012, s. 97) to považují za hlavní rozdíl od podnikatelského sektoru, ve kterém se pochopitelně generovaný zisk mezi vlastníky může rozdělit a dělit. Pro dosažení pozitivního vnímání a důvěry veřejnosti si nezisková organizace musí zachovat princip neziskového nakládání se zdroji.

Pelikánová (2016, s. 41) zmiňuje pojem transparentnost. Transparentnost je zabezpečena zveřejňováním výkazů a výročních zpráv. Upozorňuje, že ji neziskové organizace často zaměňují s kontrolami ze strany státu a povinnostmi odevzdávat výkazy a zprávy. Neziskové organizace by transparentnost měly vnímat především jako účinný nástroj komunikace se zainteresovanými skupinami a veřejností. Transparentnost by měly NNO považovat za prostředek k získání či posílení důvěry, získání členů, spolupracovníků, příznivců a dárců.

#### 4.1.4 Daňové úlevy

Princip osvobození neziskových organizací od daní je všeobecně přijímaný ve vyspělých zemích. Jedná se o úlevy na daních samotných neziskových organizací nebo jejich donátorům. Existují 3 základní daňové režimy.

- Osvobození finančních toků NO od daní – například osvobození určitých příjmů od daně z příjmů právnických osob, osvobození od majetkových daní, osvobozené příjmy z hlediska DPH.
- Úlevy na daních NO – z vypočtené daně je možné uplatnit snížení daňové povinnosti v různé výši.
- Úlevy na daních donátorům – donátoři mají možnost uplatnit si výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo jako odčitatelnou položku. Jedná se o veřejnou podporu soukromých osob, které poskytují prostředky neziskovým organizacím.

Zvláštním daňovým režimem je daňová asignace, kdy poplatník může poukázat část zaplacené daně konkrétní NO (Pelikánová, 2016, s. 42).

## 4.2 Způsoby financování NNO

Způsoby financování jsou vymezeny podle toho, jakým způsobem vcházejí prostředky do financované organizace a jak jsou využívány. Je to určení vztahu mezi financujícím a financovaným subjektem. Teorie rozeznává několik základních způsobů:

- účelové financování,
- výkonové financování,
- globální financování,
- kombinované financování (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 99).

### 4.2.1 Účelové financování

Pelikánová (2016, s. 42) účelové financování vnímá, jako prostředky účelově vázané. To znamená, že je není možné použít na jiný než schválený a zvolený účel. Využití těchto prostředků je obvykle možné v rámci příslušného roku, pokud není stanoveno poskytovatelem jinak.

Účelové financování je nejčastějším způsobem financování. Podstata toho způsobu financování spočívá ve vyhrazení ekonomických činností, které mohou být tímto zdrojem financovány. Dodržování účelového financování se obvykle sleduje podrobným položkovým

rozpočtem. Za předpokladu, že organizace nebude schopna vyčerpat všechny poskytnuté prostředky, musí je poskytovateli vrátit. Ke konci roku tedy pochopitelně dochází ke snaze vyčerpat poskytnuté zdroje a tím dochází k určité neefektivnosti.

#### **Výhody účelového způsobu financování**

- Zabezpečuje plnění požadovaných výstupů a služeb,
- zjednodušuje proces vnitřní alokace prostředků a kontroly hospodaření a účetnictví,
- ulehčuje plánování a rozpočtování finančních prostředků.

#### **Nevýhody účelového způsobu financování**

- Neobsahuje nástroj zvyšování hospodárnosti,
- financovaná organizace má snahu sestavovat nereálné rozpočty, které nadhodnocují náklady a podhodnocují příjmy,
- prostředky jsou uvolňovány a spotřebovávány, i pokud nemají přímý vliv na zásadní a donátorem požadované výstupy (například nadhodnocené náklady na provoz budovy), (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 99-100).

#### **4.2.2 Výkonové financování**

Finance se poskytnou po provedení naplánovaných aktivit poté, co je poskytovatel vyfakturuje (Pelikánová, 2016, s. 42).

#### **Výhody výkonového financování**

- Zreálnuje systém financování,
- zabezpečuje přehlednost realizovaných výkonů z manažerského, ekonomického i účetního hlediska,
- znemožňuje nadhodnocování nákladů a vytváří tlak na vícezdrojové financování.

#### **Nevýhody výkonového financování**

- Výrazný tlak na hospodárnost, z toho může plynout potlačení zájmu plnit úlohy v hlavní činnosti,
- riziko zaměření se na hospodárné úkoly na úkor hlavní veřejně prospěšné činnosti (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 102).

### 4.2.3 Globální financování

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 102) ho také nazývají jako způsob celkového přidělu nebo „lump-sum“ financování. Jedná se o poskytování dopředu definovaného objemu finančních prostředků, který je vázán na komplexní zajištění a zabezpečení. NNO tak mohou relativně volně disponovat s prostředky.

#### Výhody globálního způsobu financování

- Tlak na sestavování reálnějších rozpočtů,
- možnost financování dodatečnými zdroji, tzn. podpora vícezdrojového financování.

#### Nevýhody globálního způsobu financování

- Omezená možnost použít finance z důvodu náročné specifikace některých aktivit a rozsahu, to vede k nadhodnocování činností nebo k tomu, že organizace šetří (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 102-103).

### 4.2.4 Kombinované financování

V praxi se jednotlivé způsoby často nevyskytují v „čisté podobě“ a různě se kombinují s cílem eliminovat nevýhody jednotlivých způsobů (Pelikánová, 2016, s. 42).

## 4.3 Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou rozděleny do tří skupin: vlastní zdroje, cizí zdroje a potenciální zdroje (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 105).

### 4.3.1 Vlastní zdroje

Jedná se o zdroje samofinancování například o členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti, příjmy z výkonu vedlejší činnosti a z podnikání. O těchto zdrojích bylo v předchozí kapitole (4.1.2) podrobně pojednáváno, proto už nebudou více rozváděny.

### 4.3.2 Cizí zdroje

Poskytovatelem těchto zdrojů mohou být banky. NNO může tyto prostředky získat na určitou dobu a po sjednané době je musí vrátit. Samozřejmě, že u tohoto typu zdrojů je nutné zaplatit úrok. Využívání cizích zdrojů musí být dobře zváženo, protože v neposlední řadě by mohlo dojít k neschopnosti splácet a k poškození dobrého jména organizace (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 108).

### 4.3.3 Potencionální zdroje

Potencionálními zdroji jsou nenárokové zdroje, které nezisková organizace může získat na základě žádosti nebo realizace projektů od veřejných institucí nebo podnikatelských subjektů, případně jednotlivců. Prostředky ve většině případů musí být využity na určený účel (účelové financování). Pokud podpora od subjektů netvoří celou část nákladů, NNO se musí spolupodílet na úhradě nákladů. Po ukončení musí být poskytovatel informován pomocí závěrečné zprávy o využití prostředků a vyúčtování (Pelikánová, 2016, s. 45).

#### **Příspěvky ze zdrojů Evropské unie**

NNO nejsou typickou cílovou skupinou pro tyto prostředky, ale získat je mohou. Menší nestátní neziskové organizace se mohou zapojit do integrovaných programů rozvoje měst, ve kterých sídlí a využít těchto prostředků (Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012, s. 110).

#### **Dotace státu a municipalit nestátním neziskovým organizacím**

Nepřímé dotace ze státního rozpočtu jsou určeny pro NNO s organizačními jednotkami. NNO podá na ministerstvo žádost na základě podkladů od organizačních jednotek. Poté se dotace rozdělí mezi jednotlivé žadatele.

Příspěvky z rozpočtu územních samospráv tvoří významný podíl na zdrojích. Liší se od sebe místně a to jak ve výši, tak i v účelu. Kraje i velká města uskutečňují tzv. grantové programy. Ale i obce mohou být poskytovatelem dotace, pokud jim NNO osobně představí svůj záměr a obec se pro něj rozhodne (Pelikánová, 2016, s. 46).

#### **Příspěvky nadací a nadačních fondů**

Stejskal, Kuvíková a Maňátková (2012, s. 112) považují nadace a nadační fondy za sdružení majetku, které je založeno za účelem podpory přesně stanovených aktivit. Nadace bývají zaměřeny na různé oblasti, které podporují. Například se jedná o humanitární, sociální, preventivní, vzdělávací, ekologické,...). Pro NNO je důležité, aby nejdříve zjistila, zda daná nadace podporuje oblast, ve které nezisková organizace vykonává hlavní činnost. Získání prostředků tímto způsobem je obvykle náročné, ale v případě úspěchu jde většinou o vyšší příspěvky než od jiných zdrojů.

#### **Firemní dárcovství**

Pro úspěch je nejdůležitější, zaujmout osobu, která o přidělení prostředků rozhoduje. U místních menších a středních firem se často „sází“ na vazbu k místní společnosti. Firemní dárcovství může nabývat různých forem. Například se firma stane sponzorem nebo po-

skytne hmotný dar, uspořádá sbírku mezi zaměstnanci. Zvláštní formou je tzv. matchingový fond, kam putuje část zaměstnaneckých platů, která se potom využije na veřejně prospěšné účely (Pelikánová, 2016, s. 46).

### Individuální dárcovství

Boukal a kolektiv (2013, s. 77) tvrdí, že individuální dárcovství je specifické především vysokou mírou emocionality a potřebou systematického a dlouhodobého budování vztahu s podporovateli. VanLanduyt dokonce přirovnává individuální dárcovství k umění.

Důležité je si uvědomit, že u individuálního dárcovství není povinnost dar poskytovat. Poskytování darů nemá být na základě pocitu viny, trapnosti nebo nepatřičnosti, ale naopak na základě pozitivních hodnot. Těmi jsou solidarita, empatie a filantropie. Mezi nejdůležitější patří podporovatelé, kteří přispívají opakovaně, i když prostřednictvím nízkých částek. Následující tabulka představí formy výběru darů (Boukal a kolektiv, 2013, s. 78).

Tab. 2 *Formy výběru darů (Boukal a kolektiv, 2013, s. 82)*

Finanční dary	Hotovostní vklad do poklady NNO
	Poštovní poukázka
	Jednorázový bankovní převod, trvalý příkaz k úhradě
	Dárcovská SMS
	Dražba
	Tombola
	Závěť
Movité a nemovité dary	Nemovitosti
	Movité věci
	Služby (například poskytnutí prostor bez nároku na nájem)
Dobrovolnictví	Krátkodobé dobrovolnictví
	Dlouhodobé dobrovolnictví
	Firemní dobrovolnictví

### Další zdroje

Literatura, například Pelikánová (2016, s. 46), stejně tak Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 113), mezi další zdroje řadí: daňové asignace, loterie, sbírky a daňové úlevy.

## 5 FUNDRAISING

Petr Boukal (2013, s. 34) definuje fundraising jako: „*Systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání.*“

Naproti tomu Pelikánová (2016, s. 38) fundraising vnímá jako: „*Aktivní činnost neziskové organizace za účelem získávání vnějších zdrojů.*“

Pojem fundraising je spojením dvou slov: fund = zásoba, kapitál a slova raise = zřídit, opatřit. Do češtiny se však často nepřekládá a používá se volný překlad, že fundraising je zajišťování financí a dalších prostředků nutných pro chod organizace. Tento pojem bývá často spojován pouze s neziskovým sektorem. Historický základ fundraisingu vyplývá z principu filantropie, která je souborem činností, které vedou k podpoře osob za účelem dosažení vyšší kvality jejich života. V Čechách má filantropie silné kořeny a fundraising se dá považovat za následovníka (Pelikánová, 2016, s. 38-39).

Podle Pelikánové (2016, s. 38) fundraising velice úzce souvisí se stabilitou a udržitelností neziskové organizace a podílí se na kvalitě interních a externích vztahů, přímo ovlivňuje značku a dobré jméno organizace.

### 5.1 Zdroje a metody fundraisingu

Kde může fundraiser hledat peníze, služby, výrobky, dobrovolníky pro svoji organizaci?

Ve veřejných institucích, v nadacích, u jednotlivců, u firem a jiných soukromých organizací, u klientů, kteří nakupují výrobky nebo služby poskytované organizací.

Marek Šedivý a Olga Medlíková (2011, s. 67-68) považují za klíčové také to, jakým způsobem (jakými metodami) lze získat podporu od zdroje:

- veřejná sbírka a benefiční akce,
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci,
- telefonické oslovení dárce,
- osobní setkání
- dárcovská SMS,
- poštovní kampaň,
- prodej vlastních výrobků a služeb,
- členské příspěvky,
- odkaz ze závěti.

## 5.2 Zásady fundraisingu

Petr Boukal a kolektiv (2013, s. 47) zdůrazňuje, že úspěšný fundraising stojí na respektování zásad.

- Zásada komplexnosti – jedná se o vztah mezi dávajícím a obdarovaným. Základním prvkem je skutečnost, že obdarovaný je vnitřně přesvědčen o správnosti svého konání. „*Jen přesvědčený může přesvědčit druhé.*“
- Zásada začlenění – je potřebné jednoznačně vědět, proč fundraising probíhá a do jakého kontextu je začleněn.
- Zásada aktivity – fundraisingová činnost vyžaduje neustálou iniciativu a aktivitu. Fundraiseri by měli být zdravě extrovertní a asertivní.
- Zásada strategičnosti – často se jedná filozofii zdrojového pokrytí. O rozhodnutí, zda usilovat o zdroje z veřejných rozpočtů, zda zapojit předpokládaný zisk z vedlejší hospodářské činnosti, nebo zda oslovit další subjekty.
- Zásada vzdělávání okolí – úspěch NNO stojí na komunikaci s okolím a na průběžném vysvětlování poslání, obsahu činností a motivace NNO.
- Zásada pravdivosti – fundraising musí i v nepříjemných situacích pracovat jen s pravdivými informacemi. Pro vytvoření důvěry je tato zásada naprosto zásadní. Dosáhnout komplexní transparentnosti můžeme například: zveřejňováním informací (pravidelně a včasně). Tyto informace musí být také úplné, spolehlivé, přehledné a srozumitelné.
- Zásada optimismu – statistické analýzy ukazují, že pouze 5-10 žádostí ze 100 je obvykle úspěšných. Tuto skutečnost musí fundraiser umět přijmout a nahlížet na věc pozitivně.
- Zásada poděkování – základem je, umět vyjádřit vděčnost i za sebemenší dar.
- Zásada výsledku – velmi důležitou informací je porovnání a oznámení výše nashromážděných prostředků (Boukal a kolektiv, 2013, s. 47-65).

## 5.3 Fundraising k rozšíření a rozvoji NNO

Pro NNO je důležité inovovat svoji nabídku, zkvalitňovat poskytované služby, zahájit novou činnost,... Všechny tyto situace vyžadují zdroje. NNO však musí zdůrazňovat, že nejde pouze o prostředky na konkrétní program, akci, ale především o realizace hlavního poslání neziskové organizace. Na vrcholu fundraisingových činností musí být hlavní po-



slání. Oslovení dárci budou reagovat pozitivněji na vysvětlení, že díky jejich daru staří lidé stráví poslední chvíle života v příjemném prostředí, než na otázku položenou způsobem, zda by nevěnovali nějaké peníze. Fundraiser by si měl dobře zformulovat následující skutečnosti:

- Čeho chce jeho organizace konkrétně dosáhnout, proč existuje a jaký je její cíl?
  - Pro koho organizace pracuje, kdo jsou její klienti?
  - Jaký rozsah jeho organizace má? Regionální či republikový?
  - Co je na činnosti NNO nejvíce specifické?
  - Kolik organizací se zabývá podobnou věcí?
  - Může si dárci organizaci splést s jinou NO?
  - Má organizace svůj strategický plán, že kterého vycházejí krátkodobé projekty?
- (Boukal a kolektiv, 2013, s. 49-50)

Obdobně na situaci nahlíží i Michael Allison a Jude Kaye (2015, s. 143). Za základ úspěchu považují formulaci důležitých otázek, které se týkají neziskové organizace. Neziskový model je velice jednoduše definován, jako práce, kterou organizace vykonává a zdroje, ze kterých je tato činnost kryta. Shrnutí nákladů, zdrojů financování organizace a dalších podpůrných údajů je velmi užitečné a důležité pro fundraisera k vyhledávání rovnováhy.

### 5.3.1 Externí komunikace

V posledním desetiletí se neziskové organizace začaly více věnovat externí komunikaci. Vnější komunikace je spojena především se snahou získat zdroje k rozvoji hlavního poslání organizace. Nicméně je také základem účinné strategie, která může vést ke schopnosti ovlivňovat obrovský systém, ve kterém nezisková organizace pracuje. Hlavním cílem externí komunikace je:

- zvýšení viditelnosti a povědomí o dané neziskové organizaci

Klíčové otázky ke zvážení:

- Máme jasno o cílech online komunikace?
- Do jaké míry se naše snahy potkávají se stanovenými cíli?
- Jak důležitý je pro nás tisk grafických materiálů?
- Vede naše snaha k plnění cílů v oblasti tiskové komunikace? (Allison a Kaye, 2015, s. 161)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Nezisková organizace “HVĚZDA z.ú.“ poskytuje sociální, zdravotní a doplňkové služby neziskovým způsobem. Lze ji zařadit do soukromého (nestátního) neziskového sektoru a podle kritéria globálního charakteru na organizaci veřejně prospěšnou, která své služby poskytuje veřejnosti, tzn. neuzavřenému okruhu osob. Hlavním posláním organizace je rozšiřování a praktické naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity, občanského soužití a co nejvyšší společenská integrace zdravotně nebo sociálně znevýhodněných spoluobčanů. (“HVĚZDA z.ú.“, © 2014).

### 6.1 Základní údaje

Tab. 3 Základní informace o organizaci “HVĚZDA z.ú.“  
(“HVĚZDA z.ú.“, 2014)

Název	“HVĚZDA z.ú.“
Sídlo	Masarykova 443, Malenovice, Zlín 763 02
IČ	70829560
DIČ	CZ70829560 (plátcí DPH)
Právní forma	Zapsaný ústav
Ředitel	Bc. Miroslava Kalivodová
Správní rada	3 členná, v čele s předsedou
Dozorčí rada	3 členná, v čele s předsedou
Základní kapitál	10 000 Kč

### 6.2 Předmět činnosti NNO “HVĚZDA z.ú.“

Hlavním posláním nestátní neziskové organizace “HVĚZDA z.ú.“ je poskytování především sociálních a zdravotních služeb. Některá střediska dokonce umožňují poskytování zdravotní péče pacientům v jejich vlastním sociálním prostředí. Organizace služby poskytuje s cílem zajistit maximální rozsah, kvalitu, dostupnost této péče pro pacienty. Při hospicové péči jsou respektovány vazby člověka na vlastní sociální prostředí a je kladen důraz

na jeho individuální potřeby. Mezi poskytované služby patří lékařská ošetření, ošetrovatelská péče, rehabilitace a v neposlední řadě také duchovní činnosti. Cílem je minimální fyzické a duševní utrpení nemocného člověka. Služby poskytují kvalifikované všeobecné sestry ve spolupráci s praktickými lékaři, psychologem, psychiatrem, sociálním pracovníkem, fyzioterapeutkou, knězem.

Klientům v těžkém stupni nemoci kvalifikovaný personál zajišťuje například tyto služby: ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při osobní hygieně, asistence při zvládnutí běžných úkonů – například péče o vlastní osobu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociální a terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, při obstarávání osobních záležitostí a především už zmiňované zdravotní služby. “HVĚZDA z.ú.“ nabízí sociální programy, které podporují rozvoj stránek osobnosti klientů, rozvoj jejich dovedností, schopností, vědomostí atd. Klientům dává možnost účastnit se poznávacích výletů, návštěv výstav, divadelních a jiných kulturních představení. V neposlední řadě také zajišťuje péči o tělo zemřelého, což je pro rodinu obvykle velice náročné. Organizace zajišťuje také doplňkové tzv. fakultativní služby, tam spadá například kadeřnictví, kosmetika, pedikúra, manikúra, perličková koupel, půjčování rehabilitačních pomůcek i mimo prostory střediska, nákupy podle individuálních žádostí klientů. Tyto služby jsou zcela dobrovolné. (“HVĚZDA z.ú.“, 2014).

Služby jsou určeny občanům bez rozdílu pohlaví, rasy, náboženské či politické orientace. Střediska pomáhají překonat těžká období lidem nemocným nebo nevyléčitelně nemocným, osobám se sníženou soběstačností, mentálně postiženým, duševně nemocným, osamělým nebo jinak handicapovaným.

Vedle svojí hlavní činnosti se organizace rozhodla také pro činnost vedlejší, která je zdrojem pro financování hlavní činnosti. V rámci vedlejší činnosti organizace pronajímá prostory a prodává keramické výrobky, které byly vyrobeny samotnými klienty organizace. Výrobky se prodávají na jarmarcích nebo na recepci v samotné organizaci. (“HVĚZDA z.ú.“, 2014).

### 6.3 Členění organizace

Pro naplnění hlavního poslání a dalších cílů nabízí organizace “HVĚZDA z.ú.“ služby, které jsou poskytovány v současné době v 6 střediscích. Do 30. 4. 2014 však realizovala účetní jednotka své služby dokonce v 11 střediscích. Od roku 2016 došlo k zúžení

na pouhých 6 středisek. Ve své činnosti vychází organizace z Evropské charty práv a svobod seniorů žijících v ústavních zařízeních z roku 1993 a z dalších právních norem, které její činnost regulují a ovlivňují. Jednotlivými středisky jsou:

- Nestátní zdravotnické zařízení, středisko Domácí péče a hospicová péče
- Nestátní zdravotnické zařízení, středisko Hospic Hvězda
- Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením a duševním onemocněním
- Domov seniorů
- Dům služeb seniorům
- Sociální jídelna (“HVĚZDA z.ú.“, 2016)

#### 6.4 Vývoj organizace

Původně občanské sdružení “HVĚZDA – občanské sdružení“ bylo založeno dne 6. března 2000 dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů. Registraci stanov provedlo Ministerstvo vnitra České republiky dne 10. května 2000 pod číslem VS/1-1/43725/00-R a poslední změna stanov proběhla dne 14. května 2013.

S ohledem na nabytí účinnosti zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, uvedená organizace “HVĚZDA – občanské sdružení“ se musela transformovat z občanského sdružení na spolek a to nejpozději do dvou let od nabytí účinnosti zmiňovaného zákona tzn. nejpozději do 1. 1. 2016. Spolkem však dlouho nezůstala, dne 1. července 2014 došlo znovu ke změně právní formy na zapsaný ústav. A to na základě notářského zápisu č. N 79/2014 NZ 63/2014 ze dne 20. února 2014. Organizace je nyní vedena u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou U22 (“HVĚZDA z.ú.“, © 2014).

#### 6.5 Cíle organizace

NNO “HVĚZDA z.ú.“ v rámci svého hlavního poslání usiluje o tyto dílčí cíle:

- poskytovat kvalitní sociální služby (splňovat standardy kvality sociálních služeb),
- poskytovat kvalitní zdravotní služby,
- dlouhodobě modernizovat novým a kvalitnějším tým,
- zviditelnovat organizaci investicemi do reklamních letáků, informačních tabulí, manuálů pro zaměstnance apod., z důvodu zvýšení povědomí o organizaci,

- spolupracovat se zdravotními pojišťovny, což se kladně projeví na hospodaření organizace,
- zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců.

### 6.5.1 Veřejný závazek

- Při dlouhodobém vztahu uživatele a poskytovatele se organizace snaží o maximální rozvoj osobnosti, schopností a dovedností. Seberealizaci uživatele, ovšem při respektování jeho možností a schopností.
- Vytvářet příjemné prostředí, které dává pocit jistoty, spokojenosti a bezpečí. Proto je uživatelům umožněno se zapojovat do vytváření programů. Sami se mohou účastnit pouze těch programů a akcí, které jim nejvíce vyhovují.
- Organizace se zavazuje k mlčenlivosti svých pracovníků o informacích získaných od zákonných zástupců.
- Respektuje jedinečnost a individualitu klientů.
- Dbá na soukromí a intimitu, především v rámci osobní hygieny.
- Snaží se upevňovat návyky klientů, které povedou k nezávislému způsobu života.
- Zajistit další vzdělávání pracovníků a pravidelné hodnocení služeb (rozhovory s uživateli, jejich zástupci,...) (“HVĚZDA z.ú.“, © 2014)

### 6.5.2 Ocenění organizace “HVĚZDA z.ú.“

Velkého úspěchu dosáhla nezisková organizace Hvězda v roce 2008, kdy obdržela ocenění Podnik Fair play 2007, na základě etického auditu organizace. Následující rok titul obhájila a stala se tak nositelem ocenění Podnik Fair play 2007 a 2008 (“HVĚZDA z.ú.“, © 2014).

V roce 2014 se středisko Dům služeb seniorům ucházelo o „Značku kvality v sociálních službách“, která je udělována Asociací poskytovatelů sociálních služeb ČR. Inspektoři středisko Dům služeb seniorům ocenili pěti hvězdami, což je nejvyšší možné ocenění (“HVĚZDA z.ú.“, 2014).

## 7 ÚČETNICTVÍ NNO “HVĚZDA Z.Ú.”

Nestátní nezisková organizace “HVĚZDA z.ú.” musí při své činnosti respektovat zákonné předpisy a právní normy vztahující se převážně na oblast vedení účetnictví. Z tohoto pohledu se organizace především řídí: Vyhláškou č. 504/2002 Sb., Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a Českými účetními standardy č. 401-414. S tím úzce souvisí dodržování daňových předpisů, např. Zákona č. 586 /1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů a dalších zákonů vztahujících se ke konkrétním daním.

### 7.1 Vedení účetnictví

Nezisková organizace “HVĚZDA z.ú.” sestavuje účetní závěrku v plném rozsahu. Součástí této závěrky je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. Rozvaha je v typické podobě pro nevýdělečné organizace, tzn. je sestavena k prvnímu a k poslednímu dni účetního období, oprávkou eviduje na vlastním řádku a další specifika týkající se výhradně nevýdělečných organizací. Výkaz zisku a ztráty je rozdělen na činnost hlavní a činnost hospodářskou. Jsou zde uvedeny jednotlivé náklady a výnosy ve druhovém členění. Účetní závěrka podléhá auditu, který vyplývá především ze skutečnosti, že organizace získává dotace ze státního rozpočtu a výše čistého obratu je vyšší než částka stanovená zákonem. Potom musí auditor ověřit i výroční zprávu.

Příloha je v České republice poměrně opomíjenou záležitostí i přes svoji důležitost. Nestátní organizace “HVĚZDA z.ú.” však přílohu sestavuje v celkem rozsáhlé podobě. V příloze organizace uvádí doplňující informace k účetním výkazům, dále vysvětluje a předkládá skutečnosti, které například z rozvahy na první pohled nejsou patrné. Najdeme zde informace o počtu zaměstnanců, osobních nákladech, používaných účetních metodách a způsobech oceňování, uhrazených úvěrech, majetku pořízeného finančním leasingem atd. V příloze je také zdůrazněno, že členům statutárních, kontrolních či jiných orgánů nebyly poskytnuty žádné odměny.

### 7.2 Příklad účtování dotací a drobného dlouhodobého majetku

Účtování o dotacích je jednou z nejčastějších a nejtypičtějších položek u organizací neziskového sektoru. Některé neziskové organizace jsou na těchto příjmech závislé, u analyzované organizace je podíl dotačních zdrojů méně než 25% na celkových výnosech. Některé dotace mají u neziskové organizace “HVĚZDA z.ú.” podobu účelové dotace, tzn. musí být použity na přesně daný účel. Proto je nutné, aby se dotace rozlišovala analyticky. Aby bylo

jasné, zda na daný účel smí být použita a zároveň, aby se oddělily náklady na jednotlivá střediska a jednotlivé zakázky, na které byla část dotace využita.

Tab. 4 Účtování dotace ("HVĚZDA z.ú.", 2016)

Doklad	Text	MD	D	Částka v Kč	Zakázka	Středisko
VÚD	Roz. dotace ZK	346-4	691-08	70 108,33	1001	600
VÚD	Roz. dotace ZK	346-4	691-08	60 791,66	1002	3103
VÚD	Roz. dotace ZK	346-4	691-01	340 950,00	1003	500
VÚD	Předpis dotace	378-10	346-4	5 662 200,00	-	-
VBÚ	Přijetí dotace	221-1	378-10	5 662 200,00	-	-

Pro vybavení pokojů v lůžkových zařízeních společnost často pořizuje drobný hmotný majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok a hodnotou ocenění od 3 000 Kč do 40 000 Kč. V účtování o drobném dlouhodobém majetku došlo v roce 2002 k velké změně. Původně se zahrnoval klasicky do rozvahy na řádek, který mu příslušel a s ním související řádek oprávek. V současné době se drobný hmotný a nehmotný majetek účtuje přímo do nákladů. Na položkách v rozvaze tedy zůstává pouze nevyřazený majetek, který byl do této položky zařazen před rokem 2002 a nebyl dosud vyřazen.

Tab. 5 Účtování drobného dlouhodobého majetku ("HVĚZDA z.ú.", 2016)

Doklad	Text	MD	D	Částka v Kč	Středisko
FAP	Nákup DDHM	501-9	321	31 347,10	600
	DPH (21%)	343	321	6 582,90	-
VBÚ	Úhrada DDHM	321	221-1	37 930,00	-

### 7.3 Účetní metody a způsoby oceňování zásob

Účtování o zásobách je prováděno způsobem B. Vzhledem ke skutečnosti, že nebyly vytvořeny zásoby vlastní činností, se oceňují pouze pořizovací cenou. Pořizovací cena obsahuje vedlejší pořizovací náklady. Mezi pořizovací náklady patří doprava, clo, provize,... Organizace "HVĚZDA z.ú." ve svých zásobách eviduje především materiál na výrobu keramických výrobků ("HVĚZDA z.ú.", 2014).



## 8 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ NNO “HVĚZDA Z.Ú.”

Cílem této kapitoly je popsat a analyzovat stav hospodaření a finanční situace podniku. Hospodařením se podle definice rozumí velká škála činností, jejímž výsledkem je zabezpečení samotné existence a fungování organizace. Proto se bude část kapitoly zabírat klasickou finanční analýzou ve zkrácené podobě, analýzou nákladů, výnosů a velice významná bude analýza finančních zdrojů, která je pro tuto práci stěžejní. Protože bez finančních prostředků by nemohla NNO “HVĚZDA z.ú.” krýt náklady na provoz, které jsou při takové náročnosti poskytovaných služeb vysoké.

Pro účely analýzy hospodaření budou využívány informace a hodnoty získané z účetních výkazů organizace, které jsou veřejné. Vzhledem k tomu, že NNO “HVĚZDA z.ú.” sestavuje svoje výkazy za minulé účetní období obvykle až v měsíci květnu, práce bude vycházet primárně z účetních výkazů za rok 2014. K výpočtům budou obvykle čerpány zdroje i za dvě předcházející období (2012, 2013) pro větší srovnatelnost a vypovídací hodnotu.

### 8.1 Finanční analýza

Finanční analýza nevýdělečných organizací je specifická. V mnoha ohledech jsou výpočty podstatné pro soukromý sektor pro neziskový sektor irelevantní. Také vzhledem k rozsahu práce se bude tato část zabývat jen nejvýznamnějšími ukazateli.

Informace plynoucí z finanční analýzy mohou být velice významné. Slouží jako ponaučení do budoucnosti, odkrývají problémy, o kterých organizace nemusela mít tušení. A slouží jako důležité hodnotící kritérium především pro externí partnery, kterými mohou být banky, pojišťovny, věřitelé,...

#### 8.1.1 Analýza výsledku hospodaření

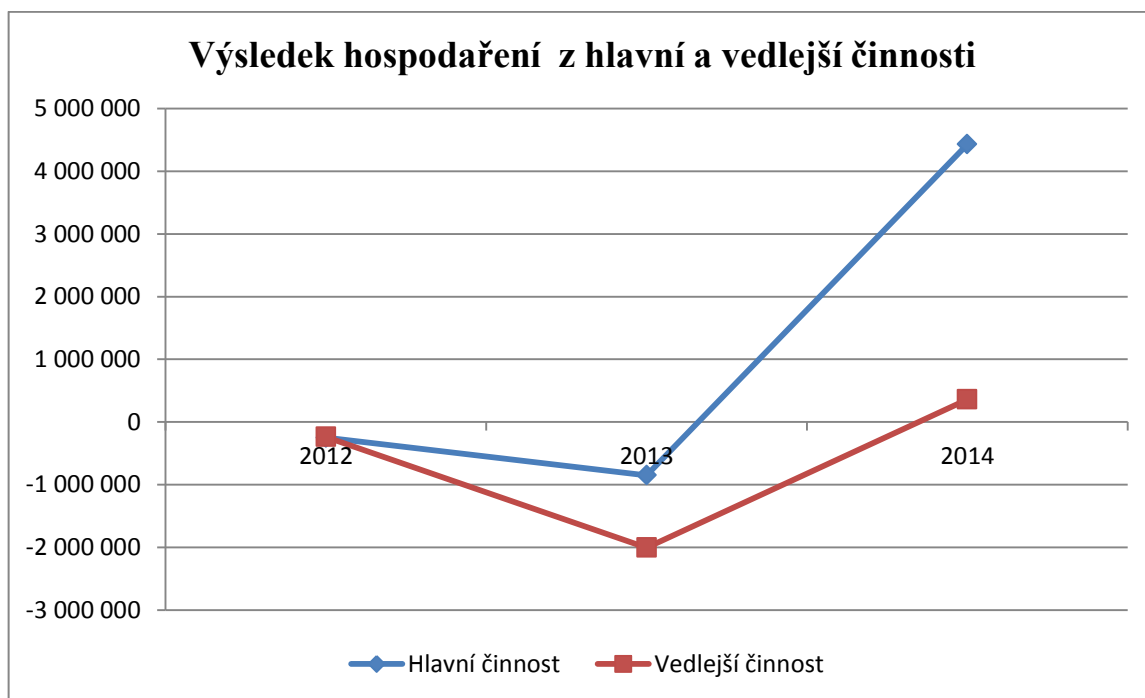
Výsledek hospodaření neziskové organizace “HVĚZDA z.ú.” je rozdělen na hlavní a hospodářskou činnost, následně se ale oba výsledky sumarizují. Tato povinnost plyne nestátním neziskovým organizacím z Vyhlášky č. 504/2002 Sb. Následující tabulka i graf objasní, který z hospodářských výsledků se významně podílí na celkovém zisku respektive na celkové ztrátě za poslední 3 sledovaná období. Pro neziskové i ziskové organizace výsledek hospodaření z krátkodobého hlediska nemá vždy nejvyšší vypovídací hodnotu. Vysoký zlepšený výsledek hospodaření (zisk) nezaručuje dostatek financí a stabilní platební

schopnost. Naopak dlouhodobá ztráta klade důraz na zvyšování cizích zdrojů a prohlubuje hodnotu závazků.

Tab. 6 Vývoj výsledku hospodaření (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Výsledek hospodaření	2012	2013	2014	Podíl na celkovém VH		
Hlavní činnost	-249	-849	4 427	51,3%	29,8%	92,5%
Vedlejší činnost	-236	-2 003	360	48,7%	70,2%	7,5%
VH celkem	-485	-2 852	4 787	100%	100%	100%

Z tabulky jasně vyplývá, že organizace "HVĚZDA z.ú." má největší potíže s vedlejší (doplňkovou či hospodářskou) činností. V roce 2012 podíl vedlejší činnosti na celkové ztrátě byl téměř poloviční, následující rok byla ztráta opravdu vysoká a vedlejší činnost se podílela dokonce 70% na této ztrátě. Přitom účel doplňkové činnosti je zcela opačný, tato činnost by měla být zisková. Právě z vedlejší činnosti by měly organizace získávat prostředky na financování činnosti hlavní s obecně prospěšným předmětem činnosti. Až rok 2014 přinesl změnu, kdy je doplňková činnost zisková, ale i přesto na celkovém VH se podílí pouze 7,5%. Takže tento zisk vyvolala z 92% hlavní činnost.



Obr. 2 Graf vývoje výsledku hospodaření

V prvních dvou analyzovaných letech byla hlavní činnost vždy relativně blízko kolem nulového výsledku hospodaření. Vedlejší činnost v roce 2013 silně stáhla celkový výsledek hospodaření do „červených čísel“. Graf přehledně ukazuje obrovský růst výsledku hospodaření v roce 2014, který byl způsoben především hlavní činností.

### 8.1.2 Horizontální a vertikální analýza

Tab. 7 Horizontální a vertikální analýza aktiv (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

AKTIVA	2013	2014	Absolutní změna	Horizont. analýza	Vertikální analýza	
Dlouhodobý maj.	11 486	10 329	-1 157	-10,1%	61,1%	74,2%
DNM	407	397	-10	-2,5%	2,1%	2,8%
Software	76	66	-10	-13,2%	0,4%	0,5%
DHM	28 761	28 749	-12	-0,1%	153%	206%
Stavby	10 856	10 955	99	0,1%	57,8%	78,6%
Samost. movité věci	6 519	6 519	0	-	34,5%	46,8%
Drobný DHM	11 363	11 252	-111	-1,0%	60,5%	80,8%
Oprávky k DM	-17 682	-18 817	1 135	6,4%	-	-
Krátkodobý majetek	7 309	3 601	-3 708	-50,7%	38,9%	25,8%
Zásoby	1 052	251	-801	-76,1%	5,6%	1,8%
Pohledávky	3 229	2 049	-1 180	-36,5%	17,2%	14,7%
Odběratelé	1 310	1 034	-276	-21,1%	7%	7,4%
Poskytnuté zálohy	125	315	190	152%	0,7%	2,3%
Ostatní pohledávky	774	901	127	16,4%	4,2%	6,5%
Pohl. za zaměstnanci	52	6	-46	-88,5%	0,3%	0%
Nároky na dotace	0	110	110	100%	-	0,8%
Dohad. účty aktivní	1 369	227	-1 142	-83,4%	7,3%	1,6%
Opravná pol. k pohl.	-629	-544	-85	-13,5%	-	-
KFM	3 024	1 301	-1 723	-57%	16,1%	9,4%
Pokladna	2 172	1 224	-948	-43,6%	11,6%	8,8%
Účty v bankách	849	73	-776	-91,4%	4,5%	0,4%
Σ AKTIV	18 795	13 930	-4 865	-25,9%	100%	100%

V majetkové struktuře rozvahy převládá dlouhodobý majetek nad krátkodobým. A to konkrétně poměrem 75%:25%. Nejvýznamnějšími položkami jsou stavby a drobný dlouhodo-

bý hmotný majetek. Stáří majetku je relativně vysoké, protože jeho odepsanost dosahuje cca 60%. Krátkodobý majetek poklesl o polovinu oproti roku 2013. Největší vliv na to měla změna krátkodobého finančního majetku, která plyne z úhrad závazků. Pokladna se snížila o 43% a bankovní účet dokonce o 91%. Hodnota finančního majetku se také snížila proto, že z poskytnutých dotací byly postupně uhrazovány závazky a finance se odlívaly. V zásobách materiálu není zadržován zbytečný kapitál a snížila se jeho hodnota o 76%.

Tab. 8 Horizontální a vertikální analýza pasiv (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

PASIVA	2013	2014	Absolutní změna	Horizont. analýza	Vertikální analýza	
Vlastní zdroje	-10 122	-5 808	4 314	42,6%	-53,9%	-41,7%
Jmění celkem	-7 270	-10 595	-3 325	-45,7%	-38,7%	-76,1%
Vlastní jmění	-8 192	-11 321	-3 129	-38,2%	-43,6%	-81,3%
Fondy	922	726	-196	-21,3%	4,9%	5,2%
Účet výsledku hosp.	-	4 787	7 639	267,8%	-	34,36%
VH ve schval. říz.	-2 852	-	-	-	-15,2%	-
Cizí zdroje	28 916	19 738	-9 178	-31,7%	153,9%	141,7%
Dlouhodobé záv.	226	866	640	283,2%	1,2%	6,2%
Krátkodobé závazky	28 684	18 871	-9 813	-34,2%	152,6%	135,5%
Dodavatelé	15 066	9 825	-5 241	-34,8%	80,2%	70,5%
Přijaté zálohy	1 072	851	-221	-20,6%	5,7%	6,1%
Zaměstnanci	4 293	3 159	-1 134	-26,4%	22,8%	22,7%
Závazky za SP a ZP	3 353	1 735	-1 618	-48,2%	17,8%	12,5%
Přímé daně	619	329	-290	-46,9%	3,3%	2,4%
Závazky vůči ÚSC	808	0	-808	-100%	4,3%	-
Jiné závazky	1 168	2 905	1 737	148,7%	6,2%	20,9%
Krátkodobé b. úvěry	2 298	0	-2 298	-100%	12,2%	-
Σ PASIV	18 795	13 930	-4 865	-25,9%	100%	100%

Finanční struktura NNO "HVĚZDA z.ú." nabízí zajímavá čísla, jejichž interpretace není jednoduchá. Vlastní zdroje vykazují záporné hodnoty kvůli kumulovaným ztrátám minulých let. Organizace tyto ztráty převádí do položky vlastní jmění, z toho důvodu tam na odpovídajícím řádku figuruje za rok 2014 hodnota -11 321 000 Kč. Tato hodnota odpo-

vídá 80% z konečné sumy pasiv. Pro společnost by bylo ideální dosahovat zlepšeného výsledku hospodaření, a tím krýt ztráty minulých období. To se v roce 2014 podařilo a společnost dosáhla vysokého zisku 4 787 000 Kč, zvýšení zisku oproti roku 2013 bylo dokonce o 268 %, kdy se ze zhoršeného výsledku hospodaření přecházelo do vysokého zlepšeného výsledku hospodaření. Zároveň tato na první pohled příjemná situace může vyvolat potíže ve snaze získat dotace, protože poskytnutí některých dotací bývá podmíněno nízkým nebo dokonce nulovým výsledkem hospodaření. Ale jak už bylo řečeno, výsledek hospodaření nemá vždy ideální vypovídací hodnotu a i přes kladné částky, pořád mohou chybět finance na pokrytí důležitých především provozních nákladů. Položka fondy může zahrnovat například přijaté dary, které pro NNO "HVĚZDA z.ú." tvoří poměrně velké procento, cca 5%.

Situace v oblasti cizích zdrojů je velice zarážející. Cizí zdroje jsou dominantním zdrojem financování a téměř dvojnásobně převyšují hodnotu aktiv. V letech, kdy byl dosažen pouze zhoršený výsledek hospodaření, byly v podstatě jediným zdrojem dle účetních výkazů. Téměř u všech položek krátkodobých cizích zdrojů je znát snaha hradit závazky, které byly mezi roky 2013 a 2014 sníženy o 35%. Především byly uhrazeny závazky vůči dodavatelům – snížení o 35%. Podobná situace se objevuje i u závazků vůči institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění, které se snížily téměř o 50%. Velice významná položka je na předposledním řádku tabulky, kde došlo ke splacení celého úvěru na 2 298 000 Kč. Veškeré tyto úhrady a snižování závazků napovídají, proč v majetkové struktuře na položce krátkodobý finanční majetek došlo v roce 2014 k takovému poklesu finančních prostředků. Jen u dvou položek v oblasti cizích závazků došlo ke zvýšení závazků: jiné krátkodobé závazky a dlouhodobé závazky. U dlouhodobých závazků došlo k absolutní změně cca o 640 000 Kč. Procentuálně toto zvýšení odpovídá 280% a v roce 2014 se podílí dlouhodobé závazky 6% na celkové sumě pasiv.

NNO "HVĚZDA z.ú." na položce závazky vůči zaměstnancům kumuluje vysoké hodnoty. Z roku 2013 na rok 2014 došlo sice ke snížení o 26%, ale přesto tato položka vykazuje závazek v hodnotě 3 159 000 Kč. I z tohoto faktu je znát, že organizace i přes vysoký zlepšený výsledek hospodaření neměla dostatek volných prostředků, aby uhradila veškeré závazky a to ani vůči svým zaměstnancům. Protože zlepšený výsledek neznamena čistě finanční prostředky.

### 8.1.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

**Rentabilita (výnosnost)** neboli výkonnost poměřuje výstupy, kterých bylo dosaženo a vynaložené vstupy (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 97). Pro neziskovou organizaci je však dosahování vysoké rentability spekulativní otázkou, protože není založena za účelem dosahování zisku. Důležité je, aby si zajistila finanční prostředky ke své existenci a to zejména vedlejší činností. Hlavní předmět činnosti je obvykle za obecně prospěšným účelem a zde má být snaha o víceméně nulový výsledek hospodaření. Proto se rentabilita zjišťuje spíše u vedlejší činnosti, kde je žádoucí.

Tab. 9 *Rentabilita tržeb, nákladů a vloženého kapitálu (interní zdroje  
NNO "HVĚZDA z.ú.")*

Rentabilita	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb – vedl. činnost	-1,7%	-16,5%	3,2%
Rentabilita nákladů - vedl. činnost	-1,2%	-10,2%	2,4%
Rentabilita vloženého kapitálu	-2,1%	-15,2%	34,4%

Společnost v prvních dvou analyzovaných letech dosahovala zhoršeného výsledku hospodaření, proto jsou i hodnoty rentability záporné. NNO "HVĚZDA z.ú." není výnosná, dosahuje ztráty. Na jednotlivých typech rentability jsou zjištěna procenta, v jakém poměru byla výkonnost srážena do záporných hodnot. Při výpočtech se vycházelo z hodnot výsledku hospodaření, z nákladů a z tržeb zjištěných pro doplňkovou činnost. Lepší vypovídací hodnotu přináší rok 2014, kdy dosáhla NNO "HVĚZDA z.ú." zlepšeného výsledku hospodaření. Rentabilita potvrzuje, že organizace by se i nadále měla zaměřovat na zefektivnění vedlejší činnosti. A to i po roce 2014, protože je tato oblast stále málo rentabilní vzhledem k tomu, že by měla sloužit ke krytí hlavní činnosti. Rentabilita vloženého kapitálu vychází z veškeré činnosti organizace (hlavní i vedlejší). A díky velkému výsledku hospodaření v roce 2014 dosahuje vysokého procenta.

**Likvidita** je jednoduše řečeno schopnost hradit závazky. Nestátní neziskové organizace si však prostředky na své fungování mohou zajišťovat pouze omezeně. Hlavní činnost se poskytuje na neziskovém principu a doplňková činnost je jen omezená (až druhotný cíl organizace). Což ale NNO nijak neopravňuje k tomu, aby nehradily své závazky, kterým

musí dostát nejlépe včas. Proto jsou obvykle částečně dotovány státními institucemi a jsou jim poskytovány dary od individuálních a firemních dárců.

Jak ukáže následující tabulka, vytvořená na základě údajů získaných z rozvahy 2012-2014, hodnoty likvidity se nachází pod doporučenými hodnotami. To znamená, že se organizace může dostat do platební neschopnosti a nebude moct uhradit závazky vůči věřitelům včas. V celé řadě případů s tím bývají spojené dodatečné náklady v podobě pokut a penále.

Tab. 10 Ukazatelé likvidity (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Likvidita	2012		2013		2014	
Běžná	10 963	= 0,39	7 309	= 0,25	3 601	= 0,19
	28 167		28 684		18 871	
Pohotová	10 024	= 0,35	6 257	= 0,22	3 350	= 0,18
	28 167		28 684		18 871	
Okamžitá	2 674	= 0,09	3 024	= 0,11	1 301	= 0,07
	28 167		28 684		18 871	

Pro hodnocení schopnosti hradit krátkodobé závazky je nejvhodnější okamžitá likvidita, která ve výpočtu zahrnuje pouze krátkodobý finanční majetek, tzn. je očištěna o hodnotu pohledávek a zásob, které vážou peníze. Ideálně by se její hodnota měla pohybovat kolem 0,2 - 0,7, této hranice organizace nedosahuje ani v jednom případě. Jak bylo uvedeno výše, neziskové organizace jsou často odkázány na dotační prostředky. Donátor rozhoduje o tom, kdy a na jaký účel prostředky poskytne. Organizace tyto podmínky musí respektovat a počítat s nimi.

**Aktivita** odráží, jak efektivně využívá organizace svůj majetek. To se projeví na obratovosti (počtu obrátek) nebo na době obratu. Aktivitu lze spočítat pro různé položky rozvahy.

Tab. 11 Pomocné informace k výpočtu aktivity (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Položka	2012	2013	2014
Tržby	38 564	34 461	34 915
Výnosy	56 959	52 459	52 387
Aktiva	23 067	18 795	19 930
Dlouhodobý majetek	12 104	11 486	10 329

Položka	2012	2013	2014
Pohledávky	5 402	3 229	2 049
Krátkodobé závazky	26 267	28 684	18 871

Tab. 12 Ukazatele aktivity (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Ukazatel	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,67	1,84	2,51
Obrat dl. majetku	3,19	3,01	3,38
Obrat pohledávek	7,14	10,70	17,04
Obrat závazků	1,47	1,20	1,85
Doba obratu pohledávek	35 dnů	23 dnů	15 dnů
Doba obratu závazků	167 dnů	197 dnů	130 dnů

Dlouhodobý majetek je využíván i pro výkon doplňkové činnosti, proto se veškeré tržby berou v úhrnu za hlavní i vedlejší činnost. Výpočty vychází z tržeb, které byly upřednostněny před výnosy, protože v tržbách se neodráží velikost přijatých dotací a darů. Jen u ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků byly použity výnosy, protože některé závazky je možné hradit z přijatých dotací a darů.

Obrat aktiv se stále zvyšuje, což je pro ústav "HVĚZDA z.ú." dobrý vývojový trend. Zajímavé srovnání poskytuje obrat pohledávek a závazků, respektive doba obratu pohledávek a závazků. Zjištěné hodnoty odpovídají finanční struktuře organizace. Pohledávky mají vysokou obratovost, ale jejich hodnota stále klesá v průběhu analyzovaných let. Nemalý vliv na vysokou obratovost a nízkou dobu obratu má fakt, že pohledávky jsou v téměř 8x nižší hodnotě než závazky, protože cizí zdroje představují nezastupitelný a dominantní zdroj prostředků. Závazky by se obrátily až po dlouhých cca 180 dnech. Mezi roky 2013 a 2014 krátkodobé závazky byly z velké části uhrazeny, proto i doba obratu závazků se snížila asi o 60 dnů.

**Zadluženost** udává vztah mezi vlastními a cizími zdroji. U analyzované organizace je tato analýza irelevantní. Z rozvahy je na první pohled patrné, že oblast vlastního jmění je v záporných hodnotách, tudíž využívá v naprosté převaze cizí zdroje. Pasivní část rozvahy působí kritickým dojmem a organizace "HVĚZDA z.ú." by měla usilovat o snižování ztrá-



ty minulých let a závazků. Věřitelské riziko je vysoké, k úrokovému krytí při ztrátě v prvních dvou letech vůbec nedochází. Až díky výjimečnému výsledku hospodaření za rok 2014 je možné úroky pokrýt až 30x z daného zisku.

## 8.2 Analýza nákladů

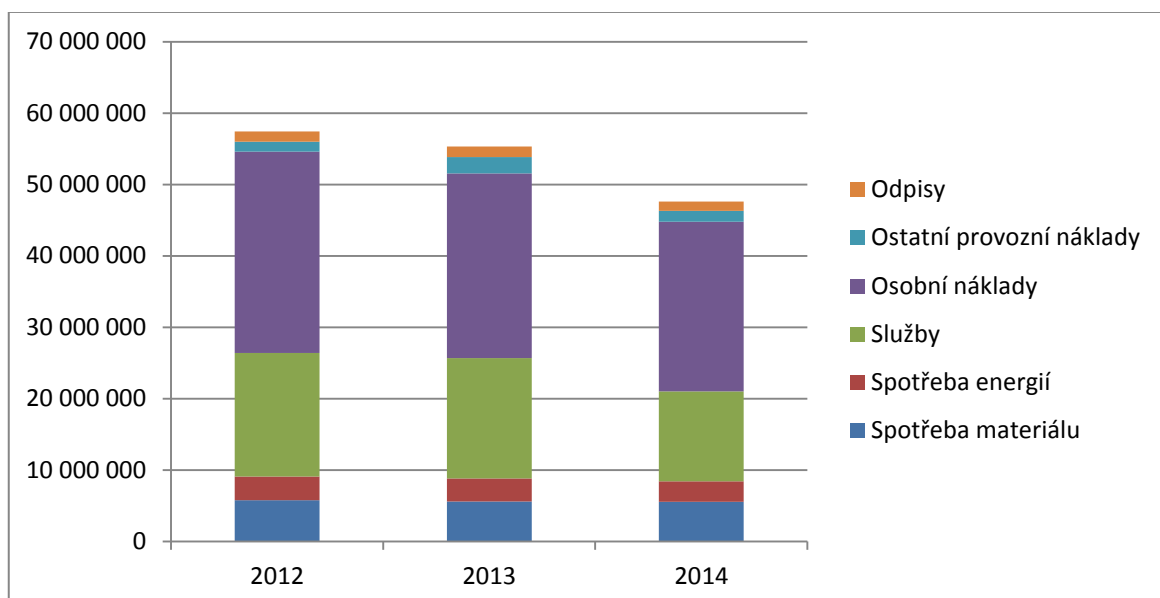
Tab. 13 Vývoj nákladů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Náklad	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu	5 792 362	5 573 936	5 531 158
Spotřeba energií	3 318 235	3 246 384	2 900 604
Služby	17 294 742	16 841 270	12 597 622
Osobní náklady	28 175 399	25 877 337	23 745 281
Ostatní provozní náklady	1 391 051	2 306 361	1 522 048
Odpisy a opravné pol.	1 471 855	1 465 472	1 303 790
<b>CELKEM</b>	<b>57 443 644</b>	<b>55 310 760</b>	<b>47 600 503</b>

Tab. 14 Horizontální a vertikální analýza nákladů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Náklad	Horizontální analýza		Vertikální analýza		
	2012/2013	2013/2014	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu	-3,92%	-0,77%	10,08%	10,07%	11,62%
Spotřeba energií	-2,22%	-11,92%	5,78%	5,87%	6,09%
Služby	-2,69%	-33,67%	30,11%	30,45%	26,47%
Osobní náklady	-8,88%	-8,98%	49,05%	46,79%	49,88%
Ostatní provozní náklady	39,69%	-51,53%	2,42%	4,16%	3,20%
Odpisy a opravné pol.	-0,44%	-12,40%	2,56%	2,65%	2,74%
<b>CELKEM</b>	<b>-3,86%</b>	<b>-16,20%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

NNO "HVĚZDA z.ú." se dlouhou dobu pohybovala ve ztrátě a bylo nutné se dostat do zlepšeného výsledku hospodaření. Jednou z možností bylo snižovat náklady. Tento cíl organizaci vyšel ideálně. Náklady se od prvního analyzovaného roku přímo úměrně snižují (jejich podíl na celkových nákladech zůstává vždy podobný). Průměrné snížení mezi roky 2012 a 2013 bylo o 3,86% a následující rok dokonce o 16,20%. Toto velice významné snížení nákladů přispělo k vysokému zlepšenému výsledku hospodaření za rok 2014. Nejvýraznější snížení nákladů se podařilo u služeb, o 34%. Osobní náklady se pravidelně snižují o necelých 9% ročně. V roce 2014 to také ovlivnil fakt, že průměrný přepočtený počet zaměstnanců klesl asi o 30 oproti roku 2013. V ostatních nákladech dominují pokuty a penále, tento problém plyne z nedostatku prostředků k včasné úhradě závazků.



Obr. 3 Graf vývoje jednotlivých druhů nákladů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

### 8.3 Analýza výnosů

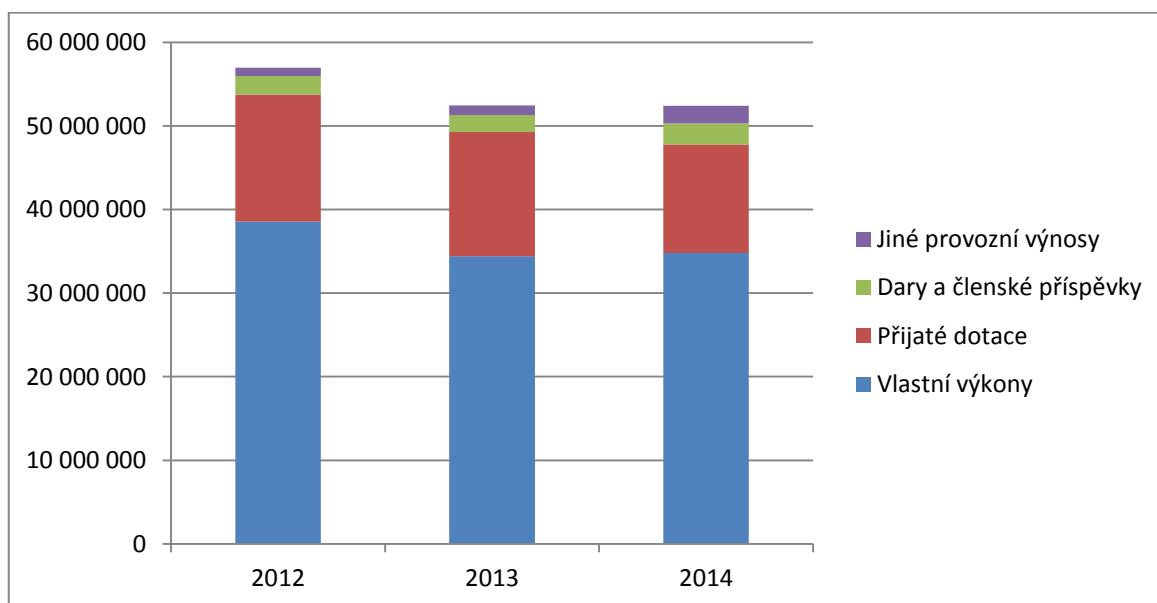
Tab. 15 Vývoj výnosů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Výnosy	2012	2013	2014
Tržby za vlastní výkony a zboží	38 564 058	34 429 010	34 789 595
Přijaté dotace	15 186 762	14 853 787	12 989 198
Finanční dary a členské příspěvky	2 214 851	2 026 344	2 511 839
Jiné provozní výnosy	993 176	1 149 282	2 096 765
<b>CELKEM</b>	<b>56 958 847</b>	<b>52 458 423</b>	<b>52 387 397</b>

Tab. 16 *Horizontální a vertikální analýza výnosů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")*

Výnosy	Horizontální analýza		Vertikální analýza		
	2012/2013	2013/2014	2012	2013	2014
Tržby za vl. výkony	-12,01%	1,04%	67,7%	65,6%	66,4%
Přijaté dotace	-2,24%	-14,35%	26,7%	28,3%	24,8%
Dary a členské příspěvky	-9,31%	19,33%	3,9%	3,9%	4,8%
Jiné provozní výnosy	13,58%	45,19%	1,7%	2,2%	4%
<b>CELKEM</b>	<b>-8,58%</b>	<b>-0,14%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Bohužel u výnosů dochází také k poklesu, tentokrát nežádoucímu. Přestože má NNO "HVĚZDA z.ú." průměrnou obsazenost ve svých střediscích za rok 2014 až 97%, klesají tržby za vlastní výkony. NNO musí svoje služby poskytovat za maximální stanovenou cenu a tuto hranici nelze překročit. Navíc v průběhu analyzovaných let klesají přijaté dotace, naopak dary a členské příspěvky se zvyšují o více než 19%. Pokles výnosů byl však v celkovém úhrnu pouhých 0,14%, zatímco náklady se podařilo snížit o 16,20%. Takže v konečném důsledku lze rok 2014 hodnotit v oblasti nákladů a výnosů pozitivně.



Obr. 4 *Graf vývoje jednotlivých druhů výnosů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")*

## 9 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ

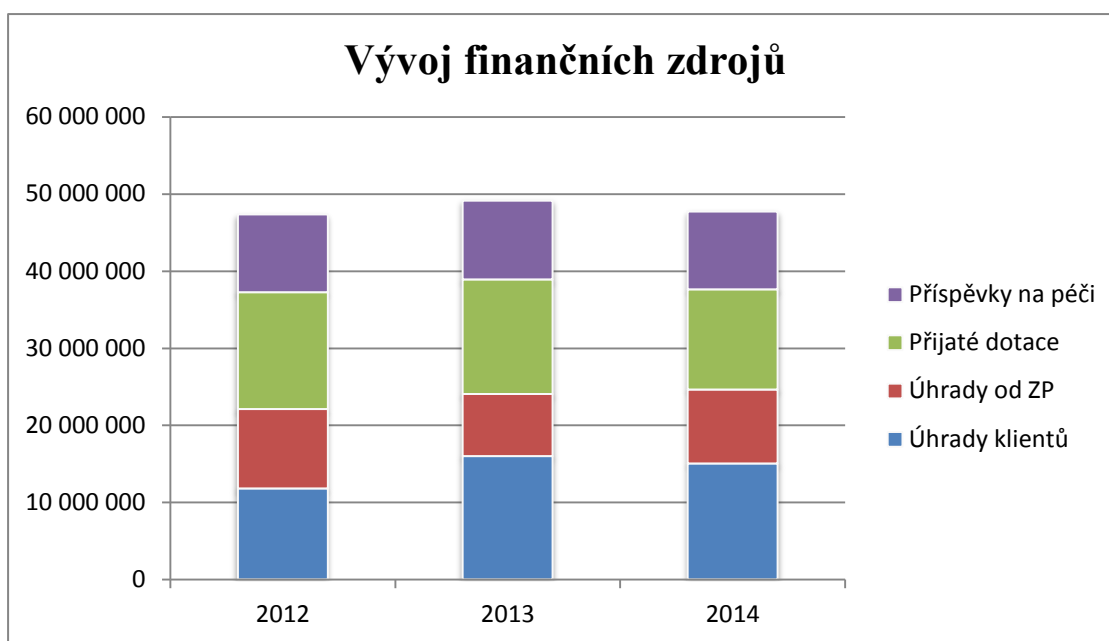
Organizace finanční zdroje nutně potřebuje k zajištění výkonu své činnosti a k naplnění svých cílů. Zdroje je možné získávat různými způsoby, u NNO významný zdroj představují dotace, dary a příspěvky, protože možnost získávat finanční zdroje vlastní činností je omezená. NNO "HVĚZDA z.ú." zajišťuje vysoce kvalitní sociální a zdravotní služby. Proto je existenční nutností získávat zdroje, které by náklady na provoz pokryly. Organizace využívá především zdroje získané:

- vlastní činností,
- dary od individuálních a firemních poskytovatelů,
- úhrady od zdravotních pojišťoven,
- přijaté dotace,
- příspěvky na péči,
- granty apod.

Tab. 17 Vývoj vybraných finančních zdrojů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Vybrané finanční zdroje	2012	2013	2014	Změna mezi roky	
Úhrady od klientů	11 800 994	15 980 578	15 021 811	26,15%	-6,38%
Úhrady od ZP	10 273 713	8 067 975	9 622 242	-27,34%	16,15%
Přijaté dotace	15 186 762	14 853 787	12 989 198	-2,24%	-14,35%
Příspěvky na péči	10 066 216	10 231 758	10 608 208	1,62%	3,54%

Tato tabulka i následné grafické vyjádření jasně promítá situaci v oblasti finančních zdrojů. Organizace se zpočátku snažila poskytovat služby za minimální cenu, dlouhodobá ztráta ji však nutila zvednout ceny za poskytované služby. K tomuto kroku organizaci také vedla skutečnost, že se neustále snižovaly přijaté dotace. Nejdřív o 2,2% následující rok už dokonce o téměř 15%. Z toho logicky plyne snaha a nutnost zajistit tyto chybějící prostředky jiným způsobem, protože dotace představují významný podíl na zdrojích. V roce 2013 se cena služeb zvýšila a v důsledku toho, se zvýšily úhrady od klientů o 26,15%. Tento rok byla cena blízko stropu, který je stanoven pro poskytování sociálních a zdravotních služeb na neziskovém principu. Pro rok 2014 došlo ke snížení cen za služby a to vyvolalo snížení úhrad od klientů o 6,4%. Úhrady od ZP a příspěvky na péči nejsou příliš ovlivnitelné. Odvíjejí se například od stupně nemoci jednotlivých klientů, počtu lékařských úkonů apod.



Obr. 5 Vývoj finančních zdrojů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Jak již bylo řečeno, organizace není schopna ovlivňovat výši úhrad od zdravotních pojišťoven, příspěvky na péči a je velice omezena i u výše úhrad od klientů, kde má stanovené hranice. Je nutné volit, jakou cenu za služby může stanovit, protože samozřejmě i v této oblasti funguje rivalita mezi organizacemi, podobně jako konkurence v ziskovém sektoru. Proto změna ceny nemusí být úplně ideálním řešením. Organizace "HVĚZDA z.ú." se může zaměřit spíše na oblast poskytování dotací, příspěvků a darů, kde je do jisté míry možné, ovlivnit příliv prostředků. Nicméně i většina dotací, darů, grantů, atd... je podmíněna různými kritérii, která musí být dodržena. V opačném případě hrozí riziko, že organizace bude muset danou dotaci vrátit.

Tab. 18 Vývoj přijatých dotací dle poskytovatelů (interní zdroje NNO "HVĚZDA z.ú.")

Poskytovatel dotace	2012	2013	2014	Změna v letech	
MPSV	10 608 000	10 035 000	6 863 000	-5,7%	-46,2%
Město Zlín – rozp.	3 900 000	3 900 000	-	0%	-100%
Město Zlín - sociální fond	90 000	90 000	4 050 000	0%	97,8%
Univerzita Tomáše Bati	588 761	528 175	315 287	-11,5%	-67,5%
Zlínský kraj	-	300 612	1 760 911	100%	82,9%
<b>Celkem</b>	<b>15 186 761</b>	<b>14 853 787</b>	<b>12 989 198</b>	<b>-2,3%</b>	<b>-14,4%</b>

Největším donátorem je bezpochyby ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Poskytnuté dotace první dva roky tvořily téměř 70% z celkových přijatých dotací. Proto je velkým problémem, že se dotace poskytnuté MPSV v posledním analyzovaném roce snížily o 46%, v absolutní hodnotě o necelé 4 000 000 Kč a dotace odpovídala už jen cca 50% z celkových přijatých dotací. Pro NNO "HVĚZDA z.ú." je tohle snížení výrazné a pokud by mělo snižování dotací od MPSV pokračovat, tak by mohlo mít nepříjemné následky.

V roce 2014 se na podobnou úroveň v důležitosti donátorů dostalo statutární město Zlín, které poskytlo vysokou dotaci ze sociálního fondu. Dotace byla v hodnotě 4 050 000 Kč, z celkových přijatých dotací to odpovídá 32%. Město Zlín však žádné výrazné změny v poskytování dotací neprovedlo. V prvních letech prostředky poskytovalo z rozpočtu, později ze sociálního fondu. Tyto dva dotační zdroje jsou nejdůležitějšími i z toho důvodu, že slouží k úhradě provozních nákladů. Jedná se například o nájemné, energii, služby a mzdové náklady. Velká část ostatních dotací je převážně účelová (zaměřená na konkrétní projekty) nebo investiční dotace a z nich nelze pokrýt provozní náklady, které organizace "HVĚZDA z.ú." potřebuje prvotně hradit. Ke krytí provozních nákladů byly využity také částečně dotační prostředky od Zlínského kraje, který v roce 2014 výrazně zvýšil svoji dotaci o 83% oproti předcházejícímu roku. Část dotačních prostředků poskytl Zlínský kraj na projekt Vzdělávací programy pro pracovníky v oblasti sociálně-zdravotních služeb pro seniory.

Od Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně se dotační prostředky také snižují, protože projekt, na který jsou poskytovány, trval už od roku 2011 do 31. 8. 2014. Postupně dochází k realizaci pokračujících cílů tohoto projektu. Jednalo se o projekt Partnerství pro komplexní rozvoj kompetencí a vzdělávání v oblasti managementu ve zdravotnictví.

## 10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ MOŽNOSTÍ FINANCOVÁNÍ

Na základě výsledků finanční analýzy a analýzy finančních zdrojů je možné nestátní neziskové organizaci "HVĚZDA z.ú." navrhnout a doporučit několik možností, které by mohly vést ke zlepšení v oblasti financí a financování.

### 10.1 Poskytování dotací a darů

V současné době je obtížné získat donátora v oblasti financování neziskových organizací. Panují tam podobné „boje“ mezi organizacemi, jako u konkurence mezi podniky v ziskovém sektoru. V průměru uspěje podle různých zdrojů každá 10. až 15. žádost. Důležitým faktorem v této oblasti je i osobní kontakt a dobře propracovaná žádost, která má schopnost zaujmout.

Možná ještě významnějším faktem je skutečnost, že poskytnuté dotace podléhají přísným podmínkám a pravidlům. Nelze je využít na krytí libovolných nákladů, které nezisková organizace právě potřebuje uhradit. Velká část poskytovaných dotací je přímo určena na konkrétní dotační program nebo se jedná o investiční dotaci na pořízení majetku. NNO "HVĚZDA z.ú." však potřebuje především finanční prostředky poskytnuté na její samotné fungování, tzn. dotace k pokrytí provozních nákladů. Takto využívá dotace od Zlínského kraje, města Zlín a od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Především od MPSV dotace významně klesá. Tuto trhlinu zčásti zaplňuje zvyšující se dotace od Zlínského kraje. Dalším nepříjemným faktem je, že donátoři si v některých případech podmiňují, aby byl téměř nulový výsledek hospodaření (kterého by v ideálním případě neziskové organizace měly dosahovat), což by ale znemožnilo hrazení ztráty minulých let. A NNO "HVĚZDA z.ú." by stále ve vlastním kapitálu vykazovala záporné hodnoty.

#### 10.1.1 Fundraiser

V oblasti poskytování dotací není moc možností, které by bylo vhodné organizaci poradit, protože je tato oblast velice náročná a získání dotací nejisté. Podle výsledků finanční analýzy je však patrný trend snižování poskytovaných dotací, proto je nutné o dotace stále žádat a vyhledávat veškeré vyhovující dotační výzvy i od menších donátorů. U nestátní neziskových organizací jsou dotace základním stavebním kamenem, proto by bylo vhodné čistě pro tuto oblast zaměstnat kvalifikovaného pracovníka s praxí, který by se díky svému zaměření mohl plně věnovat jen oblasti financování. Jeho prací by mohlo být například: vytváření kvalitních dotačních žádostí, které by dokázaly zaujmout, osobní setkání s po-

tencionálními donátory, sledování vývoje dotačních výzev, případné zhodnocování, zda by se nějaká dotace vázaná na konkrétní program vyplatila – například v případě, že by se tím rozšířilo dobré jméno organizace a zároveň by se rozšířil okruh potencionálních dárců (individuálních nebo firemních).

Dalším významným přínosem fundraisera je zvyšování motivace pracovníků a motivace pracovat ve prospěch druhých, rozšiřování počtu dárců a podporovatelů, zajišťování stále a opakující se podpory (Boukal, 2013, s. 42-51).

Důležitou otázkou ke zvážení je, zda by se tento krok vyplatil vzhledem k nutnosti vyplácet mzdu takovému pracovníkovi. Zhodnotit přínosy, kterých by bylo možné dosáhnout a porovnat to s náklady vynaloženými v této souvislosti. Pro NNO je získávání zdrojů tak významnou existenční oblastí, že by se tento krok vyplatil především z dlouhodobého hlediska v případě, že by se našel vhodný a nadaný fundraiser. Ovšem v neziskovém sektoru jsou mzdy nižší než v sektoru ziskovém. To bylo potvrzeno různými studiemi, proto je mnohdy velice náročné najít schopný a kvalifikovaný personál.

### **10.1.2 Individuální dárcovství, komunikace a reklama**

V současné době je obliba internetu tak vysoká, že se stal téměř pro všechny každodenní součástí života. Proto by se NNO "HVĚZDA z.ú." tímto způsobem mohla zviditelnit a rozšířit tak své jméno. Organizace využívá webové stránky, možným řešením pro větší návštěvnost by bylo zapojit i jiné především sociální sítě. Díky lepší informovanosti a možnosti zpětné vazby (zveřejňování výsledků akcí, dotačních programů, sbírek,...) by se upevnilo postavení a přilákalo případné dárce. Jednání na internetu vyžaduje dodržování některých pravidel a musí být prováděno správně, aby přinášelo tížený užitek. Informace by měly být aktualizovány pravidelně, přehledně a srozumitelně. Z přidávaných příspěvků by měla vyzařovat empatie, respekt a čest. Velice důležitou součástí je poděkování za každou finanční podporu, sebemenší dar, případně za vyjádření nemateriální podpory.

Velkým fenoménem se stala sociální síť Facebook, která spojuje osoby z různých koutů planety. NNO "HVĚZDA z.ú." stránku na Facebooku má, poslední aktivita na ní byla ale v roce 2013. K velkému rozšíření dojde už jen za předpokladu, že každý zaměstnanec a případně příslušníci jeho rodiny označí stránku jako „To se mi líbí“. Když NNO bude přidávat příspěvky, fotografie, poděkování, ukázky výrobků z keramiky, které zaměstnanec (respektive jeho rodinní příslušníci) budou sdílet, označovat, objeví se tento příspěvek ještě na zdi jejich přátel, které samozřejmě může zaujmout a pomyslným řetězcem se ok-



ruh případných dárců bude rozšiřovat. Facebookovou stránku je nutné pravidelně aktualizovat, udávat odkazy na oficiální webové stránky (na kterých se může rozšířit darování přes aplikaci darujme.cz), podávat pravidelné informace, fotografie ze společných akcí, pokroky v programech, plánované projekty, odpovídat na dotazy atd. . .

Vytvářet různé propagační a reklamní příspěvky na konkrétní projekty a akce může NNO "HVĚZDA z.ú." za pomoci interních pracovníků nebo externích služeb. Nabízí se zde možnost spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, která je z finančního hlediska nejvýhodnější. Konkrétně například s Fakultou multimediálních komunikací případně s Fakultou technologickou. Vytvořené příspěvky lze přidávat na webové stránky, na stránku Facebooku.

Velké popularitě se těší stránky sloužící k podpoře kreativních projektů. V ČR je takovou stránkou například <https://www.startovac.cz/>. Základní myšlenkou je, v rámci krátkého videa představit svůj zamýšlený projekt, stanovit finanční obnos, který k jeho uskutečnění bude nezbytný a věřit, že se daná částka v časovém úseku podaří vybrat. Takto velký projekt (například podpora tradičního pobytu v zahraničí) může být zpracován studentem ve spolupráci s organizací, vytvořené video se umístí na startovač. Internetový fundraising může být velkou zbraní, jen se musí dobře využít jeho potenciál.

## 10.2 Zefektivnění vedlejší činnosti

Na základě finanční analýzy byly zjištěny nedostatky a malá efektivnost především u vedlejší (hospodářské) činnosti, kterou organizace může ovlivnit. Organizace "HVĚZDA z.ú." je totiž v této oblasti, která má podporovat a finančně zajišťovat hlavní činnost, poměrně nestabilní. Po dobu prvních dvou analyzovaných let (2012, 2013), byl výsledek hospodaření z vedlejší činnosti dokonce ve ztrátě, v roce 2014 se vyšplhal do kladného výsledku hospodaření, přesto ale zůstal vysoce dominantní výsledek hospodaření z hlavní činnosti. Pod příjmy z vedlejší činnosti NNO "HVĚZDA z.ú." spadají příjmy z pronájmu a prodej keramických výrobků z vlastní dílny.

### 10.2.1 Stravovací služby

NNO "HVĚZDA z.ú." poskytuje stravování občanům, kteří si nejsou schopni jídlo připravit sami (ať už z důvodu materiální nebo fyzické náročnosti). Jednou z variant, jak zvýšit výsledek hospodaření z hospodářské činnosti je možnost, poskytovat stravu širší veřejnosti. Například rozvážet jídlo nebo ho podávat v jídelně. Rozlišit stravovací služby poskytované

v rámci hlavní a v rámci vedlejší činnosti. První hranice ceny určená maximálně na úrovni nákladů, pro občany, pro které je tato služba prvotně určena (hlavní činnost). Druhá hranice ceny stanovené i se ziskovou marží pro veřejnost (vedlejší činnost).

S tímto způsobem zkvalitnění doplňkové činnosti souvisí i jistá rizika. Může se například projevit neochota připravované pokrmy odebírat, tzn. nízká poptávka nebo naopak poptávka vysoká. Nutné bude zvýšení administrativní zátěže, protože objednávání jídel musí být spolehlivé a zajištěné. S administrativní náročností zčásti souvisí i fakt, že NNO by byla nucena určit a rozpočítat náklady na činnost hlavní a vedlejší. Při přípravě jednoho jídla je náročné určit, kolik především fixních nákladů připadlo na činnost hlavní a kolik na činnost vedlejší. V případě zájmu občanů žijících v nejbližším okolí, případně společnosti, která má sídlo nedaleko, odebírat obědy pro svoje zaměstnance by tento krok byl opodstatněný a vyplatil by se. Pokud by poptávka byla moc vysoká, nutně by se musel navýšit personál a vybavení kuchyně, což by znamenalo další náklady.

### **10.2.2 Zvýšení prodeje vlastních výrobků přes internetový obchod**

Výrobky vyráběné samotnými klienty, kteří trpí duševním a mentálním onemocněním, jsou prodávány nejčastěji na jarmarcích a případně na recepci některých středisek. Možným řešením by bylo, jak uvádí ve své diplomové práci Pavlína Zapletalová, zahájit prodej těchto výrobků přes internetové stránky (Zapletalová, 2014, s. 111). Vzhledem ke stále rostoucí oblibě internetu a nákupů z pohodlí domova, by se mohl tento způsob prodeje uchytit a oslovit větší okruh případných zájemců. Vedlejším a velice významným bonusem by mohl být potencionální růst dárců, kteří by využili aplikaci na internetových stránkách. NNO "HVĚZDA z.ú." provozuje na svých stránkách aplikaci, přes kterou je možné darovat určitý obnos. Může se jednat o jednorázový dar nebo pravidelné dárcovské příspěvky.

Zavedení internetového obchodu vyžaduje nové náklady a časovou náročnost. Existuje možnost spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati konkrétně s Fakultou aplikované informatiky nebo objednávka internetového obchodu od dodavatele (Zapletalová, 2014, s. 113).

### **10.2.3 Zvýšení prodeje vlastních výrobků ve spolupráci s dárci**

Další možností jak rozšířit prodej výrobků, je smluvní dohoda s firemními dárci. Sponzory NNO "HVĚZDA z.ú." nemá, ale mezi její firemní dárci patří například i Continental Barum s.r.o., Slovácké strojírný a. s. Dary od těchto společností jsou pravidelné, ale nijak nepřekračují průměrnou výši daru. Jedná se o větší organizace, kde by bylo možné nabízet

keramické výrobky, jednak pro návštěvníky a jednak pro svoje zaměstnance. Organizace by tuto možnost mohly uvítat v rámci zvýšení tzv. společenské odpovědnosti firem. U vystavených keramických výrobků je nutné uvést, že byly vyrobeny klienty NNO "HVĚZDA z.ú.", kteří mají mentální postižení a trpí duševními onemocněními. Společně s informací, že případnou koupí přispějí organizaci na její provoz. Při rozhodování individuálních dárců, respektive zákazníků je důležitá míra soucitu a obměkčení citů. Zákazník by neměl mít pocit, že je k nákupu nucen. Proto by tato nenásilná forma prodeje mohla být zajímavou příležitostí.

### **10.3 Ostatní návrhy a doporučení**

Oblast financování a úspora finančních prostředků je natolik důležité téma, že se jím zabývá každá organizace bez ohledu na to, zda se jedná o ziskový nebo neziskový sektor. Všechny organizace se snaží hospodařit co nejefektivněji s co nejnižšími náklady. Proto ani na první pohled skvělý nápad nemusí znamenat úspěch, protože stojí v cestě obrovská škála podobných organizací s podobnými žádostmi, nestálost makroekonomických ukazatelů a především snaha všech o minimalizaci jakýchkoli výdajů. Je nutné veškeré možnosti a návrhy dobře zvážit a zhodnotit přínosy, které by mohly přinést v souvislosti s vynaloženými náklady.

#### **10.3.1 Členské příspěvky**

Pokud nezisková organizace žádá o dary a příspěvky, vypadá reprezentativně a důvěryhodně, když se členové sami aktivně podílí a dávají jasně najevo svoji sounáležitost s NO. Výše členských příspěvků se odvíjí od počtu členů. Členské příspěvky z důvodu zvyšující se ztráty a nutnosti ji pokrýt v roce 2014 vzrostly na 85 000 Kč. V průměru na jednoho člena odpovídá hodnota členského příspěvku 470 Kč/měsíc. Takže to nelze považovat za zdroj dominantní, ale v každém případě důležitý a především budící důvěru, což je výhoda v získávání finančních zdrojů. Určitě by bylo vhodné ze zmíněného důvodu, členské příspěvky udržovat na hranici okolo 500 Kč/měsíc, alespoň do okamžiku, kdy bude z větší části pokryta ztráta minulých let.

#### **10.3.2 Aktivní politika zaměstnanosti**

Jednou z možných variant úspory finančních prostředků je aktivní politika zaměstnanosti. Aktivní politika zaměstnanosti podporuje obsazení společensky účelných pracovních míst uchazeči, kteří spadají do tzv. ohrožené kategorie na trhu práce. Jedná se o osoby dlouho-

době nezaměstnané (déle než 12 měsíců), osoby mladší 30 let a starší 50 let s délkou evidence delší než 6 měsíců, osoby invalidní s délkou evidence nad 3 měsíce.

Po sepsání dohody mezi zaměstnavatelem a Úřadem práce ČR, se může uzavřít pracovní poměr s uchazečem. Zaměstnavatel takové uchazeče musí zaměstnávat minimálně 1 rok. Nicméně se na pracovní poměr vztahují podmínky Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a pokud dojde k ukončení pracovního poměru na základě podmínek stanovených zákonem a zaměstnavatel to oznámí, není nutné vyžadovat vrácení poskytnutých příspěvků. Příspěvek se poskytuje měsíčně po dobu maximálně 6 měsíců. Výše příspěvku se pohybuje od 10 000 Kč až do 15 000 Kč. Její konkrétní výše je individuální, podle toho zda byl uchazeč považován za silně znevýhodněného či nikoli. Příspěvky jsou vypláceny zpětně, až po výplatě mzdy a Úřadu práce odešle vyúčtování.

Tato možnost úspory přináší i svá rizika. Aktivní politika zaměstnanosti pracuje se znevýhodněnými uchazeči, kteří dlouhou dobu nepracovali nebo jsou zdravotně handicapováni. Pravděpodobně většina z nich nemá potřebnou kvalifikaci, proto těmto uchazečům nelze nabídnout jakoukoli pracovní pozici. Obzvlášť v případě NNO "HVĚZDA z.ú.", která poskytuje vysoce kvalitní sociální a zdravotní služby a vyžaduje kvalitní a kvalifikovaný personál. Tato možnost by se mohla týkat především míst jako je: recepční, údržbář, uklízečka, kuchař, číšník, pomocník v sociální jídelně atd.

### 10.3.3 Dobrovolnictví

Důležitou součástí činnosti neziskových organizací představuje výkon dobrovolnické práce. Činnost dobrovolníků je k vidění především u menších neziskových organizací, kde nejsou kladeny vysoké nároky na pracovní náplň a pracovní dobu. Pozice klasického hlavního pracovního poměru není reálné vykonávat zdarma. NNO "HVĚZDA z.ú." požaduje kvalitní výkon práce kvalifikovaným personálem, takže dobrovolnická práce v rámci hlavní činnosti není vhodná, protože za svůj dobrý výkon musí být patřičně ohodnocení.

Dobrovolnictví přichází v úvahu pouze jako okrajová činnost, která by přispěla k většímu rozšíření jména organizace a osobnímu rozvoji dobrovolníků i klientů. Dobrovolnictví v NNO "HVĚZDA z.ú." by se mohlo v základech inspirovat organizací Big Brothers Big Sisters International (v České republice pod názvem Asociace Pět P). V tomto programu jsou utvořeny dvojice (dobrovolník a dítě), které spolu tráví čas, vymýšlí společný program, pomáhají překonat těžké období, začlenit se do kolektivu. Zjednodušeně řečeno jde o přátelství, péči, podporu, prevenci a pomoc. Pro dobrovolnickou práci jsou nejvhodnější:

Středisko Domov seniorů a Středisko Dům služeb seniorům, kde by se v případě zájmu některým seniorům přiřadil dobrovolník. Především u dlouhodobě hospitalizovaných seniorů se mohou projevit deprese, které by mohla práce dobrovolníků zmírnit. Není nutné docházet za seniorem každý den, ideálně jednou nebo dvakrát týdně. Lidé ve stáří rádi vypráví o svém životě, mohou si vyrábět jednoduché výrobky, číst si články, knihy, luštit křížovky atd.

Dobrovolnictví neřeší přímo problém financování, ale díky dobrovolníkům se rozšiřuje povědomí o organizaci a tím i potencionální okruh především individuálních dárců.

## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI ÚČETNICTVÍ

Při analýzách bylo nutné pracovat s účetními závěrkami a jednotlivými účetními výkazy. Z účetních výkazů byly zjištěny některé účetní metody, obecné účetní zásady a způsoby oceňování.

V roce 2014 došlo ke změně organizační struktury účetní jednotky. Své služby realizovala od 1. 5. 2014 pouze v 7 střediscích. Do této chvíle byly služby provozovány v 11 střediscích ("HVĚZDA z.ú.", 2014). Tato změna nijak razantně nesnížila počet výkonů, jen to mělo dopad do vykazování, které se zjednodušilo. Už nebylo třeba rozlišovat a evidovat náklady pro 11 středisek, ale jen pro 7. Tímto krokem klesl přepočtený počet zaměstnanců o 30 a logicky to znamenalo snížení osobních nákladů o 2 mil. Kč. Jednotlivým zaměstnancům se například rozšířil okruh míst výkonu práce nebo náplň práce. Změna přinesla příznivé dopady, které se projevily především snížením nákladů. Spolu se všemi výhodami vyústila změna ve vysoký zlepšený výsledek hospodaření, který alespoň z části pokryje vysokou ztrátu minulých let. Protože z účetního hlediska je nutné, aby organizace kvůli své důvěryhodnosti ztrátu minulých let nejlépe zcela pokryla. Reorganizace byla pro organizaci velice výhodná.

### 11.1 Evidence drobného dlouhodobého hmotného majetku

Po velké změně, která nastala v roce 2002, se DDHM účtuje přímo do nákladů. Organizace "HVĚZDA z.ú.", však stále na řádku v rozvaze drobný DHM eviduje v hodnotě 909 529 Kč. Jedná se o hodnotu dříve pořízeného majetku a jeho hodnota bude snižována o odpisy a to až do doby, než bude zcela odepsán.

Nabízí se organizaci doporučit, evidovat drobný dlouhodobý hmotný majetek, i když je účtován přímo do nákladů. Náklady je možné analyticky oddělovat a následně vést seznam drobného dlouhodobého majetku, kde se uvede hodnota majetku, rozčlenění na jednotlivá střediska a předpokládaná doba používání. To umožní lépe řídit a předpokládat, kdy bude nutné pořídit nový drobný majetek. Do drobného hmotného majetku organizace spadá vybavení pokojů, ložní prádlo, léky atd.

#### 11.1.1 Možnost ovlivnění nákladů díky zařazení majetku do kategorie DDHM

Ve vnitřních směrnících si účetní jednotka může zvolit hranice ocenění pro DDHM podle svého uvážení. Mohla by tím z dlouhodobého hlediska reagovat na skutečnost, zda

se nachází ve zhoršeném výsledku hospodaření resp. ve zlepšeném výsledku hospodaření. Vysoký zlepšený výsledek hospodaření je možné snížit (především kvůli poskytování dotací) o drobný hmotný majetek, který bude zaúčtován přímo do nákladů. Pokud se jedná o dlouhodobou ztrátu, je zda snaha, ji co nejvíce snižovat. Jednorázové náklady ztrátu prohlubují a je možné si tyto náklady rozdělit pomocí odpisů do jednotlivých let. Podobnou možnost přináší i vztah mezi dlouhodobým hmotným majetkem a zásobami, kdy by organizace mohla zvážit, co by se dalo evidovat v kolonce zásoby (například léky, ložní prádlo). V současné době tam organizace eviduje pouze materiál na výrobu keramických výrobků v dílně a schodišťovou plošinu ze zrušeného objektu.

## 11.2 Pohledávky, závazky a likvidita

Pohledávky neziskové organizace "HVĚZDA z.ú." jsou velice nízké. Spadají tam především odběratelé, dohadné účty aktivní a nároky na dotace. Většinou se jedná o pohledávky za zdravotními pojišťovnami, které obecně často nehradí včas. I z toho důvodu se organizace dostává do neschopnosti splácet vysoké závazky, protože sama úhrady dostává opožděně. Veškeré typy likvidity jsou daleko pod hranicí doporučených hodnot.

Jednou z možností, jak překlenout tuto dobu je finanční výpomoc. Možnost není výhodná především z důvodu nutnosti platit úroky, ale může se tím zamezit platbě případných pokut a penále. Ke zvážení by připadalo porovnat případné úroky s hrozícími pokutami. Při opakovaně opožděných úhradách od zdravotních pojišťoven může být problém se splacením samotné finanční výpomoci. Jako další možnost by mohlo být uzavírání obchodních úvěrů (závazků) s delší dobou splatnosti po vzájemné domluvě.

Doba obratu pohledávek je velice nízká cca 15 dní, doba obratu závazků činí dokonce 130 dnů. Tento nesoulad způsobuje i fakt, že závazky jsou v 8 krát vyšší hodnotě než pohledávky. Významná část závazků byla uhrazena v roce 2014, kdy se celkově zlepšilo hospodaření organizace a účetnictví podávalo díky reorganizaci věrnější a poctivější obraz. Pokud organizace zrealizuje některé návrhy a doporučení, tak by se mohla začít situace mírně vyrovnávat. Pohledávky, které by se díky většímu zájmu o výrobky objevily, by začaly vyrovnávat situaci směrem k závazkům. Také z pohledu likvidity by mohlo dojít ke zlepšení.

### 11.3 Kumulovaná ztráta

NNO "HVĚZDA z.ú." převádí výsledek hospodaření minulých let do položky vlastní jmění. Toto zobrazení není účetně správné, zlepšený resp. zhoršený výsledek hospodaření by se měl projevit na řádku nerozdělený zisk resp. neuhrazená ztráta minulých let. Tyto položky však NNO "HVĚZDA z.ú." eviduje jako nulové. Jak prokázala finanční analýza, dlouhou dobu byla organizace v hluboké ztrátě. Díky tomu se na položce vlastní jmění objevuje hodnota – 11 321 000 Kč.

Vlastní jmění společnosti, které je obdobou základního kapitálu u ziskových společností, je v záporných hodnotách. Na základě důvěryhodnosti a správného zachycování a zobrazování stavu, by měla organizace ztráty evidovat na tomu určeném řádku v rozvaze, tzn. nerozdělený zisk / neuhrazená ztráta.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo navrhnout možnosti a eliminovat nedostatky v oblasti financování. Téma bakalářské práce bylo zadáno samotnou NNO "HVĚZDA z.ú.". Finanční prostředky jsou totiž nezbytné a zejména pro neziskové organizace, bývají obtížně získatelné a často závisí na okolí. Situace ohledně dotací je poměrně specifická a nestabilní, proto se zaměření práce upírá především na možnosti samofinancování a fundraising. Tyto způsoby financování omezí závislost na donátorech a dárcích, jsou pro organizaci klíčové. Možnost získávat peněžní prostředky vlastní činností je také omezena. Hlavní činnost musí být poskytována a vykonávána na základě principu neziskovosti. Nepředpokládá se zlepšený výsledek hospodaření v rámci hlavní činnosti. Naopak v rámci vedlejší činnosti zlepšeného výsledku hospodaření neziskové organizace musí dosahovat, ale přesto se organizace musí věnovat v první řadě hlavní činnosti. Zlepšený výsledek z vedlejší činnosti smí být použit na krytí činnosti hlavní.

Práce s účetními výkazy umožnila vzhled na účetní postupy a principy. Vedlejším cílem práce tedy bylo navrhnout také možnosti pro větší efektivitu a lepší vypovídací hodnotu účetnictví. Navržené možnosti jsou koncipovány k větší srozumitelnosti, věrnějšímu zobrazení a vyšší míře spolehlivosti.

Začátek práce se zabýval literárními pojmy a definicemi, které položily základní stavební kameny bakalářské práce. Nutností bylo objasnit neziskový sektor, jeho odlišnosti od sektoru ziskového. Byly uvedeny znaky, funkce a charakteristiky neziskových organizací zřízených státem, které obvykle zajišťují výkon veřejné správy a především nestátních neziskových organizací. Ve zkratce byly představeny nejčastější právní formy NNO a pozornost byla věnována nové formě zapsaný ústav. NNO "HVĚZDA z.ú." se rozhodla právě pro tuto právní formu. Společně s tím, byla objasněna legislativní úprava účetnictví. Stěžejní teoretické východisko představovaly kapitoly financování a fundraising. Tyto kapitoly pojednávaly zejména o principech a způsobech financování, finančních zdrojích, zásadách a metodách fundraisingu.

Seznámení se s organizací "HVĚZDA z.ú.", s její hlavní a vedlejší činností, veřejným závazkem a stanovenými cíli, umožnila druhá část práce. Organizace díky poskytování vysoce kvalitních služeb získala významná ocenění, například Podnik Fair Play 2007, 2008. Následující kapitoly objasnily vedení účetnictví, používané metody a způsoby oceňování zásob. Byla vytvořena ukázka účtování provozních dotací, které jsou pro každou nezisko-

vou organizace velice důležité. V ukázkovém účtování je kladen důraz na přesné rozčlenění dotace, aby bylo jasné, na jaké oblasti byla použita, případně za která střediska. Podstatnou částí práce se stala analýza hospodaření za roky 2012, 2013, 2014. Nejdříve se analyzoval výsledek hospodaření, který odhalil velice znepokojivé informace ohledně vedlejší činnosti. Tato činnost byla dlouhou dobu ztrátová, i když by k této situaci u neziskových organizací nemělo docházet. Poslední analyzovaný rok byla vedlejší činnost ve zlepšeném výsledku, ale stále její podíl nebyl významný na celkovém výsledku hospodaření. Na základě těchto výsledků, byla organizaci v poslední části práce navržena určitá opatření, jak lze vedlejší činnost zefektivnit. Například začít poskytovat stravovací služby i v rámci vedlejší činnosti pro širší veřejnost, prodej vlastních výrobků přes internet nebo za pomoci firemních dárců. Až zarážející informace poskytla analýza pasiv. Vlastní zdroje jsou ve vysoce záporných hodnotách a to z důvodu kumulovaných ztrát minulých let. Podíl cizích zdrojů má dokonce vyšší hodnotu než celková bilanční suma. Což znamená samozřejmě velký problém, zejména z důvodu důvěryhodnosti a úhrady závazků. Analýza nákladů a výnosů zůstává stabilní. V oblasti nákladů se projevuje dokonce redukce nákladů vynaložených zejména na služby a mzdové náklady.

Všechna předcházející zjištění dala podklad pro sestavení návrhů, doporučení a opatření, která by vedla k lepšímu financování a úspoře finančních prostředků. Ne každý návrh může být realizován, při jejich sestavování však byla zohledněna také rizika. Do míry rizika spadá nezáměr o poskytované služby, v některých případech může ohrozit naopak velký zájem. Mezi jednotlivá doporučení patří už zmíněné zefektivnění vedlejší činnosti, která musí být zisková. Možnost zaměstnat kvalitního fundraisera, který bude mít ve svých kompetencích výhradně oblast financování, více se angažovat v oblasti internetového fundraisingu. Mezi případné další návrhy bylo zahrnuto, zapojení se do aktivní politiky zaměstnanosti či dobrovolnictví, které by zvýšilo povědomí o organizaci a navíc by přispělo k budování dobrého jména. Možnost ovlivňovat výši nákladů, pomocí odpisů nebo nákladů běžného období, lepší zobrazení v oblasti vlastního kapitálu.

Bakalářská práce bude poskytnuta NNO "HVĚZDA z.ú.", která v nejlepším případě alespoň v některých návrzích a doporučeních spatří potenciál a bude uvažovat o jejich realizaci. Nebo by díky nerealizovatelným návrhům mohla získat nový pohled na situaci a budou pro ni přínosem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ALLISON, Michael a Jude KAYE, 2015. *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide for dynamic times*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 304 s. ISBN 978-1-118-76814-3.
- BOUKAL, Petr a kol., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 260 s. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2011. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag. 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
- NOVOTNÝ, Jiří a kol., 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. xiv, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Vyd. 1. Praha: Grada. 319 stran. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5699-8.
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR. 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ZAPLETALOVÁ, Pavlína, 2014. *Evaluační hospodaření a návrh úsporných opatření občanského sdružení XY poskytujícího sociální služby*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

### Internetové zdroje

- ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 116, s. 3501-3522 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

- ČESKO, 2002. Vyhláška č. 504/2002 Sb. ze dne 6. listopadu 2002, 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. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 174, s. 9 809 – 9 844 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=504/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=504/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- ČESKO, 2003. České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 504/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů [online]. In: *České účetní standardy pro účetní jednotky*: [cit. 2016-03-08]. 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>
- ČESKOSLOVENSKO, 1992. Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 117, s. 3473 – 3491 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- ČESKOSLOVENSKO, 1991. Zákon č. 563/1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 107 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- “HVĚZDA z.ú.“, © 2014. *Úvodní stránka* [online]. Zlín [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.sdruzeniHvezda.cz/>
- “HVĚZDA z.ú.“, © 2013. *Ke stažení: Výroční zpráva 2012* [online]. Zlín [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní\\_zprava\\_2012.pdf](http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní_zprava_2012.pdf)
- “HVĚZDA z.ú.“, © 2014. *Ke stažení: Výroční zpráva 2013* [online]. Zlín [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní\\_zprava\\_2013.pdf](http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní_zprava_2013.pdf)
- “HVĚZDA z.ú.“, © 2015. *Ke stažení: Výroční zpráva 2014* [online]. Zlín [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/Vyrocní\\_zprava\\_2014.pdf](http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/Vyrocní_zprava_2014.pdf)
- “HVĚZDA z.ú.“, © 2015. *Ke stažení: Rozvaha 2014* [online]. Zlín [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: [http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní\\_zprava\\_2014/Rozvaha.pdf](http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní_zprava_2014/Rozvaha.pdf)
- “HVĚZDA z.ú.“, © 2015. *Ke stažení: Výkaz zisku a ztráty 2014* [online]. Zlín [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: [http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní\\_zprava\\_2014/Vykaz\\_zisku.pdf](http://www.sdruzeniHvezda.cz/soubory/vyrocní_zprava_2014/Vykaz_zisku.pdf)

“HVĚZDA z.ú.“, © 2015. *Ke stažení: Příloha k závěrce 2014* [online]. Zlín [cit. 2016-03-20]. Dostupné z:

[http://www.sdruzenihevzda.cz/soubory/vyrocnizprava\\_2014/Priloha\\_k\\_zaverce.pdf](http://www.sdruzenihevzda.cz/soubory/vyrocnizprava_2014/Priloha_k_zaverce.pdf)

### **Interní zdroje**

“HVĚZDA z.ú.“, 2013. Účetní závěrka organizace “HVĚZDA z.ú.“ k 31. 12. 2012 obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce

“HVĚZDA z.ú.“, 2014, Účetní závěrka organizace “HVĚZDA z.ú.“ k 31. 12. 2013 obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce

“HVĚZDA z.ú.“, 2015. Účetní závěrka organizace “HVĚZDA z.ú.“ k 31. 12. 2014 obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce

“HVĚZDA z.ú.“, 2016. Hlubší interní informace zjištěné metodou řízeného rozhovoru se zaměstnanci organizace

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DDHM Drobný dlouhodobý hmotný majetek

DPH Daň z přidané hodnoty

FAP Faktura přijatá

FO Fyzická osoba

NNO Nestátní nezisková organizace

NO Nezisková organizace

Org. Organizace

PO Právnícká osoba

Sb. Sbírka zákonů

ÚSC Územně samosprávný celek

VBÚ Výpis z bankovního účtu

VH Výsledek hospodaření

VÚD Vnitřní účetní doklad

z.ú. Zapsaný ústav

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 <i>Národní hospodářství dle Pestoffa</i> .....	13
Obr. 2 <i>Graf vývoje výsledku hospodaření</i> .....	42
Obr. 3 <i>Graf vývoje jednotlivých druhů nákladů</i> .....	50
Obr. 4 <i>Graf vývoje jednotlivých druhů výnosů</i> .....	51
Obr. 5 <i>Vývoj finančních zdrojů</i> .....	53

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 <i>Klasifikace neziskových organizací podle vybraných kritérií</i> .....	15
Tab. 2 <i>Formy výběru darů</i> .....	30
Tab. 3 <i>Základní informace o organizaci "HVĚZDA z.ú."</i> .....	35
Tab. 4 <i>Účtování provozní dotace</i> .....	40
Tab. 5 <i>Účtování drobného dlouhodobého majetku</i> .....	40
Tab. 6 <i>Vývoj výsledku hospodaření</i> .....	42
Tab. 7 <i>Horizontální a vertikální analýza aktiv</i> .....	43
Tab. 8 <i>Horizontální a vertikální analýza pasiv</i> .....	44
Tab. 9 <i>Rentabilita tržeb, nákladů a vloženého kapitálu</i> .....	46
Tab. 10 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	47
Tab. 11 <i>Pomocné informace k výpočtu aktivity</i> .....	47
Tab. 12 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	48
Tab. 13 <i>Vývoj nákladů</i> .....	49
Tab. 14 <i>Horizontální a vertikální analýza nákladů</i> .....	49
Tab. 15 <i>Vývoj výnosů</i> .....	50
Tab. 16 <i>Horizontální a vertikální analýza výnosů</i> .....	51
Tab. 17 <i>Vývoj vybraných finančních zdrojů</i> .....	52
Tab. 18 <i>Vývoj přijatých dotací dle poskytovatelů</i> .....	53