

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Způsoby financování neziskových organizací**

**Financing Solutions for Non-profit Organisations**

Lucie Jílková

Plzeň 2016

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2015/2016**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Lucie JÍLKOVÁ**  
Osobní číslo: **K12B0257P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Způsoby financování neziskových organizací**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Proveďte teoretické vymezení nestátních neziskových organizací.
2. Představte nestátní neziskovou organizaci Motýl o.s.
3. Analyzujte financování zvolené nestátní neziskové organizace.
4. Formulujte návrhy na optimalizaci financování zvolené nestátní neziskové organizace.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- **BOUKAL, Petr a kol.** *Fundraising pro neziskové organizace.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2
- **FREY, Bruno.** *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation.* Cheltenham-Brookfield: Edward Elgar Publishing, 1997. ISBN 978-18-589-8509-1
- **FRIČ, Pavol; GOULLI, Rochdi.** *Neziskový sektor v ČR.* Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1
- **NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin.** *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací.* Praga: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**

Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilla Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Způsoby financování neziskových organizací“*

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

V Plzni dne 25. dubna 2016

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Zdeňkovi Hruškovi, Ph.D. za profesionální vedení, užitečné rady a trpělivost při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji též paní Bc. Haně Breníkové za její ochotu a za možnost spolupracovat s neziskovou organizací Motýl, z.ú.

Nakonec děkuji svým rodičům, kteří mě podporovali během celého studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Zařazení neziskových organizací do společnosti.....	10
1.1 Ziskový sektor.....	10
1.2 Neziskový sektor.....	12
1.2.1 Neziskový veřejný sektor.....	12
1.2.2 Neziskový soukromý sektor.....	14
1.3 Charakteristika vybraných typů nestátních neziskových organizací v České republice.....	16
1.3.1 Spolek.....	16
1.3.2 Obecně prospěšné společnosti.....	17
1.3.3 Ústav.....	17
1.3.4 Nadace a nadační fondy (fundace).....	18
1.3.5 Evidované právnické osoby.....	19
2 Vybraná specifika nestátních neziskových organizací.....	21
2.1 Problémy nestátních neziskových organizací.....	21
2.2 Marketing, Public Relations, webové stránky.....	21
2.3 Motivace pracovníků nestátních neziskových organizací.....	24
2.4 Dobrovolnictví.....	24
2.5 Supervize.....	25
2.6 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.....	25
2.7 Principy financování organizací neziskového sektoru.....	26
2.7.1 Vícezdrojovost.....	26
2.7.2 Samofinancování a fundraising.....	27
2.7.3 Neziskovost.....	28

2.7.4	Osvobození od daní .....	28
3	Fundraising .....	30
3.1	Původ fundraisingu v USA a v Evropě .....	31
3.2	Fundraiser - profesionál nebo dobrovolník .....	32
3.3	Zdroje získávání finančních a nefinančních prostředků.....	33
3.3.1	Vlastní zdroje.....	33
3.3.2	Cizí zdroje.....	35
3.3.3	Potenciální zdroje .....	35
4	Představení neziskové organizace Motýl, z.ú. ....	43
5	Finanční analýza neziskové organizace Motýl, z.ú. ....	46
5.1	Analýza financování neziskové organizace Motýl, z.ú.....	46
5.2	Analýza nákladů neziskové organizace Motýl, z.ú. ....	55
5.3	Ukazatel autarkie.....	60
6	Projekt Design Market .....	65
6.1	Náklady na dopravu .....	66
6.2	Mzdové a cestovní náhrady zaměstnanců .....	68
6.3	Náklady na prodejní místo .....	71
6.4	Plán výroby .....	72
6.5	Celkové náklady projektu Design Market.....	78
6.6	Možné varianty tržeb projektu Design Market .....	79
	Závěr .....	82
	Seznam tabulek .....	84
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam použitých zkratk .....	87
	Seznam použité literatury .....	89

Seznam použitých zákonů .....	92
Elektronické zdroje .....	93
Seznam příloh .....	96



## Úvod

Podpora veřejného prospěchu či společenská odpovědnost jsou fenoménem moderní západní společnosti, proto jsou neziskové organizace její nepostradatelnou součástí. Úspěšnost neziskové organizace úzce souvisí s jejím financováním. Diverzifikace finančních zdrojů determinuje dlouhodobou stabilitu organizace a její možnosti se aktivně věnovat naplňování svého poslání. Trend ve financování neziskových organizací v České republice je na počátku 21. století spíše v kontrastu s tímto tvrzením. Valná většina příjmů v současné době plyne z veřejných rozpočtů. Aktuální problematikou je též skutečné využívání těchto zdrojů k prvotnímu poslání organizace, tedy k veřejnému prospěchu společnosti.

Cílem této bakalářské práce je zpracování finanční analýzy vybrané neziskové organizace, dále podrobnější rozbor a optimalizace zdrojů jejího financování. Důraz bude kladen především na diverzifikaci těchto zdrojů a na nalezení dalších možností, které by mohly zvýšit příjmy vybrané organizace. Práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické.

Teoretická část obsahuje tři kapitoly. První kapitola krátce představí ziskový sektor, dále charakterizuje sektor neziskový a informuje o typech neziskových organizací v České republice. Následující kapitola se věnuje specifikám neziskových subjektů. Informuje o problémech, které mohou v neziskových organizacích nastat, o marketingu neziskových institucí, o správné motivaci zaměstnanců či o dobrovolnictví a supervizi, které jsou s neziskovým sektorem bezpodmínečně spjaty. Zahrnuty jsou i principy financování či Rada vlády pro neziskové organizace. Třetí kapitola teoretické části se věnuje fundraisingu. Bude provedena komparace fundraisingu v Evropě a Spojených státech amerických. Budou charakterizována pozitiva a negativa profesionálního fundreiseru a fundreiseru dobrovolníka. Dále budou představeny způsoby, jejichž prostřednictvím mohou organizace získat nejen finanční prostředky.

V první kapitole praktické části bude představena vybraná nezisková organizace. Druhá kapitola se věnuje finanční analýze organizace. Analyzovány budou jak její výnosy, tak její náklady. Na závěr budou představeny výsledky ukazatele autarkie. Poslední kapitola praktické části naváže na výsledky zmíněného ukazatele a navrhne řešení

pro optimalizaci financování zvolené neziskové organizace a diverzifikaci jejích příjmů. Navržené řešení bude představeno formou projektu Design Market.

Následující text informuje o metodickém postupu, který byl využit při zpracování této bakalářské práce. Byla provedena literární rešerše odborných publikací vztahujících se k danému tématu. Čerpáno bylo jak z českých, tak ze zahraničních zdrojů. Informace byly získány i z odborných elektronických zdrojů. Řada informací je podložena legislativou České republiky. V teoretické části byla aplikována metoda komparace. Byla navázána spolupráce s neziskovou organizací Motýl, z.ú. Praktická část bakalářské práce byla zpracována na základě podkladů, které poskytla ekonomka zmíněné organizace. Při zpracování finanční analýzy byly využívány i výroční zprávy dostupné z webových stránek organizace. Výsledky finanční analýzy byly porovnány s doporučenými hodnotami a na základě získaných informací byl navržen zmiňovaný projekt Design Market, jehož účelem je zvýšení zdrojů samofinancování organizace Motýl, z.ú.

## 1 Zařazení neziskových organizací do společnosti

Úlohou neziskových organizací (NO) v hospodářství dané ekonomiky je **kompensace**. Produkty či služby nabízené na trhu nebo prostřednictvím státu nejsou vždy dostačující. NO vytváří statky, které nabídku těchto produktů a služeb doplňují, a to nejen z hlediska jejich množství, ale i kvality. Ne vždy jsou zdroje v dané ekonomice rozděleny a využity takovým způsobem, který by společnost považovala za spravedlivý. Jednání na základě tržních principů může přispívat ke vzniku záporných externalit<sup>1</sup>, jejichž důsledky jsou nezbytně hrazeny prostřednictvím zdrojů celé společnosti. (Synek a kol., 2010)

Hospodářství jednotlivých zemí rozděluje Boukal (2009) dle sektorů na:

- ziskový sektor,
- neziskový sektor.

V dalších podkapitolách bude nejprve stručně charakterizován sektor ziskový. Následuje podrobnější popis a rozčlenění sektoru neziskového.

### 1.1 Ziskový sektor

Do ziskového, jinak také označovaného **prvního**, sektoru spadají podniky, jejichž hlavním cílem je **vytvářet zisk**. Jsou nositeli podnikatelského rizika. Vystupují na trhu, kde za tržní cenu prodávají své statky či služby. Disponují „*majetkem financovaným vlastními zdroji (kapitálem), případně cizími zdroji (půjčkou)*“.  
(Boukal, 2009, s. 10)

Zisk a jeho zvyšování, je hlavním motivem podnikatelských subjektů. Zároveň se jedná o jednu z jeho hlavních funkcí (motivační), kdy může být základním stimulem pro zaměstnance. Prostřednictvím zisku mohou zakladatelé podnik (jeho kapitál) dále rozšiřovat. Nicméně za určitých okolností je třeba přihlídnout i k dalším faktorům, neboť zisk se přímo úměrně pojí s podnikatelským rizikem. Zisk hraje podstatnou roli z hlediska strategického a taktického rozhodování. Z hlediska operativního rozhodování

---

<sup>1</sup> Externality neboli tzv. „*Spillover effects*“ se vyskytují, pokud firmy či domácnosti přivodí dalším subjektům užitek nebo náklady. Rozdělují se na pozitivní a negativní externality. (Samuelson, 2010)

však mohou do popředí vstoupit jiné aspekty, např. má-li podnik problémy splácet své závazky. (Synek, 2011)

Ziskový sektor může být označován jako sektor podnikový, který funguje na základě principu „*neviditelné ruky trhu*“<sup>2</sup>. (Bachmann, 2011, s. 12) Ve vyspělých ekonomikách nabídka podniků reaguje na potřeby občanů, neboť tyto podniky se snaží dosáhnout zisku. Nejedná se ovšem o dobročinnost. Neviditelná ruka trhu harmonizuje zájem individuálního jedince a celé společnosti. (Dějiny ekonomického myšlení, ©2009)

Bachmann (2011) tak navazuje na myšlenky, které popisuje Smith (1958). Ten de facto popírá ideu celého neziskového sektoru. Tvrdí, že sobeckost lidí ve výsledku svědčí celé společnosti. „*Tím, že jde za svým vlastním zájmem, prospěje mnohdy zájmu společnosti vydatněji, než když mu chce opravdu prospět. Nikdy ještě, pokud vím, neudělali mnoho dobrého lidé, kteří předstírali, že provozují nějakou činnost pro dobro společnosti.*“ (Smith, 1958, sv. 2, s. 35)

Zisk nemusí mít vždy pozitivní dopad. Jak uvádí Frey (1997, vlastní překlad), skupina sociálních vědců potvrdila, že za konkrétních podmínek mohou peníze občany negativně motivovat, přesněji **snížovat vnitřní motivaci**. Jedná se o efekt „*The Hidden Cost of Reward*“ neboli „*skryté náklady odměňování*“. (Frey, 1997, s. 14) Byly provedeny četné pokusy, které tento negativní dopad potvrdily.

Souvislosti je možné najít i v **psychologii**, kde je podobný jev označován jako „*efekt přílišného ospravedlnění*“. (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 20) Jde o to, že jedinec vidí jako důvod svého chování vnější faktory, přitom však **opomíjí faktory vnitřní**. Např. byl proveden experiment ve školních třídách, kdy učitelé naučili děti několik matematických her. Během následujících dvou týdnů děti hry hrály. Vybrané děti dostaly třetí týden za hraní odměnu, zbylé děti nedostaly nic. Děti, které byly odměňovány, zprvu hrály hry daleko více. Po několika týdnech, kdy už žádné odměny udělovány nebyly, se ukázalo, že dříve odměňované děti o hry už vůbec nemají zájem.

---

<sup>2</sup> Pojem „*neviditelná ruka trhu*“ použil Adam Smith ve svém díle Pojednání o podstatě a původu bohatství národů (1958). Tvrdí, že když jedinec sleduje svůj vlastní zájem, přispívá tím k blahobytu celé společnosti.

Zbylé děti však hrály matematické hry nadále. Stalo se následující. Děti, které odměny dostávaly, zcela přehlížely vnitřní motivaci, neboli to, proč by měly hry hrát. Na otázku, „*Proč hraje hry?*“, by odpověděly „*Kvůli odměnám*“. Když už žádné odměny nedostávají, nemá přece smysl hry hrát. (Nolen-Hoeksema, 2012)

## 1.2 Neziskový sektor

Význam neziskového sektoru je značný, neboť nabízí služby, které by sektor tržní neposkytoval. Mnohé z těchto služeb, potřebných ve společnosti, **negenerují zisk**. Z hlediska výnosnosti není poskytování takových služeb pro první sektor atraktivní. (Wymer a kol., 2006, vlastní překlad)

Do neziskového sektoru řadí Boukal (2009) takové subjekty, jejichž hlavní záměr je **přímý užitek**. Ten má zpravidla povahu veřejné služby. Organizace neziskového sektoru disponují majetkem, který financují z vlastních zdrojů. Prostředky spadající do vlastních zdrojů mohou NO získat od soukromých osob (např. zakladatel), popřípadě od veřejných subjektů na bázi přerozdělovacích procesů. Rovněž mohou využít i zdroje cizí (úvěr).

Neziskový sektor se dále dělí na:

- „*neziskový veřejný sektor*“ (druhý sektor),
- „*neziskový soukromý sektor*“ (třetí sektor),
- „*sektor domácností*“ (nebude dále rozváděn). (Boukal, 2009, s. 11)

### 1.2.1 Neziskový veřejný sektor

Úkolem podnikového sektoru je uspokojovat potřeby obyvatel. Nicméně „*neviditelná ruka trhu*“ občas selhává, a proto musí zasáhnout **státní sektor**. (Bachmann, 2011, s. 12) Stát musí umožnit dostupnost základních standardů pro všechny občany (např. školství, zdravotnictví). (Bachmann, 2011)

Neziskový veřejný sektor je tvořen státem a samosprávou. Jeho hlavním cílem je **přímý užitek**. Zakladatelé vkládají finanční prostředky bez očekávání jejich návratu, neboť jejich primární zájem je zmíněný přímý užitek a ten nelze vytvořit prostřednictvím znovuzískání daných finančních prostředků (ziskem). Zřizovateli státních NO jsou subjekty působící ve veřejném sektoru, to znamená, jedná se rovněž

o neziskové subjekty. S majetkem vloženým do organizace nakládá zakladatel. (Boukal, 2009)

Pod neziskový veřejný sektor spadají **příspěvkové organizace** a **organizační složky státu**. (Boukal, 2009)

**Příspěvkové organizace** (PO) jsou zakládány státem (přesněji organizační složkou státu – ministerstvem) či územními samosprávnými celky (ÚSC) - kraje, obce, města. Posláním PO je **veřejný prospěch**. Zřizovatel vkládá do PO majetek, který pak PO eviduje a dále s ním nakládá. Vlastníkem tohoto majetku, stejně jako majetku získaného v průběhu hospodaření PO (dary, dědictví), zůstává zřizovatel organizace. Evidence a účtování o majetku, který byl PO věnován zřizovatelem, a dále o majetku, který ona sama během svého působení získala, probíhá odděleně. (Boukal, 2009)

PO provozují takové činnosti, které nelze poskytovat za účelem dosažení zisku. Jedná se např. o služby za nižší dotované ceny, případně služby poskytované **bezplatně**. Proto jsou tyto organizace dotovány státem prostřednictvím finančních příspěvků. Jedná se o služby v oblastech: *„zdravotnictví, školství, kultury, sociální péče, obrany a bezpečnosti apod.“*. (Stejskal a kol., 2012, s. 52)

Zřizovatel se rovněž finančně podílí na provozu organizace a do jejího zániku musí hradit její závazky. (Boukal, 2009)

Další typ veřejných organizací představují **organizační složky státu** (OSS). Jak uvádějí Stejskal a kol. (2012, s. 53) OSS mají mnoho specifických atributů:

- *„vymezují se jako účetní jednotky, ale ne každá organizační složka státu (OSS) je účetní jednotkou,*
- *většina OSS vzniká ze zákona, ale mohou být také zakládány rozhodnutím ministerstev,*
- *zastupují stát a nakládají se státním majetkem, avšak nemají právní subjektivitu a nejsou právníckými osobami.“*

Jsou plně financovány prostřednictvím **státního rozpočtu**. *„Mezi OSS patří např. ministerstva, Ústavní soud, soudy a státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády ČR, Kancelář veřejného ochránce práv,*

*Akademie věd ČR a mnoho dalších, které mohou být zřízeny na základě zákona nebo rozhodnutím ministerstva jako jejich zřizovatele.*“ (Stejskal a kol, 2012, s. 53)

### **1.2.2 Neziskový soukromý sektor**

Dobročinnost a dobrá vůle občanů, které jsou s tímto sektorem úzce spjaty, mají velký význam. Neziskový soukromý sektor není dirigován státem ani podnikatelskými subjekty. Zabývá se problematickými otázkami (např. v sociální oblasti), které pro stát či podnikatele nejsou příliš atraktivní, nicméně jejich význam je značný. (Bachmann, 2011)

Primární funkcí nestátních neziskových organizací (NNO) je **plnit své poslání**. Poslání má **veřejně prospěšný charakter** a je v souladu se sociální ekonomikou dané země. NNO jsou zakládány dobrovolně a tvoří nepostradatelnou část moderní ekonomiky, neboť se přizpůsobují konkrétním potřebám občanů. (Dohnalová a kol., 2012)

Skovajsa (2010) neziskový sektor charakterizuje jako sektor mezi státem a trhem. Primárním cílem subjektů vystupujících v neziskovém sektoru není zisk, ale veřejný prospěch. Nicméně jak dále uvádí, mohou zisk vytvářet. V angličtině se tento sektor označuje přesněji jako „*not for profit*“, tedy „*nezaměřený na zisk*“. (Skovajsa, 2010, s. 33) Je-li zisk skutečně vytvořen, musí být **navrácen do podniku**.

Subjekty třetího sektoru rozšiřují, v některých případech i nahrazují, nabídku služeb a statků sektoru veřejného, popř. soukromého. Zároveň zmírňují negativní dopad sociálních nerovností. (Dušek a kol., 2012) Pojem třetí sektor se poprvé objevil v sedmdesátých letech 20. století v USA, kdy význam nestátních a netržních organizací značně rostl. „*Pořadí třetí*“ značí ve srovnání s předchozími dvěma sektory menší důležitost a jeho další nevýhodou je, že se jedná o sektor „*zbytkový*“. (Skovajsa, 2010, s. 32)

Označení „*neziskový sektor*“ či „*nezisková organizace*“ nejsou uvedena v žádném právním předpisu České republiky (ČR). Proto se těmto pojmům mnozí odborníci vyhýbají. (Boukal, 2009, s. 14)

Primární zdroj příjmů NNO netvoří prostředky získané vlastní činností. Nejedná se o samofinancování jako u ziskových subjektů. Většinu finančních zdrojů poskytují

**veřejné či soukromé** subjekty na základě svého dobrovolného rozhodnutí. (Boukal, 2009)

Frič (2001) zdůrazňuje, že NNO se vyznačují všemi výše uvedenými rysy a není proto možné se zaměřovat pouze na některé z nich. Zároveň představuje tzv. „*strukturálně operacionální definici*“, jejímž prostřednictvím vymezil americký sociolog Lester M. Salamon (1996)<sup>3</sup> pět charakteristických znaků NNO. (Frič, 2001, s. 11) Jedná se o následující vlastnosti:

- **organizace** – jedná se o institucionalizovaný subjekt,
- **soukromá povaha** – nezávislost na státu,
- **nerozdělování zisku** – na rozdíl od soukromého sektoru se zisk reinvestuje do organizace a je použit na financování aktivit podporujících poslání organizace,
- **autonomie** – jsou řízeny dle vlastních vnitřních pravidel,
- **dobrovolnost** – vzniká a dále poskytuje své služby dobrovolně.

**1.1.2014** vstoupily v platnost **nový občanský zákoník** (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) a **zákon o obchodních korporacích** (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích), které nahradily do té doby platný občanský zákoník a obchodní zákoník. Mnohé z těchto změn zasáhly i NNO. (Neziskovky.cz, [b.r.]

Nový občanský zákoník vymezuje NNO jako **právnícké osoby** zakládané **za účelem veřejného prospěchu**. § 146 zmíněného zákona definuje veřejný prospěch následovně. Právnícká osoba naplňuje své poslání, to znamená, že svou činností se podílí na dosahování obecného blaha. Je řízena bezúhonnými občany, své jmění získala poctivým způsobem a využívá ho k veřejnému prospěchu. Taková právnícká osoba má dle § 147 zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, nárok na zapsání statusu veřejné prospěšnosti do veřejného rejstříku.

---

3 SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K., SOKOLOWSKI, W. and Associates, The Emerging Sector, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore, USA, 1996



Mezi NNO v České republice se řadí:

- „*spolky*,
- *obecně prospěšné společnosti*,
- *ústavy*,
- *nadace*,
- *nadační fondy*,
- *evidované právnické osoby*.“ (Neziskovky.cz, [b.r.])

### **1.3 Charakteristika vybraných typů nestátních neziskových organizací v České republice**

Tato podkapitola blíže specifikuje jednotlivé typy NNO, které jsou využívány v České republice.

#### **1.3.1 Spolek**

Od ledna roku 2014 **přestala fungovat občanská sdružení**, která byla do té doby nejpočetnější formou NNO. Místo toho zavedl nový občanský zákoník označení „*zapsaný spolek*“ (zkratka z.s.). Občanská sdružení založená do r. 2014 musejí do tří let vyhovět požadavkům nových právních předpisů týkajících se základních dokumentů a fungování organizace. V případě, že tak nebudou moci učinit, se mohou též transformovat na jiné útvary – **ústav** nebo **sociální družstvo**. (Neziskovky.cz, [b.r.])

Počet zakládajících osob definuje § 214 zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, tzn., spolek mohou založit minimálně **tři osoby** vedené **společným zájmem**, které se musejí dohodnout **na obsahu stanov**. Stejskal a kol. (2012, s. 61) uvádí následující: „*Tyto stanovy musí obsahovat minimálně:*

- *název a sídlo spolku*,
- *účel spolku*,
- *práva a povinnosti členů spolku*,
- *určení statutárního orgánu*.“

Občanský zákoník rovněž klade důraz na **společný zájem**, který zakládající osoby sbližuje. Občané jsou členy spolku dobrovolně a mohou z něho kdykoliv vystoupit,

za finanční závazky spolku neručí. Hlavní činností spolku je **naplňovat své poslání**. Hlavní činností tedy nemůže být podnikání či jiná zisková aktivita. Nicméně spolek může vytvářet vedlejší činnost spočívající v podnikání, je-li tato činnost v souladu s posláním spolku. Případný zisk však musí být reinvestován do organizace.

Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Organizaci spolku tvoří statutární orgán a nejvyšší orgán, případně kontrolní komise, rozhodčí komise či další orgány, které jsou uvedené ve stanovách. Statutární orgán má povinnost alespoň jedenkrát ročně svolat členskou schůzi. Z této schůze se vyhotoví zápis, a to do 30 dnů od jejího ukončení. (zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

### 1.3.2 Obecně prospěšné společnosti

S příchodem nového občanského zákoníku byl zrušen zák. č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Tento zákon byl nahrazen novým výše uvedeným předpisem o ústavech. Obecně prospěšné společnosti (OPS), které vznikly do r. 2014, mohou dále fungovat v souladu se zmíněným zrušeným zákonem. Nabízí se též možnost **transformace** na zmíněný **ústav** či **sociální družstvo**. Vznik dalších OPS však není možný. (Neziskovky.cz, [b.r.]

**Sociální družstvo** je dle § 758 zák. č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, definováno jako organizace vyvíjející soustavnou činnost za účelem začlenit sociálně slabší osoby do společnosti, ať už po stránce sociální nebo pracovní. Zaměřuje se především na místní komunitu.

Je-li to v souladu se stanovami, mohou si členové sociálního družstva mezi sebou rozdělit maximálně 33 % disponibilního zisku. Nejdříve však musí být doplněn rezervní fond, popřípadě ostatní fondy vytvářené ze zisku. (Dohnalová a kol., 2012)

### 1.3.3 Ústav

Právní vymezení ústavu dle § 402 zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zní následovně: *„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.“*

Ústav může provozovat vedlejší činnost, pokud tato činnost nenarušuje kvalitu či dostupnost služeb vykonávaných v rámci hlavní činnosti. Případný zisk musí být využit ve prospěch činnosti hlavní, pro kterou byl ústav založen, popřípadě se jeho prostřednictvím pokryjí náklady na samosprávu organizace. Portál Neziskovky.cz konstatuje: „*Ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu.*“ (Neziskovky.cz, [b.r.]

Ústav je založen **zakládací listinou** nebo **pořízením** pro případ smrti. Stejně jako předchozí organizace vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Výkonnými orgány jsou ředitel (statutární orgán) a správní rada. Ústav má povinnost sestavovat **výroční zprávu**, která je následně k dispozici ve veřejném rejstříku. (zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

#### **1.3.4 Nadace a nadační fondy (fundace)**

Zák. č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, byl zrušen a uvedené organizace tak nově spadají pod tzv. **fundace**. § 303 občanského zákoníku definuje fundace následovně: „*Fundace je právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena.*“ Zákon nedovoluje založení nadace za účelem lobbyingu pro politické strany a hnutí. Stejně tak je zakázáno založit nadaci sloužící pouze pro výtěžné účely. Organizace je založena prostřednictvím **nadační listiny** (zakládací listina) či **pořízením** pro případ smrti. Zakladatelem může být jedna nebo více osob. Nadace rovněž vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Nadace má povinnost vytvořit **výroční zprávu**, která obsahuje účetní závěrku a přehled o veškeré činnosti nadace včetně jejího zhodnocení. (zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Nadace a nadační fond se liší v mnoha aspektech. Zatímco nadace je zakládána s úmyslem poskytovat veřejně prospěšnou službu dlouhodobě, působení nadačního fondu je dočasné. Minimální úhrn vkladů před vznikem nadace činí 500.000,- Kč. Oproti tomu nadační fond vkladovou povinnost nemá. Pod majetek nadace spadá nadační jistina (již zmíněných 500.000 Kč) a ostatní majetek. Nadační kapitál je nadační jistina vyjádřená v penězích. Výše nadačního kapitálu je uvedena ve veřejném

rejstříku a rovněž v zakládací listině nadace. Nadační fond nevytváří žádnou z těchto položek. (Frištenská a kol., 2013)

### 1.3.5 Evidované právnické osoby

Do skupiny evidovaných právnických osob se řadí státem uznané **církvě a náboženské společnosti**, které svoji aktivitu vykonávají v České republice. Existence těchto osob je upravena zák. č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Jedná se o korporátní právnické osoby. Na území České republiky mohou působit nezávisle na akceptaci státní moci. Chtějí-li být ale státem uznávány za právnické osoby, musejí se **povinně registrovat** dle zákona o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností. (Dohnalová a kol., 2012)

I církevní organizace musejí při založení předložit svůj **základní dokument**, který je obdobou zakládacích listin u jiných forem organizací. Stejskal a kol. (2012) mezi NNO dále řadí politické strany a politická hnutí, společenství vlastníků jednotek, profesní komory, zájmová sdružení právnických osob, honební společenstva a veřejné vysoké školy.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu NNO v letech 2005 - 2013

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Sdružení	Církevní právnické osoby	Organizační jednotky sdružení
2005	293	998	1.208	55.473	4.647	33.355
2006	302	1.042	1.369	58.915	4.503	30.749
2007	302	1.100	1.543	62.370	4.487	31.230
2008	379	1.157	1.721	66.079	4.439	31.629
2009	413	1.229	1.870	69.154	4.358	32.272
2010	477	1.280	2.031	72.620	4.362	32.696
2011	487	1.358	2.208	76.126	4.376	33.599
2012	493	1.400	2.409	79.462	4.373	34.656
2013	532	1.430	2.685	84.430	4.172	34.536

Zdroj: Prouzová: Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR, 2015

Tabulka č. 1 obsahuje údaje o počtu NNO v letech 2005 až 2013. K 1.1.2014 občanská sdružení zanikla a byla převedena na spolky. V prosinci roku 2014 bylo registrováno

celkem 508 nadací, 1.407 nadačních fondů, 2.926 obecně prospěšných společností, 123 zapsaných ústavů, 4.158 církevních organizací, 86.956 spolků a 26.118 pobočných spolků (organizační jednotky sdružení). Změny zaznamenané v květnu roku 2015 byly následující: 495 nadací, 1.442 nadačních fondů, 2.912 obecně prospěšných společností, 206 zapsaných ústavů, 4.156 církevních organizací, 87.698 spolků a 26.225 pobočných spolků. (Neziskovky.cz, ©2015)

## 2 Vybraná specifika nestátních neziskových organizací

Tato kapitola se zaměřuje na charakteristické atributy nestátních neziskových organizací, popřípadě na problémy, které jsou s nimi spojeny.

### 2.1 Problémy nestátních neziskových organizací

Problémem NNO může být **nízká efektivita a výkonnost**. Jeden z těchto problémů vychází z definovaného poslání organizace, tj. veřejný prospěch, nikoli zisk. „*Chybí tedy základní měřítko ziskového sektoru, které nám říká, jak efektivně se zdroji hospodaříme a vytváříme hodnotu.*“ (Novotný a kol., 2008, s. 22). Další komplikaci představují **zaměstnanci NNO**, kteří nemusejí mít potřebné odborné znalosti v oblasti neziskového sektoru a kteří věří, že dělají správnou věc, a tím ospravedlňují nižší výkonnost organizace. Velký důraz je přikládán **vlastní zodpovědnosti** dotyčných pracovníků, neboť jedině oni sami mají přehled o efektivním využití zdrojů, získaných prostřednictvím darů. Dárci efektivitu využití těchto zdrojů nemohou kontrolovat. Dalším problémem může být vázanost zdrojů na roční rozpočet příjmů a výdajů. Z hlediska časového a věcného tak organizace někdy nemůže dané prostředky využít tím nejlepším způsobem. (Novotný a kol., 2008)

Bachmann (2011) řadí mezi slabé stránky NNO rovněž **odbornou neznalost pracovníků**. Často jsou tito jedinci velmi zainteresováni do samotného poslání organizace, neboť je jim daný problém blízký. Nicméně nevědí, jak organizaci vést a jak nakládat s jejími zdroji. V oblasti neziskového sektoru působí převážně menší organizace, což je následně může omezovat v řešení problémů. I přes zapálení vedoucích pracovníků do dané problematiky organizace nemusí mít potřebné zdroje k tomu, aby mohla plnit své poslání, popřípadě má omezené možnosti, jak tyto zdroje získat.

### 2.2 Marketing, Public Relations, webové stránky

Na první pohled se může zdát, že marketing nemá s oblastí neziskového sektoru příliš společného. Nicméně z hlediska úspěšného fungování NNO se jedná o významnou položku. Marketing v neziskové sféře nemá pouze komerční charakter, jako je tomu u podnikatelských subjektů. Neoslovuje jen skupinu, která využívá statky nebo služby

NNO, ale především skupinu **potencionálních donátorů** a **podporovatelů** organizace, tedy ty, kteří se podílejí na financování NNO. (Bačuvčík, 2011)

Prostřednictvím marketingu se organizace dostává do povědomí veřejnosti. Marketingové strategie se využívají k budování **image** a **dobrého jména** ve společnosti. Rovněž umožňují diferencovat organizace, které nabízejí podobné služby. V neposlední řadě přitahují donátory a dobrovolníky. (Wymer a kol., 2006, vlastní překlad)

**Reklama** je významnou položkou marketingových nástrojů. Může se jednat o reklamu v tisku, televizi, prostřednictvím spotů v rozhlasovém vysílání, venkovní reklamu, reklamu v kinech a další. Jedním z nejefektivnějších nástrojů komunikačního mixu je **osobní prodej**. Osobní komunikace zajišťuje hlubší proniknutí do potřeb dané klientely a možnost přizpůsobit prodejní fráze. Chce-li organizace vyvolat promptní reakci, může využít **podporu prodeje**, jejíž efekt je na druhou stranu pouze krátkodobý. Ve sféře ziskového sektoru jsou typické ochutnávky nebo např. předvádění produktů během prodeje. Nicméně součástí podpory prodeje jsou i různé hry, soutěže, zábavné akce aj. Prostřednictvím **přímého marketingu** se lze zaměřit na konkrétní cílovou skupinu, což může být do jisté míry i nevýhoda, neboť tímto způsobem nelze oslovit širokou veřejnost. Brožury, katalogy, telefonní seznamy, mailing listy, to vše je součástí přímého marketingu. **Sponzoring** lze popsat následujícím způsobem. Sponzor poskytne finanční prostředky či svůj produkt, popř. službu, a na oplátku se mu dostane protislužby, která mu pomůže na cestě ke splnění jeho marketingových záměrů. V sociální sféře se angažuje mnoho firem. Další významnou položku představuje **reklama na internetu**. (Vysekalová a kol., 2007)

Do této podkapitoly spadá i **sdílený marketing**. Jedná se o kooperaci ziskové a dobročinné organizace, jejímž následkem je propagace daného produktu. Podnik odvádí neziskové organizaci určité procento z ceny za každý prodaný výrobek či službu. Je prokázáno, že zákazníci raději podpoří produkt, při jehož koupi půjde část peněz na charitativní účely. Vnímají to jako **něco navíc**, jakousi **přidanou hodnotu** produktu. Vzájemná spolupráce ziskové a neziskové organizace tak přináší pozitiva pro obě zúčastněné strany. Zvláštní formou je **sdílený marketing při nákupu přes internet**. Kupující mají možnost přispět určitou částkou dobročinným organizacím. Jejich nákup

je o tuto částku navýšen a samotnou transakci daru neziskové organizaci provede zřizovatel internetového eshopu. (Hloušek, Hloušková, 2011)

V oblasti marketingových dovedností zůstávají však mnohé organizace pozadu. Často chybí základní marketingové nástroje, které se zaměřují především na cílové skupiny klientů, dobrovolníků, médií a dalších. V komparaci se ziskovým sektorem je daleko běžnější vzájemná **spolupráce NNO**. Společně mohou organizace dosáhnout daleko větších pokroků. (Novotný a kol., 2008)

**Komunikace s veřejností** je nesmírně důležitá. Většina neziskových organizací zveřejňuje své výroční zprávy, včetně zprávy o hospodaření organizace, i když to nespadá do jejich povinností. Jedná se o určitý **atribut transparentnosti** a dárci si tak mohou prohlédnout, jak efektivně je nakládáno s jejich poskytnutými prostředky. (Novotný a kol., 2008)

Proniknutí **do médií** může být pro organizace působící v neziskovém sektoru snazší, neboť novináři věří, že lidé pracující v takových organizacích svoji práci vykonávají nikoliv z důvodu nekalých úmyslů, ale protože se **identifikují** s posláním organizace. Na druhou stranu nemusí nutně platit, že neziskovost vždy symbolizuje dobro, a toho jsou si novináři dobře vědomi. Prezентují-li se NNO v médiích, je to nejen šance, jak přilákat donátory, ale zároveň i oslovit širokou veřejnost, kterou mohou o daném problému informovat, případně i působit na její názory. NNO mohou prostřednictvím médií naléhat na politiky a úředníky. (Tomandl, 2011)

Šedivý a Medlíková (2011) přikládají velký význam **webovým stránkám**. Označují je **za vizitku** organizace a poukazují na fakt, že se jedná o jeden z nejsnazších způsobů, jak se o organizaci dozvědět více. „*Pokud organizace nemá webové stránky, jako by nebyla!*“. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 56) Dále vyzdvihují dvě základní otázky, na které by si měli správci webových stránek odpovědět:

- „*Komu je web určen?*“
- „*Jaký je cíl nebo záměr, kterého pomocí internetu chcete dosáhnout?*“.

(Šedivý, Medlíková, 2011, s. 56)

Záleží, zda je cílem organizace předat klientům informace o svých službách nebo nalákat případné dárce. Prostředí stránek by mělo být pro uživatele snadno



ovladatelné. Je vhodné se zaměřit především na úvodní stránku a menu, neboť se jedná o první dojem. Podstatné je, aby **informace** uvedené na webu byly **aktuální**. Zastaralé údaje mohou vyvolat nedůvěru v organizaci. (Šedivý, Medlíková, 2011)

### 2.3 Motivace pracovníků nestátních neziskových organizací

Pracovníci NNO chtějí pomáhat lidem nebo být užiteční pro společnost. Toho dosahují prostřednictvím naplňování cílů dané organizace. Ve srovnání se zaměstnanci ziskových podniků se daleko více **identifikují** s organizací, kde pracují. To je dáno právě posláním organizace. Poslání by mělo být jednoduché a jasné. Vedoucí pracovníci ho mohou zveřejnit v sídle organizace tak, aby bylo neustále na očích všem zaměstnancům. (Boukal, 2013)

### 2.4 Dobrovolnictví

Mnohé NNO fungují jen díky dobrovolníkům, kteří v dané organizaci působí. Bachmann (2011) vyzdvihuje rozšířenou síť dobrovolnictví ve Spojených státech amerických a zároveň apeluje na občany České republiky, aby si uvědomili, o jak důležitou oblast se jedná. Upozorňuje na fakt, že Češi jsou značně nedůvěřiví a udělá-li jeden druhému službu „*jen tak*“, okamžitě následují podezřívavé otázky typu: „*Proč to vlastně děláš?*“. (Bachmann, 2011, s. 190)

Dobrovolnictví je aktivita, kterou jedinec vykonává, ale není za ni odměňován. Svým konáním jedinec přispívá k blahu společnosti. V České republice se dobrovolnictví řídí **zák. č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě**. (Stejskal a kol., 2012)

Skovajsa (2010) navíc doplňuje, že daná osoba činnost vykonává na základě svého dobrovolného rozhodnutí.

Dále se dobrovolnictví rozděluje na **formální** a **neformální**. Oba typy jsou v souladu s výše uvedenou charakteristikou. Rozdíl spočívá v tom, že v případě formálního dobrovolnictví se práce odehrává v organizaci, případně byla alespoň prostřednictvím organizace sjednána (např. přes dobrovolnickou agenturu). V druhém případě se jedná o práci mimo organizaci, např. pomoc sousedovi. (Skovajsa, 2010)

## 2.5 Supervize

Supervize je definována jako **odborná podpora**, která je většinou zprostředkována osobám, jejichž náplní práce je pomoc druhým. Snaží se o zlepšení kvality poskytovaných služeb v oblasti vzdělávání, výchovy, zdravotnictví, psychoterapie a dalších. Supervizi může vykonávat pouze vyškolený odborník. Zlepšuje psychické a následně i fyzické rozpoložení těchto odborníků a zároveň předchází tzv. „*syndromu vyhoření*“. (Českomoravský institut pro supervizi a koučing O.P.S., ©2015)

Supervize je též chápána jako jakási **vyšší kontrola a evaluace**. Supervizor spolu se supervidovanými hledá nová východiska konkrétních problémů, pomáhá dotyčným osobám porozumět dané situaci, snaží se rozvíjet kreativní přístup. Na bázi „*dominového efektu*“ se potvrdilo, že supervize svědčí nejen supervidovanému, ale i osobám, které supervidovaný vede. (Český institut pro supervizi, ©2006)

Jedná se o metodu, která může do organizace vnést „*pravidelný a systematický způsob kontroly*“. (Bachmann, 2011, s. 185)

## 2.6 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) je „*stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády ČR*“ ve sféře NNO. Vznikla roku 1998 transformací z Rady pro nadace, která byla založená v roce 1992. Působení RVNNO umožňuje Úřad vlády ČR. Předseda RVNNO zprostředkovává vládě podklady týkající se NNO a vytvoření vhodných podmínek pro jejich fungování.

Mezi hlavní poslání RVNNO patří:

- navrhování a posuzování koncepčních a realizačních podkladů pro rozhodnutí vlády vztahujících se k podpoře NNO,
- shromažďování údajů o postavení NNO z hlediska Evropské unie (EU), o spolupráci ČR a EU ve vztahu k NNO a o finančních zdrojích, které s tím souvisejí,
- zaměřování se na právní předpisy vztahující se k NNO, navrhování právních úprav ve vztahu k NNO,

- zajišťování spolupráce ministerstev, jiných správních úřadů a orgánů územní samosprávy v oblasti subvence NNO,
- zpřístupňování informací o NNO a o nařízeních státní politiky vztahujících se k NNO,
- každoroční předložení výroční zprávy do 31. května. (Vláda ČR, ©2009-2015)

## 2.7 Principy financování organizací neziskového sektoru

Vztahy mezi organizací a její klientelou nebo organizací a dárci jsou často ovlivněny jejími principy financování. (Stejskal a kol., 2012) „Mezi základní obecné principy financování neziskové organizace i neziskového sektoru patří:

- *vícezdrojovost,*
- *samofinancování a fundraising,*
- *neziskovost (neziskové rozdělování zdrojů),*
- *osvobození od daní.*“ (Stejskal a kol., 2012, s. 94)

### 2.7.1 Vícezdrojovost

Vícezdrojovost značí, že jsou organizace dotovány **z různých zdrojů**. Většina donátorů nesouhlasí s tím, že budou chod organizace, popř. projekty, podporovat výhradně ze svých zdrojů. V mnoha případech dárci přímo vyžadují, aby organizace zajistila financování i z dalších zdrojů, popř. čerpala své vlastní zdroje. Prostřednictvím vícezdrojovosti se NNO stává nezávislou na podpoře z jediného zdroje a snižuje tak riziko negativního dopadu, pokud by tuto podporu nezískala. (Stejskal a kol., 2012)

Boukal (2013) uvádí, že má-li NNO zájem o podporu ze státních rozpočtů (případně z fondů Evropské unie), je nezbytné, aby byla podporována z více zdrojů. Jedná se o princip tzv. **kofinancování**, které vyžadují téměř všichni donátoři. (Boukal, 2013)

Rozhodující není pouze počet zdrojů. Rovněž záleží, kolik procent z celkového objemu finančních prostředků daný zdroj zaujímá. Je-li např. NNO dotována ze 70 % z rozpočtů EU a dojde-li po čase k zamezení těchto příjmů, NNO se ocitne v problematické situaci, i přestože prostředky z EU nebyly jediným zdrojem financí organizace. Z toho vyplývá, že zdroje NNO by měly být **diverzifikovány**. (Šedivý, Medlíková, 2011)

### 2.7.2 Samofinancování a fundraising

Finanční nebo nefinanční prostředky může NNO získat z externích zdrojů nebo prostřednictvím svých aktivit. Dosahuje-li organizace zisku prostřednictvím vlastní činnosti, jedná se o tzv. **samofinancování**. Tímto způsobem získává organizace další zdroje příjmů a stává se tak více nezávislou, neboť mezi výší samofinancování a mírou nezávislosti existuje přímá úměrnost. Jedná se jak o nezávislost z finančního pohledu, tak o nezávislost z hlediska plánování budoucnosti organizace. (Stejskal a kol., 2012)

Získává-li NNO příjmy prostřednictvím činnosti, která nemá co do činění s posláním organizace, jedná se o tzv. **doplňkovou činnost**. Organizaci, jejíž činnost splňuje požadavky živnostenského zákona, by mělo být vydáno **živnostenské oprávnění**. Zisku z dané činnosti může NNO dosáhnout prostřednictvím „*příjmů z vlastní činnosti (tržby za prodané vlastní výrobky, za vykonané činnosti a poskytnuté služby, za zboží, členské příspěvky)*“ a prostřednictvím „*příjmů z vlastního majetku (tržby za pronájem movitého a nemovitého majetku, výnosy z cenných papírů a kapitálového majetku – úroky, autorská práva)*“. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 93)

Činnost vykonávaná organizací za účelem dosažení zisku s oblastí samofinancování úzce souvisí. Organizace často nemají jinou možnost a musejí se spolehnout na prostředky získané touto výdělečnou cestou. (Stejskal a kol., 2012) Přínosem takto získaných prostředků je nezávislost organizace na subvenci ze státního rozpočtu a nevázanost těchto prostředků na konkrétní účel. (Hloušek, Hloušková, 2011) Problém může nastat v případě, kdy organizace začne upřednostňovat ziskové aktivity na úkor svého poslání. Stejskal a kol. (2012) definují následující **rizika**, která jsou s výše uvedenou problematikou spjata:

- získané prostředky nebudou použity k poskytování veřejného prospěchu,
- upřednostňování podnikatelské činnosti na úkor primárního cíle NNO,
- vznik dluhů,
- ztráta dobrého jména společnosti,
- změna očekávání a motivace pracovníků.

**Fundraising** je získávání prostředků **z externích zdrojů**. Vyskytuje se výhradně v oblasti neziskového sektoru. Fundraising spoléhá na dobročinnost donátorů a případně se snaží s nimi navázat dlouhodobý kontakt. (Stejskal a kol., 2012) Podrobná charakteristika fundraisingu je obsažena v následující kapitole.

### 2.7.3 Neziskovost

Veškerý zisk, kterého NNO dosáhla, musí být reinvestován zpět do organizace. Musí být použit na podporu hlavní činnosti organizace. Není možné, aby byl zisk rozdělen mezi majitele organizace. (Stejskal a kol., 2012)

### 2.7.4 Osvobození od daní

Ve vyspělých ekonomikách existují zvláštní opatření uplatňovaná vůči NNO v oblasti daňové problematiky. Jedná se o následující položky:

- příjmy NNO nejsou předmětem daně z příjmů právnických osob,
- příjmy NNO jsou osvobozeny od daní,
- daňové úlevy pro NNO,
- daňové úlevy pro donátory. (Stejskal a kol., 2012) (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění)

Položky, které **nejsou** v případě veřejně prospěšných poplatníků **předmětem daně z příjmů právnických osob**, jsou definovány v § 18a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění. Jedná se o příjmy z nepodnikatelské činnosti organizace v případě, že výdaje (náklady) související s vykonáváním této činnosti dané příjmy převýší. Vynaložené výdaje musejí být v souladu s výše uvedeným zákonem. Dále lze do této skupiny zahrnout dotace, příspěvky, podpory z veřejných rozpočtů, výnosy daní či poplatků plynoucích do rozpočtu obce nebo kraje aj. Druhý bod se týká **osvobození finančních toků NNO** od daně z příjmů právnických osob. § 19 zmíněného zákona uvádí následující položky. Členské příspěvky dle stanov, statutu nebo zakladatelských listin, přijaté vybranými organizacemi. Dále výnosy z kostelních sbírek či příjmy plynoucí z církevní činnosti, příjmy státních fondů dle zvláštních předpisů, příjmy České národní banky a Fondu pojištění vkladů aj. Třetí odrážka definuje NNO jako daňového poplatníka, který má povinnost odvádět daň ze všech finančních toků.

Nicméně může uplatnit **snížení daňové povinnosti** v různé výši. Poslední odrážka povzbuzuje donátory v podpoře NNO formou uplatnění poskytnuté částky jako **nezdánitelnou část základu daně** nebo **odčitatelnou položku**. (Stejskal a kol., 2012)

Zvláštním typem je tzv. **daňová asignace**, kterou Boukal (2013, s. 214) nazývá „*daňová poukázka*“. Část své daně z příjmů převádí poplatník přímo NNO. Organizaci si může vybrat ze souboru schválených NNO. Do státního rozpočtu plyne méně finančních prostředků, které jsou místo toho věnovány NNO. Povinnost státu přerozdělovat vybrané finanční zdroje přechází na poplatníka, a to včetně administrativy vztahující se k dané problematice. (Boukal, 2013) Z hlediska daňové teorie není tento postup správný, neboť narušuje principy neekvivalence a nenávratnosti. (Kislingerová a kol., 2010)

### 3 Fundraising

„Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů.“ (Boukal, 2013, s. 34)

Alespoň **třetina aktivit** organizace by se měla zaměřovat na oblast zajišťování finančních zdrojů – fundraising. (Ledvinová, Pešta, 1996)

Boukal (2013) popisuje fundraising jako **obměnu marketingu**. Ideálně by měl donátory motivovat k další podpoře organizace, přičemž hodnota této podpory se neustále zvyšuje. Dále uvádí, že fundraising se snaží dostat NO do povědomí jejího okolí.

Význam lidských zdrojů v oblasti fundraisingu je značný. Nejedná se pouze o peníze, ale o již zmíněné lidské zdroje, neboť finanční prostředky na samém konci poskytují (nebo neposkytují) **lidé**. „Peníze jsou jen nástrojem, prostředkem.“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46)

Boukal (2013, s. 34-37) uvádí následující typy zdrojů, které mohou NO získat:

- „*hmotné zdroje,*
- *práva,*
- *informace,*
- *práce,*
- *služby.*“

Poskytování **hmotných zdrojů** je rozšířený způsob podpory NO. Bude-li chtít NO získat např. stavební materiál, obrátí se na stavební firmu apod. Spadají sem i tzv. bartery neboli směna zboží za zboží. Typický příklad barterového obchodu mezi NO a ziskovým podnikem je následující. Podnik organizaci podpoří formou firemního dobrovolnictví a ta mu zprostředkuje svůj statek. V oblasti kulturní sféry se může jednat o poskytnuté vstupenky, dárkové poukazy atd.

Vlastník webových stránek, novin, magazínů či billboardů poskytne NO bezplatně **právo** využít daný prostor, případně požaduje pouze zanedbatelný poplatek.

Fundraising se neobejde bez aktuálních **informací**. Existují jiné NO, které tyto informace zprostředkovávají.

Často subjekty, které dbají na společenskou odpovědnost firem, zprostředkovávají své zaměstnance do NO jako dobrovolníky. Nepodporují tedy NO přímo prostřednictvím finančních prostředků. Nicméně tyto podniky platí své pracovníky i v době, kdy dobrovolnou činnost vykonávají, a tím poskytují NO **práci**. Úkolem NO je pro ně vytvořit příjemné pracovní podmínky, neboť tato činnost by měla být prospěšná pro všechny zúčastněné. Zaměstnanci během dobrovolnictví mohou získat četné zkušenosti, ocitají se v novém prostředí, což může podpořit vznik nových nápadů, které mohou být pro podnik přínosem. Rozvíjí své schopnosti pracovat v týmu, což se může následně pozitivně odrazit i v pracovním kolektivu daného podniku. Podstatné je, aby se zaměstnanci těchto činností účastnili dobrovolně, nikoliv aby k tomu byli nuceni. NO mohou s podniky navázat užší spolupráci a mohou z toho těžit v budoucnosti.

Do oblasti **služeb** spadá např. daňové poradenství, poradenství v oblasti finančního plánování, pomoc se sestavením žádostí o dotace aj. (Boukal, 2013)

### **3.1 Původ fundraisingu v USA a v Evropě**

Ve **Spojených státech amerických** se o fundraisingu hovoří poprvé na konci 40. let 20. století. Jednalo se o snahu sjednotit postupy v oblasti získávání prostředků pro NO. Do té doby nebylo kontrolovatelné, jak organizace se získanými prostředky nakládají, neboť neexistovala žádná nařízení, která by fundraisingové aktivity organizací spravovala. Změna nastala teprve v roce 1956, kdy byl jmenován prezidentský poradce pro oblast personálního managementu. Jeho úkolem bylo zajistit jednotný postup v oblasti získávání prostředků NO na úrovni státu. Roku 1958 byl založen první registr NO. Organizace vedené ve zmíněném registru měly povolení uskutečňovat celostátní kampaně v určitých obdobích roku. V 60. letech se poprvé objevily tzv. **sjednocené kampaně**, jejichž následkem byl nárůst objemu vybraných prostředků. V 70. letech bylo schváleno, aby se zaměstnancům strhávaly srážky ze mzdy plynoucí na charitativní účely. V důsledku toho vzrostl objem vybraných peněžních prostředků pro NO. Roku 1964 činila vybraná částka 12.900.000 dolarů. Oproti tomu v roce 1979 to bylo 82.800.000 dolarů. Dalším trendem byl zvyšující se počet NO, které se na zmíněných kampaních podílely. Byla přesněji vymezena pravidla, která spravují organizaci kampaní. (Boukal, 2013)



Oproti tomu základ fundraisingu v Evropě položily mnohé historické události vyplývající z idejí osvícenství. Díky nim byla **prohloubena aktivita státu** v oblasti zajišťování veřejného prospěchu a role církve byla naopak potlačena. Státní organizace hrají dodnes významnou roli ve vztahu k NO, neboť značná část příjmů NO pochází ze státních rozpočtů. Proto je v evropském kontextu zcela běžné, že do oblasti fundraisingu spadá i získávání prostředků z veřejných zdrojů, což ve Spojených státech amerických není příliš rozšířené. (Boukal, 2013)

Bačuvčík (2011) konstatuje následující. Ve většině případů tvoří prostředky poskytnuté veřejnou správou hlavní zdroj financování NO, které vytvářejí veřejný produkt nebo službu. Proto není získávání zdrojů z veřejných rozpočtů do oblasti fundraisingu vždy zařazováno. Fundraising je označován jako něco navíc, doslova „*jakási nadstavba*“ (Bačuvčík, 2011, s. 126). To souvisí i s tím, že produkty mnohých NO mají spíše soukromý charakter, proto tyto NO získávají finanční prostředky i z dalších zdrojů. Počet NO, které by chtěly být dotovány prostřednictvím veřejných zdrojů, se neustále zvyšuje, zatímco prostředky veřejné správy jsou omezené a trendem je spíše tyto náklady snižovat. To znamená, že NO, které jsou jeden rok podporovány, další rok prostředky získat nemusejí. Bačuvčík (2011) proto zařazuje způsob získávání finančních prostředků z veřejných zdrojů do oblasti fundraisingu.

### **3.2 Fundraiser - profesionál nebo dobrovolník**

Výhoda **dobrovolníků** spočívá v tom, že se sami rozhodli pro organizaci pracovat, a to i bez peněžního ohodnocení. Organizaci tak odpadají starosti ohledně mezd. Do jisté míry se jedná o výhodu i pro samotné dobrovolníky, neboť při oslovování potencionálních dárců nežádají o peníze pro sebe, ale výhradně pro organizaci. Řady dobrovolníků mohou být různorodé a nesčetné. To představuje velkou výhodu při rozšiřování kontaktů organizace. Nicméně může být těžké dobrovolníky přesvědčit, aby fundraising vykonávali. Často jim schází odborné znalosti a jsou nezávislí na tom, kolik peněz se jim podaří pro organizaci získat. Velkou výhodou **profesionálů** jsou požadované odborné znalosti a zájem tyto znalosti neustále prohlubovat. Mají osobní zájem na tom, aby získali co možná nejvíce finančních prostředků, neboť i oni jsou z těchto zdrojů placeni. Během svého působení v organizaci o ní získávají podrobnější přehled. Je tak možné s nimi rozebírat problémy a plánovat budoucnost organizace.

Na druhou stranu je třeba počítat s náklady na jejich plat a s rizikem, že rozhodnou-li se odejít, může organizace zároveň s nimi ztratit i kontakty, tzn. dárce. (Ledvinová, Pešta, 1996)

*„Stále a opakovaně na kurzech řešíme situaci, kdy se ti, kteří se začínají věnovat fundraisingu, cítí jako žebráci.“* (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46) Autoři dále rozvíjejí myšlenku, že dotyčné osoby nežebrají, nýbrž umožňují osloveným, aby se zapojili a podpořili tak poslání organizace. Nemusí se jednat pouze o finanční nebo věcnou podporu. Organizaci mohou pomoci i prostřednictvím dobrovolné práce, kterou pro ni mohou vykonávat.

### **3.3 Zdroje získávání finančních a nefinančních prostředků**

Stejskal a kol. (2012) rozdělují zdroje do tří skupin:

- vlastní zdroje,
- cizí zdroje,
- potenciální zdroje.

#### **3.3.1 Vlastní zdroje**

Jedná se o prostředky, které dokáže vyprodukovat sama organizace, např. prostřednictvím své hlavní či doplňkové činnosti. Stejskal a kol. (2012) doslova uvádějí, že je organizace dokáže **vydělat**. Rovněž sem mohou být zahrnuty příspěvky, které vkládají členové organizace. Souhrnně se tato skupina nazývá **zdroje samofinancování**. Jedná se o důležitou část příjmů NO, neboť s těmito prostředky může organizace nakládat dle svého vlastního uvážení. Např. rozhodne, jakou částkou budou členové přispívat nebo pronajme-li svůj majetek. Výhodou je, že lze snadno předvídat, jak velkou položku budou vlastní zdroje tvořit v příštím období. Mezi vlastní zdroje se řadí: *„členské příspěvky, doplňková činnost a podnikání“*. (Stejskal a kol., 2012, s. 106-107)

Placení **členských příspěvků** je zpravidla upraveno ve stanovách. Je-li tomu tak, dle § 19 odst. 1 zák. o daních z příjmů se z těchto poplatků neodvádí daň z příjmů. To se netýká mimořádných členských příspěvků, které nejsou ve stanovách uvedeny

(např. sbírka v případě požáru). Výběr takových příspěvků je možný, ale v tomto případě je nutné daň z příjmů odvést. (Stejskal a kol., 2012)

Členské příspěvky znamenají pro organizaci systematický příjem peněžních prostředků. Vyšší počet přispívajících umožňuje NO získat více finančních prostředků. Navíc se jedná o osoby, které organizaci důvěřují. Potřebuje-li NO získat další příjmy (např. formou přímého oslovení), členové zpravidla vycházejí organizaci vstříc. (Poláčková, 2005)

Příklady **doplňkové činnosti** jsou následující: „*NO často vlastní nejrůznější majetek, který kromě plnění hlavního účelu organizace může být využíván pro získání dodatečných prostředků. Typické jsou pronájmy tábořišť, sportovišť, ploch, pozemků, speciálního vybavení či využívání např. kluboven či domů jinými organizacemi.*“ (Stejskal a kol., 2012, s. 107) Příjmy z organizovaných akcí nebo projektů jsou další kategorií spadající pod doplňkovou činnost, a to za předpokladu, že tyto aktivity nejsou financovány prostřednictvím veřejných zdrojů, tzn. prostřednictvím dotací, neboť ty by případný zisk neumožňovaly. (Stejskal a kol., 2012)

**Podnikání** zahrnuje činnosti, které jsou v souladu s vymezením podnikání dle občanského zákoníku. Organizace tyto aktivity vykonává soustavně, vlastním jménem a na vlastní riziko za účelem dosažení zisku. „*NNO mohou vyvíjet podnikatelské aktivity tehdy, pokud to nevyklučuje nějaký z právních předpisů, který upravuje jejich činnost.*“ (Stejskal a kol., 2012, s. 107)

Oblast samofinancování představuje pro NO mnohé klady. Především pak vyšší příjmy, které napomáhají k již zmíněné **vícezdrojovosti**, a tím přispívají ke stabilitě NO. Organizace se stává více flexibilní, neboť tyto příjmy se nevztahují ke konkrétnímu účelu, jak je tomu u dotací a grantů. Skutečnost, že organizace dokáže sama vyprodukovat finanční prostředky, vyvolává u donátorů kladný dojem. V očích dárců se tak stává **více samostatná**. Tato skutečnost působí pozitivně rovněž na pracovníky organizace, neboť se zvyšuje jejich sebevědomí. Zároveň může NO pomoci upoutat na sebe pozornost. (Hloušek, Hloušková, 2011)

### 3.3.2 Cizí zdroje

Jedná se o prostředky, které má NO k dispozici na omezenou dobu a po jejím uplynutí je musí vrátit. Typickým příkladem jsou **půjčky** od bank. Organizace však musí počítat s úrokovými náklady, které mohou její rozpočet značně zatížit. (Stejskal a kol., 2012)

O úvěru může uvažovat pouze taková organizace, která **dosahuje zisku**, neboť v opačném případě by půjčka vedla k zániku organizace. Zhodnocení majetku dané organizace musí převyšovat částku přijaté půjčky. „*Dosažená rentabilita aktiv musí být vyšší než úroková míra spjatá s úvěrem:*

$$ROA > i,$$

*kde ROA je rentabilita aktiv počítaná jako podíl zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a aktiv.“ (Boukal, 2013, s. 172)*

Před přijetím úvěru je třeba zhodnotit **míru zadluženosti** organizace, kterou je možné zjistit, vydělí-li se cizí zdroje celkovými. Vypočítaná hodnota by měla činit méně než 50 %. Jinými slovy vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje. Dalším důležitým faktorem je **stabilita** tvorby **zisku**. Není-li organizace schopna dlouhodobě dosahovat zisku, přijetí půjčky pro ni může být problematické. (Boukal, 2013)

### 3.3.3 Potenciální zdroje

Do skupiny potenciálních zdrojů řadí Stejskal a kol. (2012, s. 109) následující:

- „*příspěvky ze zdrojů Evropské unie,*
- *přímé dotace ze státního rozpočtu,*
- *nepřímé dotace ze státního rozpočtu,*
- *příspěvky územních samospráv (krajů a obcí),*
- *příspěvky od nadací a nadačních fondů,*
- *individuální dárcovství,*
- *firemní dárcovství.“*

Veřejné neziskové organizace (VNO) či některé hraniční nebo smíšené organizace, jak označuje Stejskal a kol. (2012) např. veřejné vysoké školy, jsou častými příjemci **příspěvků ze zdrojů EU**. Jedná se o příjmy ze **strukturálních fondů**. V komparaci

s NNO využívají VNO tyto příjmy daleko více. NNO obvykle spolupracují s městy, ve kterých jsou situovány, prostřednictvím spoluúčasti na projektech rozvoje těchto měst. (Stejskal a kol., 2012)

Snahou EU je vyhladit rozdíly mezi méně a více rozvinutými zeměmi v EU z hlediska životní a ekonomické úrovně. Toto tvrzení vyplývá z **politiky soudržnosti**, kterou EU uplatňuje. „*Tato politika se realizuje prostřednictvím tří hlavních fondů:*

- *Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF),*
- *Evropský sociální fond (ESF),*
- *Fond soudržnosti (FS).*“ (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 43)

Čerpání dotací není možné přímo z fondů, ale prostřednictvím tzv. **operačních programů**, které si členské země musejí vyjednat s Evropskou komisí. (Hloušek, Hloušková, 2011)

Na současné programové **období 2014-2020** získala ČR z fondů EU prostředky ve výši **necelých 24 miliard eur**. Na rozdíl od předchozího programového období (2007-2013) je tato částka nižší o více jak 2 miliardy eur, přestože se rozšířil počet zapojených fondů, a sice o Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a o Evropský námořní a rybářský fond. Nejvíce finančních prostředků je věnováno operačnímu programu (OP) Doprava. Jedná se o částku 4,7 miliard eur. Např. OP Výzkum, vývoj a vzdělávání získal 2,8 miliard eur, OP Životní prostředí 2,6 miliard eur. (Evropské strukturální a investiční fondy, [b.r.]

Organizace usilující o dotaci musejí vyplnit **projektovou žádost** v elektronické podobě, kterou následně předkládají řídicímu orgánu. K projektové žádosti organizace přikládá logický rámec a studii proveditelnosti projektu, analýzu nákladů a přínosů a rozpočet projektu. Dále proběhne **výběrové řízení**, na jehož bázi jsou dotace přiděleny vybraným projektům. (Hloušek, Hloušková, 2011)

V případě přidělení dotace je třeba podepsat **rozhodnutí o přiznání dotace**. Jak příjemce dotace, tak řídicí orgán následně provádějí průběžné kontroly uskutečňování projektu. Tyto kontroly se nazývají **monitorování** a umožňují daným subjektům dohlížet na efektivní využití získaných prostředků. (Boukal, 2013)

Rozpočty základních územních samosprávních celků (obce), vyšších územních samosprávních celků (kraje), ministerstev či státních fondů jsou zdrojem příjmů **NO z veřejných rozpočtů**. (Boukal, 2013)

Příjem dotací ze státního rozpočtu podléhá zákonu č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, v platném znění. (epravo.cz, a.s., ©1999-2015)

Vláda dále rozhoduje o potencionálních příjemcích, o oblastech, které bude dotovat, přičemž tyto oblasti vycházejí z definovaných cílů státních politik. Ministerstva určují prioritu dotační politiky. Dotaci je možné získat na bázi **výběrového řízení**. Zájemci musejí sestavit **žádost**, včetně projektu, který zachycuje věcné a časové podmínky, finanční rozpočet a konkrétní činnosti vedoucí k uskutečnění vytyčených cílů. Náklady vynaložené na realizaci projektu mohou být až ze 70 % kryty prostřednictvím dotace ze státního rozpočtu. Platí, že tyto dotace se na jeden projekt sčítají. Zároveň může být projekt kofinancován z rozpočtů obcí, krajů či fondů EU. Ve speciálních případech lze do kofinancování začlenit i práci dobrovolníků. Do rozpočtu však není zahrnován zisk. Dotace nesmí být použita k realizaci jiného účelu než toho, který je uveden v žádosti a v rozhodnutí o přidělení dotace. (Hloušek, Hloušková, 2011)

Zvláštním zdrojem získání finančních prostředků NNO jsou **nadace a nadační fondy**. Jedná se o soukromoprávní subjekty, jejichž posláním je finanční pomoc NNO. Kořeny nadací sahají až do pozdní antiky, kdy byl přikládán velký význam zajištění důstojného pohřbu významným osobnostem. Česká historie zaznamenala rovněž dlouholetou tradici nadací, nicméně mnohé z nich byly značně zasaženy totalitním režimem. Po roce 1989 docházelo ke snahám tyto nadace obnovit. V koherenci s obrovským množstvím majetku, který byl k obnově potřeba, nebyla situace zvládnutelná bez zásahu státu. Roku 1991 byl proto založen **Nadační investiční fond (NIF)**. Jmění NIF zajistila vláda prostřednictvím druhé vlny **kuponové privatizace**, kdy bylo NIF odváděno **1 % akcií**. Z těchto zdrojů NIF dále pomáhal nadacím a nadačním fondům. (Boukal, 2013)

Zda nadace NNO podpoří či nikoliv, vychází z poslání a cílů nadace, pro které byla založena. Nejedná se o donátory ani sponzory, postavení nadací je jiné. Nadace, jejímž

posláním je podpora vzdělávání, nemůže podpořit projekt související s rozvojem kultury. Zájemcům o získání podpory se doporučuje sestavit seznam nadací, které se zaměřují na obdobné aktivity jako NNO. (Boukal, 2013)

Komunikaci s nadacemi a nadačními fondy lze přirovnat k jednání s úředníky. Rozdíl představuje byrokracie, která je v případě nadací výrazně jednodušší. Významnou roli hraje náležitě vypracovaný **projekt**, případně **žádost o grant**. (Šedivý, Medlíková, 2012)

Tabulka č. 2 představuje deset nadací, které v roce 2014 poskytly nejvýznamnější příspěvky.

Tabulka č. 2: TOP 10 nadací dle poskytnutých nadačních příspěvků v roce 2014 (Kč)

Pořadí	Nadace	Příspěvek
1.	Nadace ČEZ	159.214.509
2.	Nadace Charty 77	51.058.548
3.	Nadace Partnerství	49.546.458
4.	Nadační fond Dobrý anděl	47.098.326
5.	Nadace Sirius	41.786.084
6.	Nadace rozvoje občanské společnosti	32.318.291
7.	Nadace OKD	29.367.092
8.	Nadace AGROFERT	28.347.981
9.	Nadační fond J&T	25.477.808
10.	Nadace O2	24.161.000

Zdroj: vlastní zpracování dle Fórum dárců, 2015

Bachmann (2011) poukazuje na fakt, že pro většinu organizací není **individuální dárcovství** příliš atraktivní. Jedná se o poměrně obtížný způsob fundraisingu, který je navíc značně časově náročný. Výjimku představují **veřejné sbírky**. I zde se však může objevit problém, který mohou způsobit nedostačující znalosti dobrovolníků ohledně dané problematiky.

Oproti tomu Šedivý a Medlíková (2012) konstatují následující. I přesto, že vynaložená námaha NO je v případě individuálních dárců vysoká, vyplatí se toto úsilí obětovat, neboť i z těchto donátorů se mohou stát donátoři přispívající pravidelně a vysokými částkami. Obrázek č. 1 zobrazuje **dárcovskou pyramidu**, tedy individuální dárců NO.

Šipky představují postup dárců v koherenci s péčí, které se jim ze strany NO dostává. Daruje-li dotyčná osoba příspěvek NO poprvé, je nezbytné ji znovu motivovat, aby organizaci opět podpořila. Ideálně ji organizace přesvědčí, aby si v její prospěch nastavila **trvalý příkaz z bankovního účtu**. Působí-li organizace na donátora kladným dojmem, může se rozhodnout ji podpořit i významnější částkou. Vrchol pyramidy tvoří ti dárci, kteří si NO oblíbili takovým způsobem, že ji zmínili i ve své **závěti**.

Obrázek č. 1: Dárcovská pyramida



Zdroj: Machálek, Nesrstová: Základy fundraisingu a projektového managementu, 2011

Pro úspěšný fundraising je nezbytná **transparentnost**, tedy poděkovat a např. na webových stránkách uvést, na co byly přijaté prostředky využity. Případné úspěchy může organizace sdílet s dárci. (Šedivý, Medlíková, 2012)

Existuje široká škála forem individuálního dárcovství. Je důležité, aby NO umožnila donátorům **selekcí z několika možností**, jak mohou organizaci podpořit. NO by měla analyzovat své potencionální dárci a na bázi této analýzy vybrat takové formy, které pro ni, tedy i její dárci, budou optimální. (Boukal, 2013) Tabulka č. 3 prezentuje způsoby, jak mohou být dary vybírány, popř. získány.



Tabulka č. 3: Formy výběru daru

<b>Finanční dary</b>	Hotovostní vklad do pokladny neziskové organizace
	Poštovní poukázka (složenko)
	Jednorázový bankovní převod (včetně platby kartou nebo přes internet)
	Trvalý příkaz k úhradě
	DMS (trvalý příkaz k DMS)
	Příspěvek do pokladničky (v průběhu sbírky)
	Dražba
	Tombola
	Závěť
<b>Movité a nemovité dary</b>	Nemovité věci (budovy, pozemky)
	Movité věci
	Služby (poskytnutí prostor bez nároku na nájem, poskytování dalších odborných služeb: např. právní služby, IT služby, PR, catering aj.)
<b>Dobrovolnictví</b>	Krátkodobé dobrovolnictví
	Dlouhodobé dobrovolnictví
	Firemní dobrovolnictví

Zdroj: Boukal a kol.: Fundraising pro neziskové organizace, 2013

Hloušek a Hloušková (2011) dále rozšiřují možnosti veřejné sbírky, mimo příspěvků do pokladničky, o shromažďování prostředků na předem stanoveném bankovním účtu. Jde o tzv. **sbírkové konto**. Právnícká osoba, která sbírku organizuje, musí pro tento účel založit speciální bankovní účet. Dále je možné do této skupiny řadit **prodej sbírkových předmětů nebo vstupenek** na veřejnou kulturní či sportovní akci. Na vstupenkách musí být viditelné, kolik korun z ceny vstupenky bude věnováno NO. Tato forma je označována jako **benefice**. (Hloušek, Hloušková, 2011)

Je třeba rozlišit pojmy **dárcovství** a **sponzoring**. Princip sponzoringu spočívá v propagaci a reklamě, které NO poskytne sponzorovi. Příspěvek sponzora de facto nahrazuje platbu za poskytnuté služby. Oproti tomu donátor za svůj dar žádnou protislužbu nedostává. V případě **sponzoringu** se tedy nejedná o darovací smlouvu, ale **o smlouvu o reklamě**. Vzniklé náklady může sponzor zahrnout do základu daně v celé výši. Sponzorský příspěvek snižuje základ daně v plné výši. Oproti tomu běžné **dary** představují pouze **odčitatelnou položku**. Od roku 2014 byl pojem **dar** v zákoně

nahrazen pojmem **poskytnuté bezúplatné plnění**. Fyzické osoby mohou odečíst maximálně 15 % základu daně, právnické osoby nejvýše 10 %. Je-li NO plátcem daně z přidané hodnoty (DPH), musí přijatý příspěvek zahrnovat DPH, neboť reklama musí být zdaněna. Tyto příspěvky představují v NO příjmy či výnosy z reklamy, jsou předmětem daně z příjmů a jsou zahrnuty do základu daně. Zároveň nejsou osvobozeny od daně žádným způsobem. (Boukal, 2013) (Dobry anděl, [b.r.]) (Hloušek, Hloušková, 2011)

Další zdroj financí pro NO představovaly **výdělky právnických osob provozujících loterie a sázky**. Povinností takových právnických osob bylo do roku 2012 odvést část svých příjmů veřejně prospěšným organizacím. Odváděná částka se vypočítala jako procento ze zisku sníženého o vyplacené výhry, přičemž tato procenta byla stanovena zákonem. V tabulce č. 4 je uvedena kvantifikace těchto procent. (Hloušek, Hloušková, 2011)

Tabulka č. 4: Výše odvodů z loterií a sázek na veřejně prospěšné účely

Výše výtěžku v mil. Kč	do 50	50-100	100-500	500-1000	nad 1000
Stanovené % odvodu	6%	8%	10%	15%	20%

Zdroj: Hloušek, Hloušková: Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti, 2011

Částka odvedená z příjmů provozovatelů loterií a sázek na veřejně prospěšné účely činila v roce 2009 dvě miliardy Kč. Nicméně Hloušek a Hloušková (2011, s. 78) konstatují následující: „Zde se odkrývá relativně velký prostor pro činnost fundraiserů, a to i přes to, že část těchto odvodů „mizí“ prostřednictvím fiktivně fungujících neziskových organizací.“ Na tento fakt dlouhodobě poukazovala organizace **Transparency International**. (Hloušek, Hloušková, 2011)

Změny přinesla novela zákona o loteriích a jiných podobných hrách, která vstoupila v platnost v lednu 2012. **Osvobození** provozovatelů loterií a jiných podobných her **od daně z příjmů** bylo **zrušeno** a nově musejí provozovatelé část svých příjmů odvádět do veřejných rozpočtů, přesněji do státního rozpočtu a do rozpočtu obcí. V roce 2012 bylo prostřednictvím příjmů z loterií a jiných podobných her do veřejných rozpočtů

odvedeno celkem 7,7 mld. Kč. Z toho 2 mld. Kč představovaly příjmy státního rozpočtu a 5,7 mld. Kč příjmy rozpočtů měst a obcí. (Ministerstvo financí ČR, ©2005-2013)

Z hlediska **firemního dárcovství** Hloušek a Hloušková (2011) poukazují na **společenskou odpovědnost firem** a konstatují, že velký význam je přikládán vztahům, které podniky s okolím udržují. Kotler (2004) dále vyzdvihuje následující. Společenské odpovědnosti firem je přikládán stále větší význam. Firmy nemohou ignorovat tlak ze strany organizací lobujících např. za ochranu životního prostředí. Podniky, které chtějí být úspěšné i v budoucnosti, vidí tuto příležitost jako možnost, jak dosáhnout zisku a zároveň vykonat dobrý skutek. Přispívají tak nejen k uspokojení potřeb svých zákazníků, ale i celé společnosti.

Do skupiny firemního dárcovství lze dále zařadit **darování, sponzoring, sdílený marketing** či **firemní dobrovolnictví**. (Hloušek, Hloušková, 2011) Všechny tyto formy byly již v předchozích kapitolách blíže specifikovány.

**Firemní fundraising** je v ČR značně populární. Mnohé firmy poskytují NO podporu, především pak větší podniky. V komparaci s ČR není firemní fundraising ve Spojených státech amerických tak rozšířený. Zde daleko více občanů podpoří neziskový sektor formou individuálního dárcovství. (Šedivý, Medlíková, 2012)

#### 4 Představení neziskové organizace Motýl, z.ú.

Podklady pro zpracování praktické části bakalářské práce poskytla organizace **Motýl, z.ú.** (dále jen „*Motýl*“). Jedná se o neziskovou organizaci s dlouholetou tradicí. Paní Bc. Hana Breníková, nynější ředitelka organizace, ji založila v roce 2004. Původní právní forma byla občanské sdružení. Občanská sdružení zanikla k 1.1.2014 a organizace byla automaticky převedena na spolek. K 1.1.2016 byla právní forma změněna na zapsaný ústav. Zapsaný ústav lépe vystihuje potřeby organizace. Organizace vycházela hlavně z nového občanského zákoníku, kdy spolek má především naplňovat potřeby jeho členů, zatímco ústav spíše potřeby klientů organizace. Motýl sídlí ve Žlutické ulici v Plzni. Hlavním posláním organizace je **podpora osob se zdravotním postižením a jejich integrace do společnosti**. Následující body definují **předmět činnosti organizace**:

- sociální služba raná péče,
- sociální služba sociálně terapeutické dílny,
- volnočasové aktivity pro osoby se zdravotním postižením,
- svépomocné skupiny, besedy, kurzy a semináře pro rodiče,
- poradenství (psychologické, fyzioterapeutické, speciálně-pedagogické a sociálně právní),
- výchovně-vzdělávací aktivity pro děti, pro rodiče i pro rodiče s dětmi společně,
- jednorázové tematicky laděné dny pro celé rodiny,
- příměstské tábory,
- pobyty pro rodiny s dětmi.

V současné době Motýl tedy realizuje dvě sociální služby, **ranou péči** a **sociálně terapeutické dílny**.

**Raná péče** je zprostředkována rodinám se zdravotně postiženými dětmi do 7 let. Kvalifikovaný personál nabízí rodinám poradenství týkající se dávek, o které si rodiče mohou zažádat. Pracovníci s nimi vyplňují formuláře, nabízejí individuální přístup k dětem, hledají se nové cesty, jak děti učit, jak je motivovat atd. Někdy pomůže i fakt, že si rodiče o daném problému mohou popovídat a sdílet informace. Dále je rodičům nabídnuta pomoc při výběru mateřské školky, popřípadě i školy. Jak je výše uvedeno,

zákon o sociálních službách definuje ranou péči jako službu poskytovanou dítěti do 7 let. Jedná se však o kritický věk, kdy je dítě vystaveno řadě změn způsobených nástupem do školy. V praxi se tak běžně stává, že se rodiče na organizaci obracejí i nadále.

Druhou sociální službu Motýla představují **terapeutické dílny** pro osoby s postižením od 16 let. Dílny jsou v provozu od pondělí do pátku. V dopoledních hodinách podstupují klienti ergoterapii a vyrábějí různé produkty. Své výrobky mohou dále prodat. Prodej zaštiťuje organizace, na konkrétních podmínkách se však klienti s kupujícími musejí sami domluvit. Právě to jim umožňuje se alespoň částečně zapojit do běžného pracovního procesu a zároveň navázat nové sociální kontakty. **Na prodej těchto předmětů** má organizace od roku 2014 **živnostenské oprávnění** a tato aktivita spadá do její **vedlejší činnosti**. Nejedná se však o činnost, kterou by organizace provozovala se záměrem produkovat zisk. Prodej nebylo možné zajistit jiným způsobem, než získáním živnostenského oprávnění a Motýl chtěl svým klientům umožnit prodej jejich výrobků. Získané finanční prostředky jsou reinvestovány do terapeutických dílen. Nejčastěji do nákupu materiálů potřebných k výrobě. Dříve byly tyto prostředky převedeny do veřejné sbírky. V odpoledních hodinách jsou pro klienty připraveny různé volnočasové aktivity, od sportovních her až po klub vaření.

Pod Motýla spadalo i **rodičovské centrum Vlnka**. Vlnka nabízí **kroužky** pro rodiče s dětmi od 3 měsíců. Kroužky jsou určeny jak zdravým dětem, tak dětem s postižením. Jedná se např. o následující aktivity: veselá školička, hudební školička, sportáček, předškoláček, plavání, angličtina, jóga pro děti, keramika a další. Dále o **jednorázové akce**: karneval, velikonoční dílny, pohádková zahrada, mikulášská nadílka, příměstské tábory a jiné. V roce 2012 vznikla pod rodičovským centrem **Motýlí miniškolka** v důsledku reakce na potřeby rodičů, jejichž děti se nedostaly do státních mateřských škol. Je určená dětem ve věku od 2 do 5 let. Pro rodiče pořádá Vlnka pravidelně **vzdělávací kurzy**, jejichž témata se zaměřují na různé oblasti, např. první pomoc, správný vývoj dítěte atd. V roce 2015 se Vlnka od Motýla oddělila a k 1.7.2015 se stala zapsaným ústavem. Pokud by Vlnka zůstala pod Motýlem, došlo by **k překročení obrátu 1 mil. Kč** a organizace by se musela stát **plátcem DPH**.

Rodičovské centrum není dotováno v takové míře jako dvě, výše zmíněné, sociální služby - raná péče a sociálně terapeutické dílny, proto je většina aktivit, které Vlnka nabízí, zisková.

V organizaci působí řada **dobrovolníků**. Ti pomáhají nejen během jednorázových akcí, ale také jako asistence u zdravotně postižených dětí během volnočasových kroužků, které nabízí Vlnka. Běžně tak nastává situace, kdy se na kroužcích setkávají zdravé děti a děti s postižením, a tím dochází k již zmiňované **integraci zdravotně postižených osob**, kterou Motýl podporuje. V rámci koordinace dobrovolníků se organizace může obrátit na Dobrovolnickou regionální agenturu v Plzni, která dobrovolníky sdružuje a dále zprostředkovává.

Motýl aktivně využívá **webové stránky**, kde sdílí veškeré informace a aktuality. Webové stránky jsou velmi přehledné. Je možné zde dohledat odkaz na galerii fotografií, seznam sponzorů a donátorů za uplynulé roky a stejně tak i výroční zprávy organizace. Se stejnou intenzitou využívá Motýl i svůj **facebookový profil**.

V dalších kapitolách bakalářské práce se vychází z výkazů a výročních zpráv z let 2011 až 2014. Účetní závěrku organizace sestavuje vždy k 31.3. následujícího roku.

## 5 Finanční analýza neziskové organizace Motýl, z.ú.

Následující tři podkapitoly se věnují **analýze výnosů a nákladů** organizace. **Výnosy** budou rozebrány z hlediska jejich způsobu získávání. Důraz bude kladen na to, zda je organizace sama vydělá nebo získá prostřednictvím dotací či darů. Dále bude zjišťováno, které služby Motýla přinášejí nejvíce zisku. Výnosy budou rozčleněny dle jednotlivých středisek, jde o ranou péči, terapeutické dílny a rodičovské centrum Vlínka.

Druhá podkapitola se věnuje **nákladům** organizace. Budou rozčleněny dle struktury výkazu zisku a ztráty. Položky dosahující nejvyšších částek budou podrobněji analyzovány.

Poslední podkapitola shrne hodnoty celkových nákladů a výnosů organizace a představí výsledky ukazatele **autarkie**.

### 5.1 Analýza financování neziskové organizace Motýl, z.ú.

Motýl nezaměstnává profesionálního fundraisera. V rámci organizace neexistuje pozice, jejíž náplní práce by byla výhradně správa financí. Požadavky týkající se přidělení grantů či dotací, plánování a řízení nákladů a výnosů, oslovení individuálních dárců apod. se **promítají do několika pracovních pozic**. Jedná se především o pozici ředitelky organizace a vedoucí rané péče. Konečná rozhodnutí jsou však plně **v kompetenci ředitelky** organizace. Finanční plány na příští období vycházejí především ze zkušeností a skutečností z minulého hospodářského roku.

Tabulka č. 5 byla vytvořena na základě dat získaných z výkazů zisku a ztráty za období 2011 až 2014. Zaznamenává přehled o zdrojích financování organizace. **Provozní dotace** představují dominantní položku ve vztahu k celkovým příjmům organizace. Obrázek č. 2 vyjadřuje procentuální zastoupení jednotlivých položek. V roce 2011 činily dotace 3.556.228 Kč, tedy necelých 80 % celkových příjmů organizace, následující rok došlo ke snížení na necelých 75 %. V roce 2013 činily dotace přibližně 70 % příjmů a v roce 2014 klesly pod 70 %. Zatímco výše přijatých dotací vykazuje kromě roku 2013, kdy došlo k mírnému poklesu, rostoucí tendenci, podíl dotací na celkových příjmech organizace se snižuje. Tento vývoj lze považovat za pozitivní, neboť to znamená, že se zároveň zvyšují zdroje samofinancování a dary.

**Zdroje samofinancování** zahrnují v jednotlivých letech především tržby z prodeje služeb a členské příspěvky. Jejich výše vykazuje rovněž rostoucí tendenci, jednotlivé částky zachycuje níže uvedená tab. č. 5. Procentuální zastoupení rostlo až do roku 2013, kdy vystoupalo přibližně na 26 %. V roce 2014 nastal mírný pokles na necelých 25 %. Tento vývoj je opět příznivý.

Poslední položku, podílející se na příjmech organizace, představují **dary**. Komparace prvního a posledního analyzovaného roku, tedy roku 2011 a 2014 značí, že se přijaté částky značně zvýšily. V roce 2011 získal Motýl na darech 25.623 Kč, tedy pouhých 0,57 % celkových příjmů. V následujícím roce se přijatá částka mírně zvýšila na 45.287 Kč, tedy 0,92 % příjmů. V roce 2013 činily dary 148.769 Kč, představujících necelá 3 % příjmů. Roku 2014 dosáhla přijatá částka svého maxima – 324.145 Kč, zhruba 5,6 % celkových příjmů. Důležité je zdůraznit, že v letech 2011 až 2013 byly součástí darů příjmy z veřejné sbírky, které představovaly tržby z prodeje výrobků klientů terapeutických dílen. Jak bylo zmíněno výše, na tento prodej získala organizace v roce 2014 živnostenské oprávnění. V roce 2014 tedy příjmy za tyto výrobky již nespadały pod dary, ale byly evidovány na samostatném účtu Tržby za vlastní výrobky, jedná se tedy o **vedlejší činnost** organizace. I přes tuto skutečnost vykazuje výše darů rostoucí trend. To se jeví jako příznivé, nicméně doposud představují dary zanedbatelnou část příjmů. Problematika darů bude podrobněji rozebrána v následujícím odstavci.

Tabulka č. 5: Přehled příjmů organizace Motýl, z.ú. (Kč)

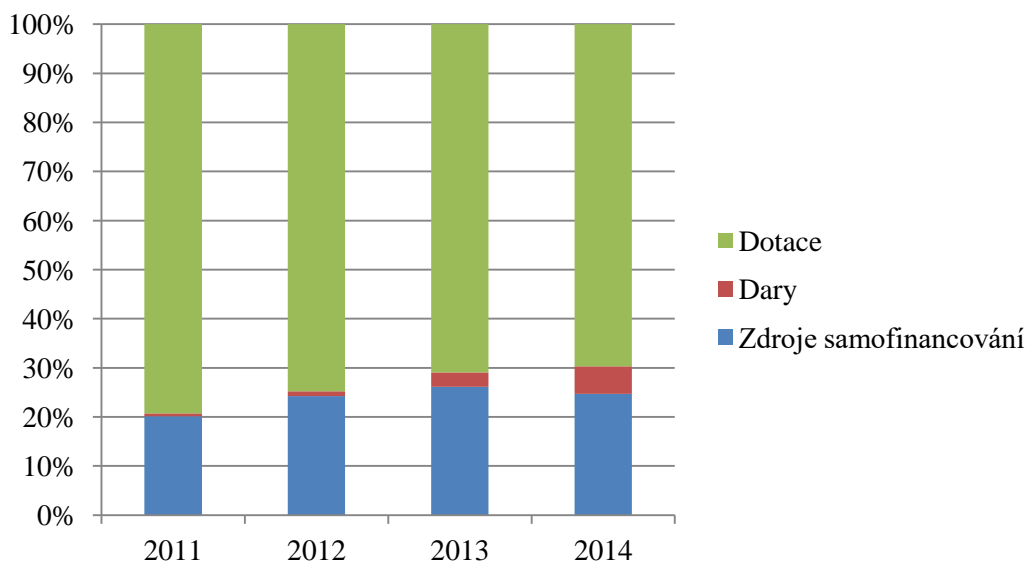
	2011	2012	2013	2014
Zdroje samofinancování	903.187	1.188.164	1.349.997	1.423.631
Dary	25.623	45.287	148.769	324.145
Dotace	3.556.228	3.662.700	3.661.287	4.019.890
<b>Výnosy celkem</b>	<b>4.485.038</b>	<b>4.896.151</b>	<b>5.160.053</b>	<b>5.767.666</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek č. 2 vychází z výše uvedené tab. č. 5, obsahuje identické údaje vyjádřené v procentech.



Obrázek č. 2: Procentuální zastoupení zdrojů financování organizace Motýl, z.ú.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Veškeré výše zmíněné údaje vztahující se k tabulce č. 5 a obrázku č. 2 vycházejí z výkazů zisku a ztráty (VZZ) za období 2011 až 2014. Při podrobnější analýze přehledu účtů přiloženému k VZZ z roku 2011 a výročních zpráv organizace za období 2012 až 2013 byly zjištěny drobné nesrovnalosti. Tabulka č. 6 a obrázek č. 3 zachycují identické údaje, avšak opravené na bázi informací získaných z přehledu účtů přiloženému k VZZ z roku 2011 a výročních zpráv organizace. Jedná se o následující. Organizace v letech 2011 až 2014 chybně zahrnovala příspěvky z nadací a nadačních fondů do dotací. Tyto příspěvky měly být zahrnuty do darů. V roce 2011 činila částka nadačních příspěvků 13.000 Kč. V tabulce č. 6 už jsou tyto příspěvky správně zahrnuty do darů. Obdobné problémy nastaly i v následujících letech. V roce 2012 se jednalo o částku 72.000 Kč, roku 2013 činila položka nadačních příspěvků 20.000 Kč a poslední rok 2014 se jednalo o 10.000 Kč.

Následující text analyzuje financování organizace dle opravených údajů v tabulce č. 6 a obrázku č. 3. Částky tvořící **zdroje samofinancování** jsou identické jako v tab. č. 5, jejich narůstající hodnoty jsou pozitivní.

**Dary** vykazují též rostoucí trend. V roce 2011 se jedná o minimum – 38.623 Kč, dosahující 0,86 % celkových zdrojů. V tomto roce získal Motýl příspěvky pouze

z nadačních fondů a veřejné sbírky. Nebyli však žádní individuální dárci, kteří Motýla podpořili, tato skutečnost mohla mít zásadní vliv na konečnou částku získanou na darech. V roce 2012 značně stouply nadační příspěvky – na 72.000 Kč a zároveň přibyli jeden firemní a dva individuální dárci. Celková částka darů tak v roce 2012 stoupla na 117.287 Kč. Následující rok Motýla, mimo nadací, podpořilo pět individuálních dárců a dva firemní dárci, celková suma vystoupala na 168.769 Kč. V roce 2014 byla situace stejná, opět dva stávající firemní dárci a pět individuálních dárců (dva totožní jako v roce 2013 a tři noví). Přesto se v roce 2014 podařilo získanou částku více než zdvojnásobit na 334.145 Kč. Jedná se o necelých 6 % celkových příjmů organizace. Zvyšující se hodnoty darů jsou velmi pozitivní.

Hodnoty **dotací** se oproti tabulce č. 5 změnilo pouze mírně. Nicméně i tak vykazují rostoucí trend. V prvním roce dotace činily 3.543.228 Kč, přibližně 79 % celkových příjmů. Následující rok se hodnota dotací zvýšila na 3.590.700 Kč představujících 73 % příjmů. Roku 2013 částka opět mírně stoupla na 3.641.287 Kč, jedná se přibližně o 70,6 % celkových zdrojů. V roce 2014 dotace vystoupaly na 4.009.890 Kč, zároveň se však jejich podíl na celkových zdrojích snížil na 69,5 %. I přestože se částky získané prostřednictvím dotací neustále zvyšují, jedná se o kladný výsledek, neboť aby klesl podíl dotací na celkových příjmech, muselo zároveň dojít k růstu zdrojů samofinancování a darů.

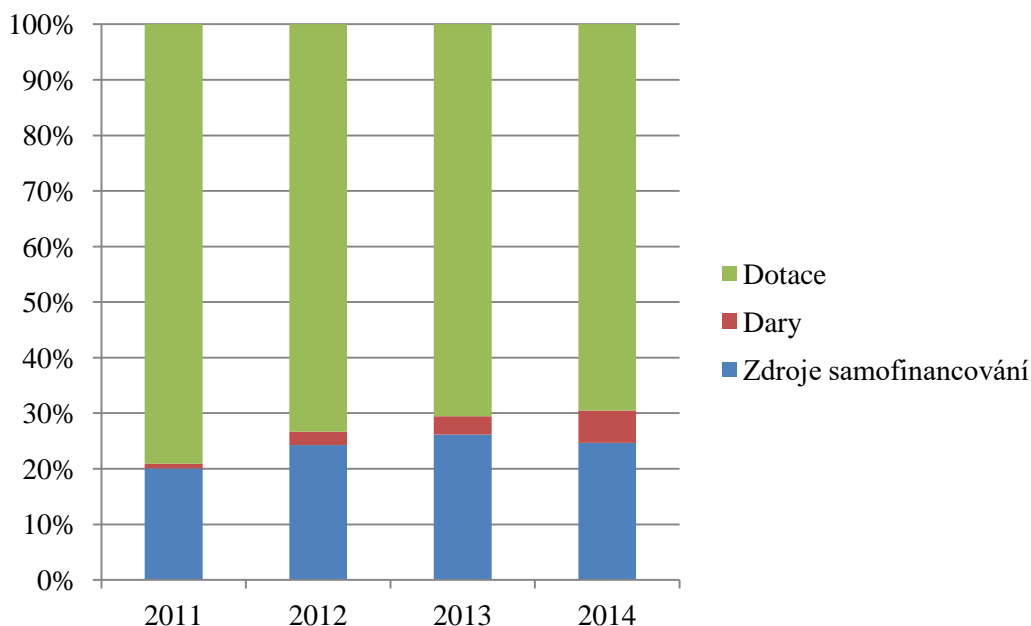
Tabulka č. 6: Opravený přehled příjmů organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Zdroje samofinancování	903.187	1.188.164	1.349.997	1.423.631
Dary	38.623	117.287	168.769	334.145
Dotace	3.543.228	3.590.700	3.641.287	4.009.890
<b>Výnosy celkem</b>	<b>4.485.038</b>	<b>4.896.151</b>	<b>5.160.053</b>	<b>5.767.666</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Níže uvedený obrázek č. 3 vychází z opravené tabulky č. 6. Opět obsahuje identické údaje vyjádřené v procentech.

Obrázek č. 3: Opravený procentuální přehled příjmů organizace Motýl, z.ú.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Dotace** představují dominantní částku celkových příjmů organizace. Tabulka č. 7 představuje instituce, které Motýla podpořily. Údaje za rok 2011 byly převzaty z přehledu účtů přiloženému k VZZ. Tento přehled však není k dispozici pro roky 2012 až 2014, proto byly zbylé informace převzaty z výročních zpráv, které organizace zveřejňuje na svých webových stránkách. Je rovněž patrné, že sumy dotací v níže uvedené tab. č. 7 se rovnají hodnotám dotací z opravené tabulky č. 6. Nejvíce se na dotacích podílel Krajský úřad Plzeňského kraje. V roce 2011 poskytl částku 1.897.396 Kč, další rok částku 1.920.349 Kč. Roku 2013 nastalo mírné poklesnutí na 1.113.837 Kč, v roce 2014 částka opět vzrostla na 1.430.500 Kč. Mezi další významné poskytovatele dotací patří Ministerstvo práce a sociálních věcí, poskytnuté prostředky vykazují rostoucí trend, dále Magistrát města Plzně, Úřady městských obvodů Plzeň a Úřad práce – Plzeň-město. Přesné výše jednotlivých dotací jsou obsaženy v tabulce č 7. Veškeré dotace se evidují na účtu 691 – Provozní dotace. Pomocí analytické evidence se dále rozlišuje, která instituce prostředky poskytla. V přehledu z roku 2011 je na účtu 691 účtována částka 27.216 Kč, ovšem není uvedena žádná analytika. Může se opět jednat o špatně zaúčtované nadační příspěvky.

Tabulka č. 7: Přehled přijatých dotací organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
KÚPK	1.897.396	1.920.349	1.113.837	1.430.500
MPSV	465.570	599.351	1.191.812	1.213.590
Magistrát + ÚMO	960.000	921.000	1.091.000	979.000
Úřad práce-Plzeň-město	193.046	150.000	244.638	386.800
Provozní dotace bez AE	27.216	-	-	-
<b>Dotace celkem</b>	<b>3.543.228</b>	<b>3.590.700</b>	<b>3.641.287</b>	<b>4.009.890</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Níže uvedená tabulka č. 8 vychází z VZZ. Analyzuje jednotlivé položky podílející se **na celkových zdrojích samofinancování**. Patrné je, že stěžejní část tvoří **tržby z prodeje služeb**. Do těchto příjmů spadají především tržby za kurzovné z rodičovského centra Vlnka, dále tržby z jednorázových akcí a seminářů pro rodiče spadající rovněž pod Vlnku, tržby za stravné v rámci terapeutických dílen či tržby z poskytovaných služeb spadajících pod ranou péči. Výše těchto zdrojů financování vykazuje rostoucí trend, v roce 2014 dosáhly svého maxima – 1.382.151 Kč. V tomto roce byly poprvé evidovány **příjmy z prodeje výrobků** terapeutických dílen na samostatný účet Tržby za vlastní výrobky. Získané prostředky činily 34.475 Kč. Další položku představují **členské příspěvky**. Vykazují spíše klesající trend. V roce 2011 dosáhly svého maxima, celkem bylo přijato 8.500 Kč, následující rok došlo k poklesu na 5.500 Kč. V roce 2013 výše přijatých členských příspěvků vzrostla na 6.500 Kč a roku 2014 opět poklesla na 6.000 Kč. Zbylé zdroje jsou evidovány pod položkou **jiné výnosy**. Jedná se především o připsané úroky či pokuty a penále ve prospěch organizace. Svého maxima dosáhly v roce 2013, kdy jejich výše činila 18.656 Kč.

Tabulka č. 8: Přehled zdrojů samofinancování organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje služeb	893.129	1.177.319	1.324.841	1.382.151
Tržby za vlastní výrobky	-	-	-	34.475
Členské příspěvky	8.500	5.500	6.500	6.000
Jiné výnosy	1.558	5.345	18.656	1.005
<b>Zdroje samofin. celkem</b>	<b>903.187</b>	<b>1.188.164</b>	<b>1.349.997</b>	<b>1.423.631</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak bylo výše popsáno, **tržby z prodeje služeb** dosahují v rámci zdrojů samofinancování nejvyšších hodnot. Níže uvedená tab. č. 9 vychází z výročních zpráv organizace a kvantifikuje výši jednotlivých položek, které tvoří tržby z prodeje služeb dle místa jejich vzniku. Dominantní část příjmů tvoří tržby **z rodičovského centra Vlnka**, jedná se především o přijaté kurzovné za volnočasové aktivity a příjmy z jednorázových akcí či seminářů. Oproti roku 2011 se dosažená částka v roce 2012 zvýšila. Následující rok ještě mírně vzrostla a v roce 2014 klesla. Další složku tvoří příjmy **z terapeutických dílen**, kam spadají především tržby za stravné. Svého minima dosáhla v roce 2012, jedná se o částku 48.765 Kč. Naopak nejlepší hodnotu vykazuje rok 2014, a sice 254.468 Kč. Poslední položkou spadající pod tržby za služby jsou příjmy **z rané péče**. Rodičům, jejichž děti jsou zdravotně postižené, jsou zprostředkovány informace, jak k dětem přistupovat, do jaké školky, popřípadě školy děti zapsat, o jaké dávky si mohou rodiče zažádat a jakým způsobem o ně zažádat. V roce 2011 činily tyto příjmy 15.000 Kč, následující rok se značně zvýšily na 185.327 Kč. Velký vliv na zvýšení tržeb měla koupě nového automobilu v roce 2011. Pracovníci se tak stali více mobilní a přibyla řada klientů placených služeb. V roce 2013 příjmy klesly na 91.855 Kč a roku 2014 se opět zvýšily na 180.282 Kč.

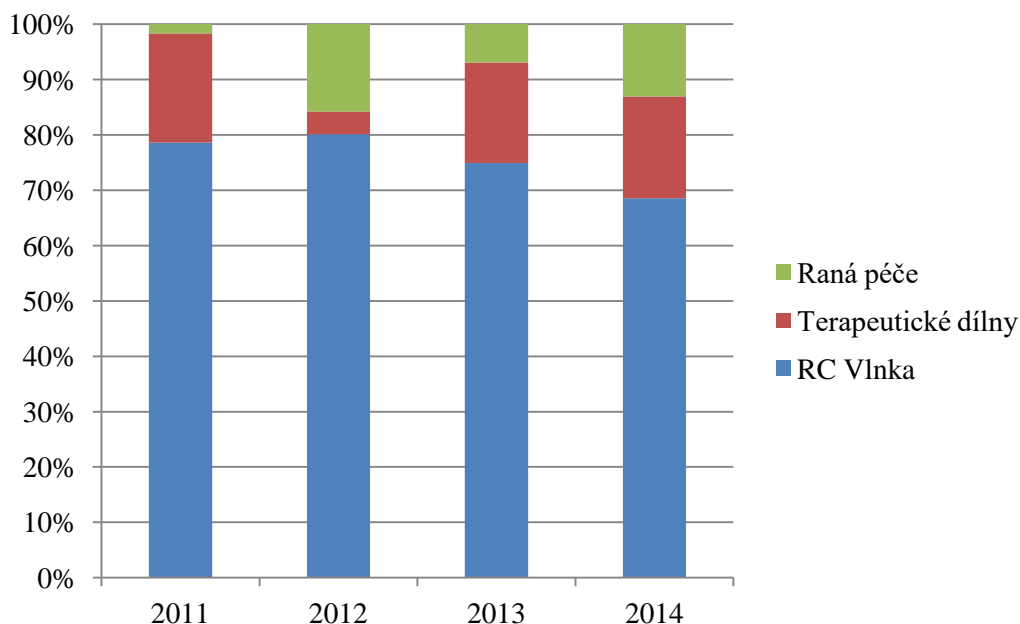
Tabulka č. 9: Přehled tržeb z prodeje služeb organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
RC Vlnka	701.951	943.227	992.159	947.401
Terapeutické dílny	176.178	48.765	240.827	254.468
Raná péče	15.000	185.327	91.855	180.282
<b>Tržby za služby celkem</b>	<b>893.129</b>	<b>1.177.319</b>	<b>1.324.841</b>	<b>1.382.151</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek č. 4 kvantifikuje výši jednotlivých položek v procentech. Opět je patrné, že příjmy z **rodičovského centra Vlnka** tvoří stěžejní část tržeb z prodeje služeb.

Obrázek č. 4: Procentuální kvantifikace tržeb za služby organizace Motýl, z.ú.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak bylo uvedeno výše, v roce 2015 došlo k **oddělení rodičovského centra Vlnka od Motýla** z důvodu možného překročení limitu DPH. Lze tedy predikovat, že v roce 2015 došlo též ke značnému snížení zdrojů samofinancování v důsledku odtržení Vlnky. Tabulka č. 10 vychází z výročních zpráv organizace a kvantifikuje jednotlivé položky, které se podílejí na financování Vlnky. Zatímco v roce 2011 dotace převýšily zdroje samofinancování, v letech 2012 až 2014 představují zdroje samofinancování stěžejní částku celkových příjmů Vlnky. Zdroje samofinancování byly navyšovány až do roku 2014, kdy nastal mírný pokles na 948.406 Kč. Tato skutečnost

pravděpodobně nastala v důsledku nastěhování nepřizpůsobivých občanů do vedlejší budovy. To následně způsobilo úbytek klientů. V roce 2012 vznikla při Vlncce Motýlí miniškolka, to ovlivnilo značný nárůst zdrojů samofinancování. Zároveň dochází ke snižování výše dotací. Zatímco v roce 2011 byla Vlnka podpořena částkou 873.616 Kč, v posledním sledovaném roce 2014 se jednalo o pouhých 261.172 Kč. Dary se v roce 2014 oproti roku 2011 podařilo téměř zdesetinásobit, tento vývoj je hodnocen kladně. Zatímco v roce 2011 a 2012 byla Vlnka podpořena jedním firemním dárcem a nadačními fondy, v letech 2013 a 2014 přibyli i individuální dárci, kteří Vlnku podpořili. Ačkoliv se vývojový trend celkových výnosů jeví jako kolísavý, tato situace je hodnocena pozitivně. Podstatné totiž je, že dochází ke zvyšování zdrojů samofinancování a darů a naopak ke snižování podílu dotací.

Tabulka č. 10: Přehled zdrojů financování rodičovského centra Vlnka (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Zdroje samofinancování	703.504	944.322	996.275	948.406
Dotace	873.616	428.000	203.720	261.172
Dary	22.255	10.000	88.300	205.000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1.599.375</b>	<b>1.382.322</b>	<b>1.288.295</b>	<b>1.414.578</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V úvahu je však nutné vzít i **náklady za rodičovské centrum Vlnka**. Níže uvedená tab. č. 11 obsahuje výši celkových výnosů a nákladů Vlnky a kvantifikuje její výsledek hospodaření. V roce 2011 vykazovala Vlnka ztrátu ve výši 52.430 Kč. Oproti tomu v letech 2012 až 2014 výnosy převýšily náklady a organizace dosáhla značného zisku. Pokud si rodičovské centrum tento vývojový trend zachová, lze predikovat, že odtržení Vlnky bude mít značný vliv na snížení celkových zdrojů samofinancování organizace Motýl.

Tabulka č. 11: Výsledek hospodaření rodičovského centra Vlnka (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Výnosy	1.599.375	1.382.322	1.288.295	1.414.578
Náklady	1.651.805	1.186.067	848.922	1.014.565
<b>VH</b>	<b>-52.430</b>	<b>196.255</b>	<b>439.373</b>	<b>400.013</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## 5.2 Analýza nákladů neziskové organizace Motýl, z.ú.

Pro úspěšné zhodnocení financování organizace Motýl je třeba analýzu výnosů doplnit **o analýzu nákladů**. Tabulka č. 12, uvedená pod odstavcem, obsahuje přehled jednotlivých složek nákladů za sledované období. Náklady jsou rozčleněny dle struktury VZZ.

Tabulka č. 12: Náklady organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Spotřebované nákupy	1.039.846	1.238.996	951.249	1.005.615
Služby	661.956	769.562	917.734	1.023.349
Osobní náklady	2.814.697	2.817.664	3.273.526	3.632.265
Daně a poplatky	2.432	1.900	2.200	2.040
Ostatní náklady	14.087	21.212	24.932	25.694
Odpisy	50.160	80.256	67.107	54.114
Poskytnuté příspěvky	3.550	2.050	2.220	2.220
Daň z příjmů	0	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>4.586.728</b>	<b>4.931.640</b>	<b>5.238.968</b>	<b>5.745.297</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>4.485.038</b>	<b>4.896.151</b>	<b>5.160.053</b>	<b>5.767.666</b>
VH před zdaněním	-101.690	-35.489	-78.915	22.369

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující text se vztahuje k výše uvedené tab. č. 12. Položka **spotřebované nákupy** zahrnuje především spotřebu materiálu. Jedná se o materiály potřebné pro klienty v terapeutických dílnách, pro děti navštěvující volnočasové kroužky, ale i o terapeutické pomůcky pro klienty. Pod spotřebované nákupy spadají i potraviny a pohonné hmoty. V roce 2013 došlo opět k mírnému propadu spotřebovaných nákupů. Tato skutečnost jistě souvisí s výše popsáním problémem, kdy se do budovy vedle sídla organizace nastěhovali bezohlední občané, kteří svým chováním odradili řadu klientů. V důsledku toho klesly i spotřebované nákupy, především pak materiálová složka nákladů,



neboť úbytek dětí na volnočasových kroužcích znamenal zároveň úbytek potřebných materiálů (např. keramika, předškoláček a další).

Do **služeb** jsou zahrnuty náklady na opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby, které tvoří telefonní poplatky, poštovné, náklady na pronájmy, na účetní a právní služby a na školení. Vývoj nákladů na služby má rostoucí tendenci. V roce 2011 činila tato položka 661.956 Kč, v posledním sledovaném roce 2014 vystoupala na 1.023.349 Kč. Nárůst v posledním roce je ovlivněn i špatným účtováním části plateb za energie. Jednalo se o část plateb odváděných pronajímateli budovy. V letech 2011 až 2013 byly tyto platby zahrnuty do spotřeby energie, v roce 2014 byly správně zařazeny pod spotřebované služby. Tento problém je blíže specifikován níže u nákladů na energie.

**Osobní náklady** představují stěžejní nákladovou položku. Zahrnují mzdové náklady, zákonné sociální pojištění a další náklady, které budou rozebrány později. Položka vykazuje rostoucí tendenci. Motýl neustále rozšiřuje nabízené služby, v roce 2012 např. přibyla Motýlí miniškolka, v dalších letech se rozrostly nabízené kroužky pro děti, s tím souvisí též nárůst osobních nákladů. V roce 2011 činily osobní náklady 2.814.697 Kč, v roce 2014 potom 3.632.265 Kč.

**Daně a poplatky** tvoří menší nákladovou položku. Jejich výše se pohybuje v rozmezí od 1.900 Kč do 2.432 Kč. Je zde evidována např. spotřeba kolků či dálničních známek.

Výše **ostatních nákladů** se pohybuje přibližně v rozmezí od 14.000 Kč do 26.000 Kč. Může se jednat o bankovní poplatky či náklady na pojištění majetku.

Motýl v současné době **odpisuje** dvě položky. Jedná se o **osobní automobil Dacia Logan** pořízený v roce 2011. Automobil byl pořízen pro potřeby rané péče. Poradci rané péče se nyní mohou snadněji pohybovat v terénu. Druhou odpisovanou položku představuje herní sestava. Jedná se o **prolézačky**, které se nacházejí ve venkovních prostorách Motýla. Byly pořízeny v roce 2013 především pro potřeby nejmenších návštěvníků.

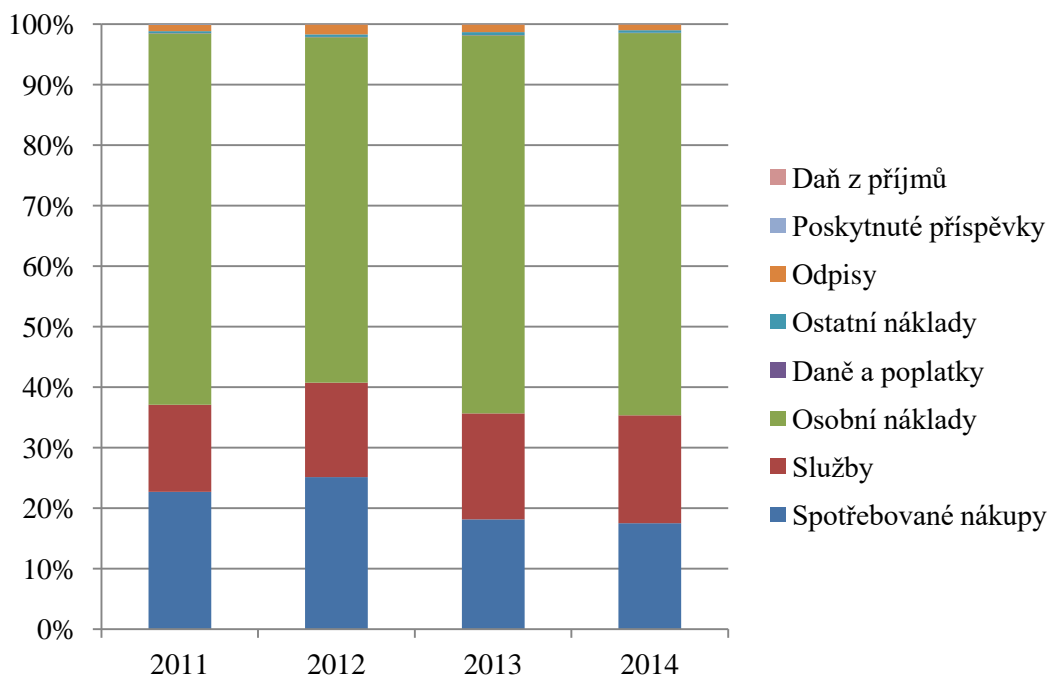
**Poskytnuté příspěvky** zahrnují náklady na členské příspěvky, které je organizace povinna zaplatit právnickým osobám, je-li tato povinnost spojena s dobrovolným

členstvím organizace. (Účetní kavárna, ©2016) Výše jednotlivých položek je uvedena v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12 rovněž zahrnuje přehled **celkových výnosů a výsledku hospodaření**. Zatímco v letech 2011 až 2013 vykazovala organizace ztrátu, roku 2014 dosáhl výsledek hospodaření kladné hodnoty. Kromě roku 2013, kdy se ztráta oproti předchozím rokům prohloubila, se hodnota výsledku hospodaření vyvíjí pozitivně. Propad v roce 2013 byl pravděpodobně způsoben úbytkem klientů. I přestože Motýl dosahuje v roce 2014 kladné hodnoty výsledku hospodaření, daň z příjmů za celé sledované období je rovna nule. Zisk byl reinvestován do organizace. Motýl zároveň zaměstnává jednu postiženou osobu, díky tomu by mohl rovněž uplatnit slevu na dani z příjmů.

Obrázek č. 5 obsahuje obdobné údaje jako výše uvedená tabulka č. 12 vyjádřené v procentech. **Osobní náklady** tvoří stěžejní částku podílející se na celkových nákladech. V roce 2011 tato položka mírně převyšuje 61 % celkových nákladů, následující rok mírně poklesla na 57 %. V roce 2013 se zvýšila na 62 % a v posledním sledovaném roce mírně převýšila 63 %. Druhé místo zaujímají **spotřebované nákupy**, nedosahují však takové hodnoty jako osobní náklady. Spotřebované nákupy dosáhly v prvním roce sledovaného období necelých 23 % celkových nákladů, roku 2012 se hodnota zvýšila na 25 %, v následujícím roce klesla na 18 % a roku 2014 nastal další pokles na 17,5 %. Důvod tohoto propadu byl blíže popsán v předchozím textu. Další v pořadí dle své výše jsou **spotřebované služby**. Roku 2011 tvořily 14,4 % celkových nákladů, v roce 2012 stouply na 15,6 %, následující rok na 17,5 % a v roce 2014 dosáhly svého maxima, a sice 17,8 % celkových nákladů. Ostatní položky nedosahují takových částek jako tři výše zmíněné, proto může být obtížné je v grafu barevně odlišit. Daň z příjmů se v grafu neobjevuje, neboť její výše je nulová. Tři výše zmíněné složky celkových nákladů budou podrobně analyzovány v následujícím textu.

Obrázek č. 5: Procentuální zastoupení složek nákladů organizace Motýl, z.ú.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Níže uvedená tabulka č. 13 obsahuje jednotlivé položky tvořící **spotřebované nákupy**, jsou jimi **spotřeba materiálu**, která zcela jistě převládá, a **spotřeba energie**. Jednotlivé složky tvořící spotřebovaný materiál byly již výše popsány, jedná se především o materiál na volnočasové kroužky, terapeutické pomůcky, potraviny a pohonné hmoty. Nápadný je pokles částky spotřebované energie v roce 2014, kdy tato položka činila pouze 73.515 Kč. Rozdíl mezi touto minimální (rok 2014) a maximální (rok 2013) částkou spotřebované energie činí 85.670 Kč. Navíc se jedná o režijní náklady, které jsou zpravidla fixní. Motýl platil část nákladů na energii pronajímateli budovy, jedná se např. o položky jako teplá voda či elektřina. V tomto případě však nejde o spotřebu energie, ale o spotřebované služby. V roce 2014 byly tyto náklady zahrnuty do spotřebovaných služeb, proto došlo k výraznému poklesu nákladů na energii.

Tabulka č. 13: Analýza spotřebovaných nákupů organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu	907.748	1.103.895	792.064	932.100
Spotřeba energie	132.098	135.101	159.185	73.515
<b>Spot. nákupy celkem</b>	<b>1.039.846</b>	<b>1.238.996</b>	<b>951.249</b>	<b>1.005.615</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Další významnou položkou nákladů jsou **spotřebované služby**. Tabulka č. 14 obsahuje jednotlivé položky, které se na spotřebovaných službách podílejí. Jedná se o **náklady na opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby**. Struktura ostatních služeb byla již výše popsána. Náklady na ostatní služby tvoří především **telefonní poplatky, poštovné, pronájmy, náklady na účetní a právní poradenství, na školení atd.** Ostatní služby dosahují nejvyšších částek. V roce 2011 činí ostatní služby 626.531 Kč, tedy necelých 95 % celkových nákladů na služby. Během sledovaného období vykazují rostoucí tendenci a v roce 2014 dosáhly částky 983.752 Kč, tedy přibližně 96 % celkových nákladů vynaložených na nákup služeb. Nápadná je výše nákladů na opravy a udržování v roce 2013. Oproti předcházejícím rokům se téměř zdvojnásobila. V roce 2013 proběhly přípravy na částečnou rekonstrukci tělocvičny v roce 2014, to mělo značný vliv na zvýšení nákladů v roce 2013.

Tabulka č. 14: Analýza spotřebovaných služeb organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Opravy a udržování	25.332	24.129	71.913	32.483
Cestovné	9.500	6.899	11.260	7.114
Náklady na reprezentaci	593	-	-	-
Ostatní služby	626.531	738.534	834.561	983.752
<b>Služby celkem</b>	<b>661.956</b>	<b>769.562</b>	<b>917.734</b>	<b>1.023.349</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Osobní náklady** se na celkových nákladech značně podílejí. Tabulka č. 15 kvantifikuje výši jednotlivých složek osobních nákladů, **mzdové náklady** činí jejich stěžejní část. Ze mzdových nákladů vycházejí **náklady na zákonné sociální pojištění**, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel. Jedná se o zákonné sociální a zdravotní pojištění. **Ostatní sociální pojištění** zahrnuje pojištění odpovědnosti zaměstnavatele

za škodu při pracovním úrazu. **Zákonné sociální náklady** představují daňově uznatelné náklady, oproti tomu **ostatní sociální náklady** daňově neuznatelné náklady. Na růst osobních nákladů má zásadní vliv rozšiřování služeb, které Motýl nabízí, neboť zároveň s nimi roste i počet zaměstnanců. Jedná se především o externí lektory, kteří jsou zaměstnání formou dohody o provedení práce. Rovněž došlo k mírnému navýšení mezd.

Tabulka č. 15: Analýza osobních nákladů organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Mzdové náklady	2.127.838	2.127.519	2.504.419	2.765.047
Zákonné soc. pojištění	672.244	680.870	753.168	852.192
Ostatní sociální pojištění	8.215	2.275	9.289	11.026
Zákonné sociální náklady	-	2.000	300	-
Ostatní sociální náklady	6.400	5.000	6.350	4.000
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>2.814.697</b>	<b>2.817.664</b>	<b>3.273.526</b>	<b>3.632.265</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 5.3 Ukazatel autarkie

Ukazatele autarkie vyjadřují, v jaké míře je organizace **soběstačná**. Rozlišují se dva základní typy ukazatele autarkie, a sice na bázi **výnosů a nákladů** či **příjmů a výdajů**. Následující text se věnuje **ukazateli výnosově nákladovému**, jehož vzorec je uveden pod odstavcem.

$$Autarkie_{HC} = \frac{Výnosy_{HC}}{Náklady_{HC}} * 100$$

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů informuje o tom, do jaké míry je organizace schopná **pokrýt náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy z hlavní činnosti**. Výsledek je v procentech. Za pozitivní lze označit hodnoty dosahující alespoň 100 %. V případě nižších hodnot je vhodné provést analýzu příčin. (Kraftová, 2002)

Tabulka č. 16: Autarkie hlavní činnosti organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Výnosy <sub>HČ</sub>	4.476.538	4.890.651	5.153.553	5.761.666
Náklady <sub>HČ</sub>	4.578.228	4.926.140	5.232.468	5.739.297
V/N * 100 (%)	<b>97,78</b>	<b>99,28</b>	<b>98,49</b>	<b>100,39</b>
VH	-101.690	-35.489	-78.915	22.369

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 16 vychází z VZZ organizace. Kvantifikuje výši **ukazatele autarkie** v letech 2011 až 2014. Pozitivní výsledek autarkie vykazuje Motýl v posledním roce, kdy ukazatel dosáhl hodnoty 100,39 %. V tomto roce byly náklady z hlavní činnosti plně kryty výnosy z hlavní činnosti. Motýl dosáhl zisku 22.369 Kč. Ostatní roky nedosahují doporučené hodnoty, tedy 100 %. Jako nejslabší se jeví výsledek v roce 2011, kdy jsou náklady kryty výnosy pouze z 97,78 %. Organizace vykazuje ztrátu 101.690 Kč. V roce 2012 autarkie sice nedosahuje doporučené hodnoty 100 %, nicméně rozdíl je pouhých 0,72 %, tedy 35.489 Kč. Přínosem je rostoucí tendence výnosů během sledovaného období. Současně s nimi se však zvyšují i náklady, což lze označit za negativní. Ukazatel tak nemůže dosáhnout vyrovnané hodnoty – 100 %.

Za celé sledované období organizace vykazuje **vedlejší činnost**. Do roku 2014 však nebylo definováno, co je její vedlejší činností. Tabulka č. 17 obsahuje přehled nákladů a výnosů z vedlejší činnosti organizace převzatý z VZZ. V letech 2011 až 2013 se z hlediska nákladů jedná o spotřebu materiálu, v roce 2014 potom o náklady na služby. Výnosy zahrnují vždy pouze členské příspěvky. Náklady a výnosy z vedlejší činnosti se přitom vždy rovnají. Za období od roku 2011 do roku 2013 by tyto položky měly být **zahrnuty do činnosti hlavní**. Jak bylo zmíněno v kapitole 4, v roce 2014 získal Motýl živnostenské oprávnění na prodej výrobků klientů terapeutických dílen. Zisk z prodaných výrobků činil v tomto roce 34.475 Kč. Tato částka by měla být v roce 2014 zahrnuta do výnosů z vedlejší činnosti. Naopak částka 6.000 Kč, členské příspěvky, by opět měla být zahrnuta pod činnost hlavní. Pokud se náklady na ostatní služby v roce 2014 vztahují k vedlejší činnosti (výrobky klientů terapeutických dílen), mohla by tato částka zůstat ve vedlejší činnosti.

Tabulka č. 17: Náklady a výnosy z vedlejší činnosti organizace Motýl, z.ú. (Kč)

		2011	2012	2013	2014
<b>Náklady vč</b>	Spotřeba materiálu	8.500	5.500	6.500	-
	Ostatní služby	-	-	-	6.000
<b>Výnosy vč</b>	Členské příspěvky	8.500	5.500	6.500	6.000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro snadnější zorientování pomůže níže uvedená tab. č. 18. Obsahuje opravené údaje týkající se nákladů a výnosů z vedlejší činnosti organizace.

Tabulka č. 18: Oprava tabulky č. 17 (Kč)

		2011	2012	2013	2014
<b>Náklady vč</b>	Spotřeba materiálu	-	-	-	-
	Ostatní služby	-	-	-	6.000
<b>Výnosy vč</b>	Členské příspěvky	-	-	-	-
	Tržby za výrobky	-	-	-	34.475

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 19 vychází z opravených údajů ve výše uvedené tab. č. 18. Hodnoty **ukazatele autarkie** v letech 2011 až 2013 se nezměnily. To je způsobeno tím, že náklady a výnosy z vedlejší činnosti se v letech 2011 až 2013 rovnaly. I tato skutečnost poukazuje na fakt, že provozování vedlejší činnosti v letech 2011 až 2013 by nemělo smysl, neboť nepřinášelo žádný zisk. Hodnota ukazatele autarkie se změnila až v posledním sledovaném roce 2014. Náklady hlavní činnosti zůstaly identické, neboť do nich nebyly zahrnuty náklady na služby. Současně však došlo ke snížení výnosů hlavní činnosti. Zahrnutím členských příspěvků, činících v roce 2014 6.000 Kč, do hlavní činnosti sice došlo k jejich mírnému navýšení, nicméně bylo nutné také přenést částku 34.475 Kč do výnosů z vedlejší činnosti. Tato skutečnost měla vliv na pokles výnosů hlavní činnosti, a tím se zároveň podílela na snížení hodnoty ukazatele autarkie v roce 2014 na 99,89 %. Motýl tedy vykazuje ztrátu 6.106 Kč. Přesto lze tento výsledek považovat za pozitivní. Zároveň se jedná o nejlepší hodnotu za celé sledované období.

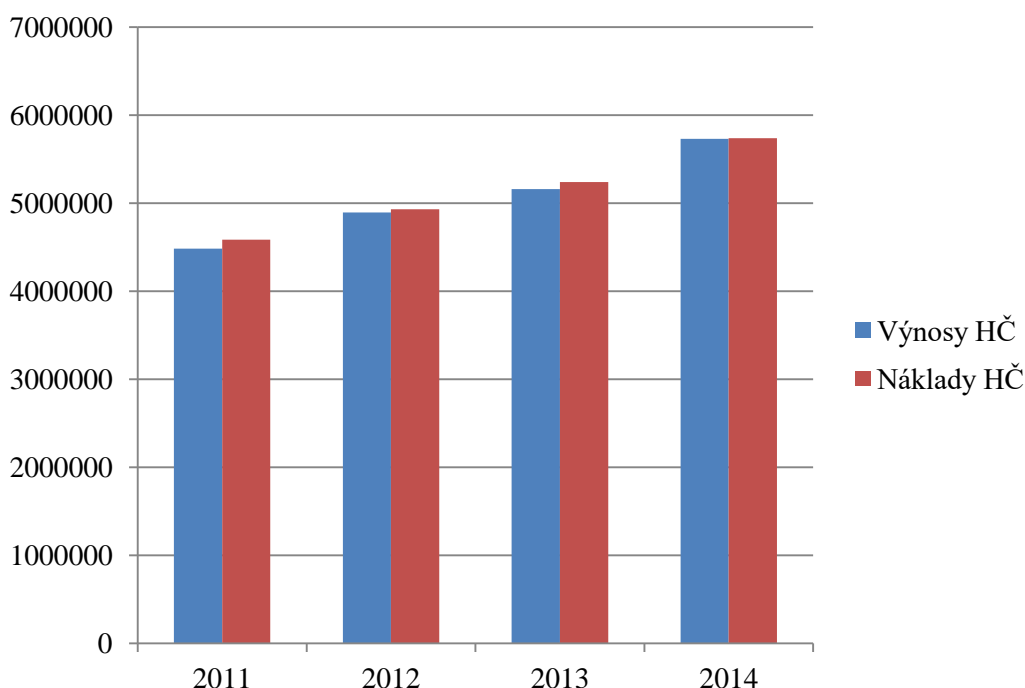
Tabulka č. 19: Opravená autarkie hlavní činnosti organizace Motýl, z.ú. (Kč)

	2011	2012	2013	2014
Výnosy <sub>HČ</sub>	4.485.038	4.896.151	5.160.053	5.733.191
Náklady <sub>HČ</sub>	4.586.728	4.931.640	5.238.968	5.739.297
V/N * 100 (%)	<b>97,78</b>	<b>99,28</b>	<b>98,49</b>	<b>99,89</b>
VH	-101.690	-35.489	-78.915	-6.106

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Níže uvedený obrázek č. 6 přehledně zachycuje vývoj nákladů a výnosů organizace za sledované období.

Obrázek č. 6: Vývoj nákladů a výnosů organizace Motýl, z.ú. (Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Růst celkových výnosů organizace je z velké části způsoben zvyšujícím se příjmem z prodaných služeb, které spadají pod Vlnku. **Održení Vlnky od Motýla** by mohlo mít fatální následky na hodnoty ukazatele autarkie v roce 2015. Tabulka č. 11 v podkapitole 5.1 shrnuje výnosy a náklady Vlnky za sledované období. V úvahu je třeba vzít fakt, že s odtržením Vlnky se sníží i celkové náklady Motýla. Nicméně v letech 2012 až 2014 vykazovala Vlnka zisk pohybující se v rozmezí přibližně od 200.000 do 430.000 Kč.



Pokud by byl zisk z rodičovského centra odečten od celkových výnosů organizace, došlo by ke snížení hodnoty ukazatele autarkie.

## 6 Projekt Design Market

Tato kapitola se věnuje **optimalizaci financování** neziskové organizace Motyl. Přestože hodnota ukazatele autarkie vykazuje v posledním sledovaném roce poměrně příznivý výsledek – 99,98 % (tabulka č. 19), převážnou část příjmů organizace tvoří **dotace**. Rostoucí tendence zdrojů samofinancování a darů se jeví jako pozitivní. Nicméně ve srovnání s dotacemi tyto částky zdaleka nedosahují takových hodnot. Organizace by měla své příjmy více **diverzifikovat**. Tím by předcházela i případnému riziku, které by nastalo v případě, že by jeden z výše uvedených zdrojů vypadl.

**Projekt Design Market** představuje řešení, jak zefektivnit chod terapeutických dílen a **zvýšit zdroje samofinancování** organizace. Zároveň zahrnuje i **přidanou hodnotu** pro klienty terapeutických dílen, neboť právě jejich prostřednictvím bude projekt realizován. Přidanou hodnotu sice nelze kvantifikovat, za to se plně **identifikuje s posláním organizace**. Nejenže se klienti zapojí do běžného pracovního procesu, svou účastí se také budou podílet na příjmech organizace.

Organizace **Novetrhy.cz** každoročně pořádá několik designových marketů v Praze, Brně a Plzni. Trhy se většinou konají o víkendu a návštěvníkům nabízejí možnost zakoupit si jedinečné, ručně vyrobené produkty.

Tabulka č. 20 informuje o trzích, které se uskutečnily v roce 2015. Vychází z webových a facebookových stránek organizace. Počet návštěvníků byl zaokrouhlen na sta. (Novetrhy.cz, ©2016)

Tabulka č. 20: Přehled designových trhů v roce 2015

Název akce (místo konání)	Datum akce	Celková doba konání akce (h)	Počet návštěvníků
Factory Fashion Market (Brno)	17. - 18.04.	18	3.200
Prague Fashion Market	24. - 25.04.	18	9.700
Theatre Fashion Market (Brno)	19. - 20.06.	16	2.800
Prague Fashion Market	27. - 28.06.	16	5.400
Plzeň Fashion Days	20. - 21.08.	16	300
Mini Theatre Fashion Market (Brno)	02.09.	10	1.700
Prague Fashion Market	11. - 12.09.	16	3.900
Theatre Fashion Market (Brno)	25. - 26.09.	16	2.200
Prague Fashion Market	27. - 29.11.	25	21.700
Factory Fashion Market (Brno)	04. - 05.12.	18	2.200
Boutique Market (Praha)	18. - 19.12.	19	800
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>188</b>	<b>53.900</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Novetehy.cz, 2016

Prostřednictvím **projektu Design Market** bude reorganizován chod terapeutických dílen. Plán, který bude představen v následujícím textu, zachovává provozní dobu terapeutických dílen, tj. pondělí až čtvrtek – 7.00-15.00 h, pátek – 7.00-13.00 h. Zásadní změna však nastane v programu dílen. Klienti budou celoročně vyrábět šperky, konkrétně **náušnice a náramky**, které bude Motýl následně prodávat na jednotlivých trzích. Kapacita dílen je **9 klientů**, ročně se jich však vystřídá daleko více. V roce 2011 se jednalo o 28 klientů, v roce 2012 se počet zvýšil na 33, následující rok klesnul na 31 a v roce 2014 dílny opět navštěvovalo 28 klientů.

### 6.1 Náklady na dopravu

Trhy, které bude Motýl navštěvovat, se konají pouze v Plzni, Praze a Brně. Níže uvedená tabulka č. 21 obsahuje údaje potřebné pro výpočet **nákladů na dopravu**. Jedná se o vzdálenost konkrétní destinace včetně zpáteční cesty. Dále průměrnou dobu trvání cesty, opět včetně zpáteční cesty. Osobní automobil **Dacia Logan**, který organizace vlastní, průměrně spotřebuje **6 l benzínu na 100 km** a průměrná cena benzínu činila v lednu 2016 **26,91 Kč/l**. (CCS, ©2016)

Tabulka č. 21: Projekt Design Market – náročnost dopravy

Cesta (včetně zpáteční)	Vzdálenost (km)	Délka cesty v h (včetně zpáteční)	Spotřeba v l (6 l na 100 km)	Náklady PH v Kč (prům. cena benzínu - 26,91 Kč)
Plzeň	Do 10	0,75	0,6	16,15
Plzeň - Praha	200	3	12	322,92
Plzeň - Brno	600	6	36	968,76

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 22 vychází z výše uvedené tab. č. 21. Charakterizuje, jaké **náklady na dopravu** by organizaci vznikly dle programu designových trhů v roce 2015. Náklady na dopravu u plzeňských Fashion Days bylo nutné zdvojnásobit, neboť akce se konala dva dny a zaměstnanci se vždy po skončení akce vracejí do sídla organizace. Do nákladů je rovněž třeba zahrnout roční dálniční známku, jejíž cena činí 1.500 Kč. Celkové náklady na dopravu dosahují přibližné výše **7.991 Kč**.

Tabulka č. 22: Projekt Design Market – náklady na dopravu

Název akce (místo konání)	Datum akce (2015)	Náklady PH (Kč)	Roční dálniční známka (Kč)
Factory Fashion Market (Brno)	17. - 18.04.	968,76	-
Prague Fashion Market	24. - 25.04.	322,92	-
Theatre Fashion Market (Brno)	19. - 20.06.	968,76	-
Prague Fashion Market	27. - 28.06.	322,92	-
Plzeň Fashion Days	20. - 21.08.	32,29	-
Mini Theatre Fashion Market (Brno)	02.09.	968,76	-
Prague Fashion Market	11. - 12.09.	322,92	-
Theatre Fashion Market (Brno)	25. - 26.09.	968,76	-
Prague Fashion Market	27. - 29.11.	322,92	-
Factory Fashion Market (Brno)	04. - 05.12.	968,76	-
Boutique Market (Praha)	18. - 19.12.	322,92	-
<b>Celkem</b>	-	<b>6.490,69</b>	<b>1.500</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## 6.2 Mzdové a cestovní náhrady zaměstnanců

Tabulka č. 23, uvedená pod textem, charakterizuje náklady **na mzdu dvou zaměstnanců**, kteří budou Motýla na trzích zastupovat. Zaměstnancům je proplácena cesta, čas strávený na akci a půl hodina před začátkem a po ukončení akce, jedná se o čas na přípravu a úklid prodejního místa. Pro lepší orientaci budou poslední dvě položky blíže specifikovány. Třetí sloupec tabulky č. 23 zachycuje dobu trvání akce a náročnost na přípravu a úklid prodejního místa. Factory Fashion Market, probíhající v Brně od 17. do 18. dubna, celkem trvá 18 h. Každý den je připočteno 0,5 h na přípravu a 0,5 h na úklid, celková náročnost tedy činí 18+2 h.

U plzeňských Fashion Days je opět nutné započítat dobu strávenou na cestě dvakrát, neboť zaměstnanci se po skončení akce vždy vracejí do sídla organizace. Organizace vyplácí zaměstnancům **hodinovou sazbu 150 Kč**. Poslední sloupec v tabulce č. 23 informuje o výši **zdravotního a sociálního pojištění**, které za zaměstnance musí organizace odvést.

V případě zájmu se akce bude moci **zúčastnit i klient terapeutických dílen**. Bude-li ze strany klientů velký zájem, klienti se musejí vystřídat. Akce se může zúčastnit pouze klient, který s sebou bude mít doprovod, neboť zaměstnanci Motýla nemohou po dobu konání akce zodpovídat za klienty. Klienti si hradí veškeré náklady spojené s ubytováním a stravou. Bude-li se klient chtít zúčastnit akce pouze částečně, bude nutné, aby si samostatně na vlastní náklady zajistil dopravu.

Tabulka č. 23: Mzda zaměstnanců

Název akce (místo konání)	Datum akce (2015)	Délka akce (h)	Cesta včetně zpát. (h)	Mzda-2 zaměst. (Kč)	ZSPoj. za zaměstnance 34 % (Kč)
Factory Fashion Market (Brno)	17. - 18.04.	18+2	6	7.800	2.652
Prague Fashion Market	24. - 25.04.	18+2	3	6.900	2.346
Theatre Fashion Market (Brno)	19. - 20.06.	16+2	6	7.200	2.448
Prague Fashion Market	27. - 28.06.	16+2	3	6.300	2.142
Plzeň Fashion Days	20. - 21.08.	16+2	0,75*2	5.850	1.989
Mini Theatre Fashion Market (Brno)	02.09.	10+1	6	5.100	1.734
Prague Fashion Market	11. - 12.09.	16+2	3	6.300	2.142
Theatre Fashion Market (Brno)	25. - 26.09.	16+2	6	7.200	2.448
Prague Fashion Market	27. - 29.11.	25+3	3	9.300	3.162
Factory Fashion Market (Brno)	04. - 05.12.	18+2	6	7.800	2.652
Boutique Market (Praha)	18. - 19.12.	19+2	3	7.200	2.448
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>210</b>	<b>46,5</b>	<b>76.950</b>	<b>26.163</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 24 kvantifikuje **cestovní náhrady zaměstnanců**. Jedná se o náklady spojené s **ubytováním a stravným**. V případě dvoudenních akcí bude ubytování zajištěno pouze na jednu noc, neboť první den akce začínají okolo 12 h, zaměstnanci tak mají dostatek času na cestu a přípravu prodejního místa. Počítané náklady na přenocování **jedné osoby** jsou ve výši **500 Kč/noc**. Výše stravného vychází **ze zákoníku práce**, bližší propočet stravného analyzuje tabulka č. 25.

Tabulka č. 24: Cestovní náhrady

Datum akce (2015)	Počet nocí	Ubytování-2 zaměst. (Kč)	Stravné-2 zaměst. (Kč)
17. - 18.04.	1	1.000	452
24. - 25.04.	1	1.000	452
19. - 20.06.	1	1.000	452
27. - 28.06.	1	1.000	452
20. - 21.08.	0	-	232
02.09.	0	-	176
11. - 12.09.	1	1.000	452
25. - 26.09.	1	1.000	452
27. - 29.11.	2	2.000	728
04. - 05.12.	1	1.000	452
18. - 19.12.	1	1.000	452
<b>Celkem</b>	<b>10</b>	<b>10.000</b>	<b>4.752</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující text vychází **ze zákoníku práce**. V případě, že pracovní cesta trvá více než jeden kalendářní den, se **upustí od odděleného** posuzování doby trvání pracovní cesty v kalendářním dnu, je-li to **pro zaměstnance výhodnější**. Sazby stravného se odvíjí od délky pracovní cesty:

- 58 Kč, trvá-li pracovní cesta 5-12 h,
- 88 Kč, trvá-li pracovní cesta 12-18 h,
- 138 Kč, trvá-li pracovní cesta více než 18h.

Tabulka č. 25 informuje **o délce pracovní cesty** v jednotlivých dnech. Začátek pracovní cesty se odvíjí od začátku akce, navíc je nutné započítat cestu a čas na přípravu prodejního místa (0,5 h). Obdobné je to s koncem pracovní cesty. Po skončení akce je opět nutné započítat čas na úklid prodejního místa (0,5 h) a čas strávený na cestě.

**Stravné I** vychází z posuzování doby pracovní cesty **celkem**. **Stravné II** vychází **z odděleného** posuzování délky pracovní cesty v jednotlivých kalendářních dnech. Stravné II je pro zaměstnance vždy výhodnější, maximálně se rovná stravnému I. V případě akce konající se v Plzni je nutné použít výhradně stravné II, neboť služební

cesta trvá vždy jen jeden kalendářní den. Předchozí tabulka č. 24 tedy počítá se sazbou **stravného II.**

Tabulka č. 25: Propočet výše stravného

Místo konání	Délka akce (h)	1. den	2. den	3. den	Σ h	Stravné I (Kč)	Stravné II (Kč)
Factory Fashion Market (Brno)	12-20, 10-20	15,5	23,5	-	39	138	226
Prague Fashion Market	12-20, 10-20	14	22	-	36	138	226
Theatre Fashion Market (Brno)	12-19, 10-19	15,5	22,5	-	38	138	226
Prague Fashion Market	11-19, 11-19	15	21	-	36	138	226
Plzeň Fashion Days	14-22, 14-22	9,75	9,75	-	19,5	-	116
Mini Theatre Fashion Market (Brno)	10-20	17	-	-	17	88	88
Prague Fashion Market	12-19, 10-19	14	21	-	35	138	226
Theatre Fashion Market (Brno)	12-19, 10-19	15,5	22,5	-	38	138	226
Prague Fashion Market	12-20, 10-20, 10-17	14	24	19	57	138	364
Factory Fashion Market (Brno)	12-20, 10-20	15,5	23,5	-	39	138	226
Boutique Market (Praha)	10-19, 10-19	16	21	-	37	138	226
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>161,75</b>	<b>210,75</b>	<b>19</b>	<b>391,5</b>	<b>1.330</b>	<b>2.376</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 6.3 Náklady na prodejní místo

Organizátor designových marketů – **Novetrhy.cz** na svých webových stránkách zveřejňuje smluvní podmínky pro jednotlivé destinace. Ceny za umístění stánku po celou dobu akce (tzv. prodejní místo) se pohybují od 1.900 do 6.900 Kč bez DPH. Aspekty určující výši ceny jsou jednak velikost poskytnutého prostoru a jednak podlaží budovy, případně atraktivita místa, kde bude stánek umístěn. Smluvní podmínky Factory Fashion Marketu konajícího se v Brně poukazují na možnost **zvýhodnění neziskových organizací**. Organizátoři nabízejí neziskovým organizacím prodejní místo



za výhodnější **sazbu 800 Kč**. Smluvní podmínky trhů konajících se v Plzni a Praze neziskové organizace nezmiňují. Motýl by organizátory oslovil s úmyslem získání prodejního místa **zdarma**. Vzhledem k faktu, že koordinátor Novetehy.cz zaštiťuje veškeré zmíněné designové trhy, počítá níže uvedená tabulka č. 26 spíše s horší variantou, tj. s náklady na veškerá prodejní místa ve výši **800 Kč/akce**. Celkové náklady prodejního místa tak dosáhly částky **8.800 Kč**. (Novetehy.cz, ©2016)

Další aspekt, který je nutné vzít v úvahu, představují náklady na pořízení výstavního stolečku. Jedná se o **jednorázově** vynaložené náklady, které byly oceněny ve výši **1.000 Kč**.

Tabulka č. 26: Náklady – prodejní místo (Kč)

Název akce (místo konání)	Náklady - "prodejní místo"	Náklady - výstavní stoleček
Factory Fashion Market (Brno)	800	-
Prague Fashion Market	800	-
Theatre Fashion Market (Brno)	800	-
Prague Fashion Market	800	-
Plzeň Fashion Days	800	-
Mini Theatre Fashion Market (Brno)	800	-
Prague Fashion Market	800	-
Theatre Fashion Market (Brno)	800	-
Prague Fashion Market	800	-
Factory Fashion Market (Brno)	800	-
Boutique Market (Praha)	800	-
<b>Celkem</b>	<b>8.800</b>	<b>1.000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

#### 6.4 Plán výroby

Tabulka č. 27 informuje o **kapacitě terapeutických dílen**. Jejich provozní doba je **od pondělí do čtvrtka 7 až 15 h, v pátek 7 až 13 h**. Maximální kapacita je **9 osob**. Jedna osoba tak odpracuje od pondělí do čtvrtka denně 8 h, v pátek 6 h. Denní plánované přestávky činí od pondělí do čtvrtka 2 h, v pátek potom 1,5 h. Jeden klient tak týdně odpracuje 38 h, bez přestávek potom 28,5 h čisté práce. Roční vypočtená kapacita dílen, které navštěvuje 9 klientů, tak činí **12.312 h čisté práce**. Předpokládá se, že případné onemocnění klientů by nemělo chod terapeutických dílen narušit,

neboť počet klientů majících zájem dílny navštěvovat byl vždy vyšší než maximální kapacita dílen, tj. 9 klientů.

Tabulka č. 27: Terapeutické dílny – odpracované hodiny

<b>TD – provoz</b>	<b>Odpracováno celkem (h)</b>	<b>Z toho přestávky (h)</b>	<b>Čisté odprac. h</b>
PO-ČT 7.00-15.00	32	8	24
PÁ 7.00-13.00	6	1,5	4,5
Odprac. h - 1 klient/týden	38	9,5	28,5
Odprac. h - 1 klient/měsíc	152	38	114
Odprac. h - 1 klient/rok	1.824	456	1.368
<b>Odprac. h - 9 klientů/rok</b>	<b>16.416</b>	<b>4.104</b>	<b>12.312</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Níže uvedená tabulka č. 28 analyzuje **výrobní náklady šperků, prodejní cenu a plán výroby**. Materiálové náklady vycházejí jednak z cen za jednotlivé materiály, uvedených na stránkách **Koralky.cz**, jednak **ze zkušeností profesionála**, který originální šperky sám vyrábí a podobných designových trhů se účastní. Časová náročnost výroby opět vychází ze zkušenosti profesionála, přičemž čas, který profesionál na výrobu potřebuje, byl **ztrojnásoben**. Někteří klienti dílen jsou extrémně zruční, jiní právě naopak. Ztrojnásobením času výroby Motýl předchází výkyvům ve vztahu ke zručnosti klientů.

Tabulka č. 28: Kalkulace výrobků (Kč)

	Náušnice	Náramek	Celkem
Materiálové náklady	40	50	90
Časová náročnost (h)	0,75	1	1,75
Mzda klientům (na 1 ks výrobku)	15	20	35
Přímé mzdy	7,5	10	17,5
Výrobní režie (26 % z celk. přím. nák.)	16,25	20,8	37,05
<b>Vlastní náklady výroby</b>	<b>78,75</b>	<b>100,8</b>	<b>179,55</b>
Odbytová režie (14 % z celk. přím. Nák.)	8,75	11,2	19,95
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>87,5</b>	<b>112</b>	<b>199,5</b>
Zisk	51,5	57	108,5
<b>Cena</b>	<b>139</b>	<b>169</b>	<b>308</b>
Plán rozdělení odpracovaných h v %	50	50	100
Přepočtené h	6.156	6.156	12.312
<b>Vyrobené výrobky v ks</b>	<b>8.208</b>	<b>6.156</b>	14.364
Materiálové náklady celkem	328.320	307.800	636.120
Mzdy klientů TD celkem	123.120	123.120	246.240
Nepřímé náklady – sáčky (10.000 ks)	-	-	5.000
Nepřímé náklady – vizitky (1.000 ks)	-	-	1.242

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výše představená varianta časové náročnosti výroby charakterizuje **pesimistický plán** výroby. Níže uvedená tabulka č. 29 obsahuje jak pesimistický, tak optimistický plán. Pesimistická varianta kalkuluje se skutečností, kdy klienti vyrábějí po celý rok jeden pár náušnic **45 min** a výroba jednoho náramku trvá **1 h**. Oproti tomu **optimistický plán** kalkuluje se skutečností, kdy se klienti budou ve výrobě během roku zlepšovat, tzn., výroba náušnic od ledna do června bude trvat **0,75 h**, od července do prosince potom **0,5 h**. Obdobně výroba náramku leden až červen **1 h**, červenec až prosinec pouze **0,75 h**. V případě optimistické varianty by počet vyrobených párů náušnic vzrostl **o 2.052**, počet vyrobených náramků potom **o 1.026 ks**.

Plán projektu Design Market dále počítá pouze **s pesimistickou variantou**, tj. **8.208 vyrobených párů náušnic a 6.156 vyrobených kusů náramků**.

Tabulka č. 29: Pesimistický X optimistický plán výroby

	Náušnice (pár)	Náramek (ks)
<b>Pesimistický plán</b>		
Čas výroby (h)	0,75	1
<b>Celkem vyrobeno</b>	<b>8.208</b>	<b>6.156</b>
<b>Optimistický plán</b>		
Čas výroby: leden-červen (h)	0,75	1
Čas výroby: červenec-prosinec (h)	0,5	0,75
Odpracované h leden-červen	3.078	3.078
Výrobky leden-červen	4.104	3.078
Odpracované h červenec-prosinec	3.078	3.078
Výrobky červenec-prosinec	6.156	4.104
<b>Celkem vyrobeno</b>	<b>10.260</b>	<b>7.182</b>
<b>Rozdíl: Pesim. X optim. plán</b>	<b>2.052</b>	<b>1.026</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující text se opět vztahuje k výše uvedené tabulce č. 28, tj. ke kalkulaci výrobků. Podílení se na příjmech organizace zcela jistě podpoří **identifikaci klientů s Motýlem**, zároveň tato skutečnost zahrnuje velkou **přidanou hodnotu pro klienty**. Organizace by proto jejich práci odměnila. Vzhledem k faktu, že průměrně potřebují klienti na výrobu jednoho náramku či náušnic daleko více času než profesionál, jejich práce by byla oceněna **hodinovým tarifem 20 Kč**. Za jeden pár náušnic tedy klienti dostanou 15 Kč, za jeden náramek potom 20 Kč.

V úvahu je třeba vzít i **mzdy zaměstnanců terapeutických dílen** (přímé mzdy). Na klienty dohlíží vždy jeden pracovník. Výše přímých mezd vychází z tabulky č. 30, která obsahuje **celkové osobní náklady terapeutických dílen** za rok 2014. Jedná se o nejaktuálnější údaj, neboť výroční zprávu za rok 2015 organizace sestavuje až k 31. březnu následujícího roku. Osobní náklady byly vyděleny celkovým počtem odpracovaných hodin v terapeutických dílnách, tzn., výsledkem jsou hodinové osobní náklady. Ty bylo třeba vydělit počtem klientů dílen, tj. 9. Výsledná hodnota **10** představuje výši **hodinových osobních nákladů na jeden výrobek**. V tabulce č. 28 byla tato výše upravena dle časové náročnosti výrobků, tzn., přímé mzdy **na náušnice činí 7,5 Kč**, neboť jejich výroba trvá 45 min.

Tabulka č. 30: Výpočet přímých mezd (Kč)

<b>Osobní náklady-TD 2014</b>	<b>1.438.344</b>
Odpracované h celkem TD	16.416
Osobní náklady na h	88
<b>Os nák. na h – rozděl. mezi 9 klientů</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Výrobní režie** byla stanovena **procentní přírážkou k celkovým přímým nákladům**, po zaokrouhlení činí **26 %**. Zahrnuje náklady na energie a nájem, vychází opět z výše výrobní režie terapeutických dílen za rok 2014. Detailní výpočet obsahuje tab. č. 31. Rozvrhovou základnu představují **celkové přímé náklady výrobků**, tj. pro náušnice 62,5 Kč, pro náramek 80 Kč. Tyto hodnoty byly vynásobeny plánovaným počtem výrobků, tj. 8.208 párů náušnic a 6.156 ks náramků, výsledná hodnota představuje jmenovatele zlomku. V jeho čitateli je výše výrobní režie vynásobená 100. Výsledek po zaokrouhlení činí 26 %. Přepočtená výrobní režie (26% přírážka z celkových přímých nákladů) činí v případě **náušnic 16,25 Kč**, v případě **náramku 20,8 Kč**.

Tabulka č. 31: Výpočet výrobní režie (Kč)

	<b>Náušnice (pár)</b>	<b>Náramek (ks)</b>
<b>Výrobní režie</b>	<b>258.503</b>	
Rozpočtová základna (celkové přímé náklady)	62,5	80
Plán výroby	8.208	6.156
<b>Výpočet přírážky</b>	<b><math>258.503 \cdot 100 / (62,5 \cdot 8.208 + 80 \cdot 6.156)</math></b>	
<b>Přírážka % (zaokrouhleno)</b>	<b>26</b>	
Výrobní režie (26 % z celkových přím. nák.)	16,25	20,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Vlastní náklady výroby** v tab. č. 28 zahrnují materiálové náklady, mzdy klientů dílen, přímé mzdy zaměstnanců a výrobní režii. V kalkulačním vzorci nejsou uvedeny vlastní náklady výkonu, neboť nebyla zahrnuta správní režie, a proto by se tyto náklady rovnaly vlastním nákladům výroby.

**Odbytová režie** se vztahuje k nákladům souvisejícím s prodejem výrobků. Níže uvedená tab. č. 32 obsahuje její výpočet. Výše odbytové režie vychází z tab. č. 34,

zahrnuje náklady **na mzdy zaměstnanců**, kteří budou výrobky prodávat, dále **pojištění** z těchto mezd, náklady **na dopravu, ubytování, stravné**, náklady na **prodejní místo** a jeho zajištění, náklady na **obaly (sáčky)** a náklady na **propagační materiály (vizitky)**. Její celková výše dosahuje částky 141.898 Kč. Jako rozpočtová základna byly opět stanoveny celkové přímé náklady. Výpočet přírážky prezentuje tab. č. 32, odbytová režie činí **14 % z celkových přímých nákladů**, tj. **8,75 Kč** v případě **náušnic**, **11,2 Kč pro náramek**.

Tabulka č. 32: Výpočet odbytové režie (Kč)

	<b>Náušnice (pár)</b>	<b>Náramek (ks)</b>
<b>Odbytová režie</b>	<b>141.898</b>	
Rozpočtová základna (celkové přímé náklady)	62,5	80
Plán výroby	8.208	6.156
<b>Výpočet přírážky</b>	<b><math>141.898 * 100 / (62,5 * 8.208 + 80 * 6.156)</math></b>	
<b>Přírážka % (zaokrouhleno)</b>	<b>14</b>	
Odbytová režie (14 % z celk. přímých nákladů)	8,75	11,2

Zdroj: vlastní zpracování

**Úplné vlastní náklady výkonu** v tab. č. 28 představují sumu vlastních nákladů výroby a odbytové režie, **pro náušnice činí 87,5 Kč, pro náramek 112 Kč**.

**Cena** v tab. č. 28 byla stanovena pomocí **benchmarkingu**. Tab. č. 33 prezentuje ceny pěti výrobců, kteří se účastní designových trhů spadajících pod Novetrhy.cz, a internetového e-shopu Fler. Záměrně byly vybrány vždy podobné produkty (obdobná velikost, obdobné množství použitelného materiálu). Komparace cen poukazuje na velké rozdíly mezi výrobci. Průměrná cena vycházející z cen těchto šesti prodejců činí 196 Kč pro náušnice a 306 Kč pro náramek.

Prodejní cena **náušnic** Motýla byla stanovena na **139 Kč**, v případě **náramku** se jedná o částku **169 Kč**. V úvahu je brána skutečnost, že Motýl se bude designového marketu účastnit poprvé, s prodejem nemá příliš velké zkušenosti a pro návštěvníky budou jeho produkty zcela nové, proto volí raději nižší ceny oproti ostatním prodejcům. V případě jednoho páru **náušnic** činí **zisk 51,5 Kč**, v případě **náramku** potom **57 Kč**.

Tabulka č. 33: Benchmarking – komparace cen (Kč)

	Náušnice	Náramek
Ko-rá-le	120	120
Psychee	155	160
Fler	155	199
Ateliér B.KIOW	150	250
Lovemusic	149	560
Designed by Lucie	449	549
<b>Průměrná cena</b>	<b>196</b>	<b>306</b>
<b>Stanovená cena</b>	<b>139</b>	<b>169</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Novetthy.cz a Fler.cz, 2016

Následující test se opět vztahuje k výše uvedené tab. č. 28. Organizace zatím s prodejem šperků nemá velké zkušenosti. Výroba náramků je náročnější než výroba náušnic, a to nejen z hlediska materiálových nákladů, ale i z hlediska časové náročnosti. Na druhou stranu zisk z prodaného náramku je vyšší než z jednoho páru náušnic. Výrobní doba je proto rozdělena přesně na půl, tzn., **50 % času** se budou vyrábět **náušnice, 50 % času náramky**. Výsledkem bude **8.208** vyrobených **párů náušnic** a **6.156 ks** vyrobených **náramků**. Později organizace rozdělení výrobního času upraví dle zkušeností s prodejem výrobků.

Tab. č. 28 informuje též o výši nepřímých nákladů **na obaly, tj. 5.000 Kč**, a **propagační materiály** (vizitky), tj. **1.242 Kč**. (Svíčky, ©2016), (Vizitky Plzeň, ©2015)

## 6.5 Celkové náklady projektu Design Market

Tab. č. 34 kvantifikuje jednotlivé položky **celkových nákladů projektu Design Market** od těch nejvyšších po ty nejnižší. Stěžejní částky dosahují **materiálové náklady**. Prodejce výrobních materiálů by Motýl oslovil s nabídkou spolupráce s neziskovou organizací, v případě projektu Design Market se jedná o firmu **Koralky.cz**. Prostřednictvím tohoto projektu by firma mohla rozšířit svou **Corporate Social Responsibility**. V rámci spolupráce by Motýl mohl od firmy nakupovat **za výrobní ceny** či získat **výraznou slevu**. Na oplátku by na trzích **propagoval** značku Koralky.cz. Tato skutečnost by mohla mít značný vliv na snížení materiálových nákladů organizace.

Druhou nejvyšší položku představují **odměny klientům terapeutických dílen** za vyrobené produkty. V případě nízké ziskovosti projektu Design Market by šlo od této položky upustit či ji zahrnout později, až se organizace lépe zorientuje. Nicméně tato položka by byla vyřazena až v nejhorším případě, neboť poskytuje klientům pocit zapojení se do běžného pracovního procesu a přidanou hodnotu této skutečnosti **nelze vyčíslit v korunách**.

Další nákladové položky byly již v předchozím textu blíže analyzovány. Jedná se o náklady na mzdy zaměstnanců, pojištění z mezd, ubytování, dopravu, stravné a další. Výše celkových nákladů dosahuje hodnoty **1.024.258 Kč**.

Tabulka č. 34: Celkové náklady projektu Design Market

	<b>Náklady (Kč)</b>
Materiálové náklady	636.120
Mzdy klientů TD	246.240
Mzda zaměstnanců – trhy	76.950
Pojištění ze mzdy zaměstnanců	26.163
Ubytování	10.000
Prodejní místo	8.800
Doprava – PH	6.491
Sáčky – 10.000 ks	5.000
Stravné	4.752
Dálniční známka	1.500
Vizitky	1.242
Výstavní stoleček	1.000
<b>Celkem</b>	<b>1.024.258</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## 6.6 Možné varianty tržeb projektu Design Market

Níže uvedená tab. č. 35 analyzuje potenciální **varianty tržeb projektu Design Market**. Vychází z celkového počtu návštěvníků trhů v roce 2015, tj. **53.900 osob**. První sloupec charakterizuje procentuální počet návštěvníků, kteří si produkt zakoupí. Druhý sloupec obsahuje identické údaje, ovšem přepočtené na osoby. Následující tři sloupce kvantifikují tržby. Sloupec „*Náušnice*“ představuje tržby za náušnice v případě, že je zakoupí „x“ % návštěvníků. Obdobně sloupec „*Náramek*“ kvantifikuje výši tržeb v případě, že náramek zakoupí „x“ % návštěvníků. Další sloupec obsahuje úhrn dvou



předchozích sloupců, tj. tržeb za náušnice a náramky, v případě, že je zakoupí „x“ osob. Poslední sloupec kvantifikuje zisk projektu, popř. jeho ztrátu, odvíjející se od množství prodaných výrobků.

V potaz je nutné vzít výši **celkových nákladů** projektu Design Market, tj. **1.024.258 Kč**. Z níže uvedené tab. č. 35 vyplývá, že projekt bude ziskový, pokud si alespoň **10 % návštěvníků** zakoupí **náušnice** a současně si **10 % osob** pořídí **náramek**. V tomto případě činí úhrn tržeb **1.660.120 Kč**, tzn., že zisk je roven **635.862 Kč**. Náušnice, obdobně jako náramek, by tedy zakoupilo **5.390 osob**. Výrobní kapacita terapeutických dílen činí 8.208 párů náušnic a 6.156 ks náramků. To znamená, že v Motýlovi se vyrobí dostatečné množství šperků, aby byla výše charakterizovaná poptávka uspokojena. V úvahu je třeba vzít také **náklady obětované příležitosti**, zisk za prodané výrobky dílen činil v roce 2014 **34.475 Kč**. Komparace této částky a možného zisku v případě projektu Design Market poukazuje na fakt, že nový projekt by mohl Motýlovi přinést větší zisk.

Pokud by nastala situace, kdy by **15 % návštěvníků**, tj. **8.085 osob**, chtělo zakoupit Motýlí produkty, výrobní kapacita náramků by **nebyla dostačující**, a sice **o 1.929 ks náramků**. Mohla by však nastat situace, kdy **15 % návštěvníků** zakoupí **náušnice** a **10 % náramek**. Tj. celkové tržby by činily 2.034.725 Kč, **zisk** potom **1.010.467 Kč**.

Další varianty kombinace tržeb vycházejí z níže uvedené tab. č. 35. První rok projektu Motýl počítá především s výše uvedenými variantami. Raději kalkuluje s menší ziskovostí, tj. varianta **10 %** zakoupí **náušnice** a **10 %** zakoupí **náramek**. Případně ještě pesimističtější varianta, **10 %** zakoupí **náramek** a **5 %** **náušnice**. **Zisk** v tomto případě dosahuje výše **99.557 Kč**. Samozřejmě může nastat i kritická varianta, kdy pouze **5 %** návštěvníků zakoupí náušnice a zároveň **5 %** náramky. To by znamenalo, že se organizace ocitne ve ztrátě 194.198 Kč. Veškeré podnikání s sebou přináší určité **riziko**, obdobně je tomu v případě projektu Design Market.

Pokud by byl o Motýlí produkty velký zájem, organizace by mohla zvážit **rozšíření provozu dílen**. Jednalo by se o odpolední kurzy probíhající od pondělí do čtvrtka od 15 do 19 h a v pátek od 13 do 17 h. Vzhledem k poměrně velkému ročnímu počtu klientů dílen by naplnění kapacity nemělo být problém. Nutné by bylo vzít v úvahu mzdy

pracovníků, kteří by zajistili chod odpoledních dílen, dále odměny klientům dílen za vyrobené šperky a materiálové náklady. Další náklady ve vztahu k provozu dílen, tj. nájem a energie, jsou fixní. Obdobně výše nákladů souvisejících s dopravou na trhy, mzdy zaměstnanců zastupujících Motýla na akcích a cestovní náhrady, jedná se o konstantní položky.

Tabulka č. 35: Potenciální tržby projektu Design Market (Kč)

% návštěvníků koupí	Přepočteno na osoby	Náušnice 139 Kč	Náramek 169 Kč	Tržby celkem	Ztráta/zisk
5%	2.695	374.605	455.455	830.060	-194.198
10%	5.390	749.210	910.910	1.660.120	635.862
15%	8.085	1.123.815	1.366.365	2.490.180	1.465.922
20%	10.780	1.498.420	1.821.820	3.320.240	2.295.982
25%	13.475	1.873.025	2.277.275	4.150.300	3.126.042

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo zpracování finanční analýzy neziskové organizace Motýl, z.ú. a navržení optimalizace jejího financování na bázi zjištěných výsledků.

Z analýzy příjmů organizace byly zjištěny následující skutečnosti. Celkové příjmy organizace vykazují rostoucí trend. Pozitivní je jednak růst zdrojů samofinancování, jednak navýšení darů, které se v posledním sledovaném roce podařilo téměř zdvojnásobit, a to především díky několika novým individuálním dárcům. Současně však došlo k navýšení přijatých dotací, které tvoří stěžejní část zdrojů financování organizace. Pozitivní je fakt, že dochází ke snižování podílu dotací na celkových příjmech organizace. Zatímco v roce 2011 činily dotace necelých 80 % celkových příjmů, v roce 2014 se jednalo o 69,5 %. Na dotacích se nejvíce podílel Krajský úřad Plzeňského kraje.

Příjmy z rodičovského centra Vlnka představují valnou většinu zdrojů samofinancování. V úvahu je třeba vzít fakt, že v roce 2015 došlo k odtržení Vlnky od Motýla kvůli možnému překročení limitu pro DPH. Lze tedy predikovat, že došlo ke značnému snížení výnosů organizace. S odtržením Vlnky se sice snížily i náklady organizace, nicméně Vlnka dosáhla v letech 2012 až 2014 zisku pohybujícího se v přibližném rozmezí od 200.000 do 430.000 Kč. Pokračoval-li v roce 2015 vývoj financování Vlnky tak úspěšně, jako v předcházejících letech, přišel Motýl o potenciální zdroje samofinancování.

Z hlediska nákladových položek představují stěžejní částku osobní náklady. Jejich výše se neustále zvyšuje. To je způsobeno skutečností, že Motýl rozšiřuje své služby, a proto se navyšuje i počet zaměstnanců. Podstatnou část dále tvoří materiálové náklady, náklady na služby a další.

Výsledky ukazatele autarkie jsou hodnoceny pozitivně. Ačkoliv v prvních třech letech nedosahují doporučené hodnoty 100 %, jsou náklady a výnosy organizace poměrně vyrovnané. V roce 2012 činí rozdíl mezi náklady a výnosy pouhých 35.489 Kč. V roce 2014 Motýl doporučenou hodnotu naopak přesáhl, organizace vykazuje zisk 22.369 Kč.

V poslední kapitole praktické části byl představen projekt Design Market, který byl zaměřen na optimalizaci financování neziskové organizace Motýl. Cílem tohoto projektu byla především diverzifikace příjmů organizace, tzn. snaha navýšení zdrojů samofinancování, neboť dotace tvoří dosud valnou většinu příjmů organizace. Projekt navrhuje reorganizaci chodu terapeutických dílen. Klienti budou po celý rok vyrábět originální šperky, konkrétně náušnice a náramky. Produkty se budou prodávat na designových trzích, které se konají několikrát do roka v Praze, Brně a Plzni. Projekt spoléhá na proniknutí na trh prostřednictvím výrobků s přidanou hodnotou a prostřednictvím nižších cen oproti konkurenci. Blíže byl specifikován rozpočet nákladů souvisejících s projektem Design Market a rovněž různé varianty tržeb. Případný zisk projektu Design Market by byl využit ke krytí nákladů organizace. Motýl by daň z příjmů odváděl až v případě, kdy by částka celkového zisku organizace dosáhla výše 300.000 Kč. Případně by mohl uplatnit slevu na dani, neboť dosud zaměstnává jednu postiženou osobu.

Výše charakterizovaný projekt přináší také přidanou hodnotu pro klienty terapeutických dílen, neboť právě oni se budou podílet na příjmech organizace a v případě zájmu se budou moci prodeje šperků na trzích i osobně zúčastnit. Tuto přidanou hodnotu však není možné vyčíslit, a proto není zahrnuta do tržeb. Nicméně je plně v souladu s posláním organizace, tj. integrace zdravotně znevýhodněných osob do společnosti. V úvodu práce byla nastíněna otázka, zda všechny neziskové subjekty využívají své zdroje skutečně k plnění svého poslání. Ze zkušeností získaných při zpracování této práce je patrné, že Motýl se svými zdroji hospodaří efektivně a zcela je využívá k podpoře a ku prospěchu svých klientů.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj počtu NNO v letech 2005 - 2013 .....	19
Tabulka č. 2: TOP 10 nadací dle poskytnutých nadačních příspěvků v roce 2014 .....	38
Tabulka č. 3: Formy výběru daru.....	40
Tabulka č. 4: Výše odvodů z loterií a sázek na veřejně prospěšné účely .....	41
Tabulka č. 5: Přehled příjmů organizace Motýl, z.ú. (Kč) .....	47
Tabulka č. 6: Opravený přehled příjmů organizace Motýl, z.ú. (Kč).....	49
Tabulka č. 7: Přehled přijatých dotací organizace Motýl, z.ú. (Kč) .....	51
Tabulka č. 8: Přehled zdrojů samofinancování organizace Motýl, z.ú. (Kč) .....	52
Tabulka č. 9: Přehled tržeb z prodeje služeb organizace Motýl, z.ú. (Kč) .....	53
Tabulka č. 10: Přehled zdrojů financování rodičovského centra Vlnka (Kč).....	54
Tabulka č. 11: Výsledek hospodaření rodičovského centra Vlnka (Kč) .....	55
Tabulka č. 12: Náklady organizace Motýl, z.ú. (Kč).....	55
Tabulka č. 13: Analýza spotřebovaných nákupů organizace Motýl, z.ú. (Kč).....	59
Tabulka č. 14: Analýza spotřebovaných služeb organizace Motýl, z.ú. (Kč) .....	59
Tabulka č. 15: Analýza osobních nákladů organizace Motýl, z.ú. (Kč).....	60
Tabulka č. 16: Autarkie hlavní činnosti organizace Motýl, z.ú. (Kč).....	61
Tabulka č. 17: Náklady a výnosy z vedlejší činnosti organizace Motýl, z.ú. (Kč) .....	62
Tabulka č. 18: Oprava tabulky č. 17 (Kč).....	62
Tabulka č. 19: Opravená autarkie hlavní činnosti organizace Motýl, z.ú. (Kč) .....	63
Tabulka č. 20: Přehled designových trhů v roce 2015.....	66
Tabulka č. 21: Projekt Design Market – náročnost dopravy .....	67
Tabulka č. 22: Projekt Design Market – náklady na dopravu .....	67
Tabulka č. 23: Mzda zaměstnanců.....	69
Tabulka č. 24: Cestovní náhrady .....	70

Tabulka č. 25: Propočet výše stravného .....	71
Tabulka č. 26: Náklady – prodejní místo (Kč) .....	72
Tabulka č. 27: Terapeutické dílny – odpracované hodiny .....	73
Tabulka č. 28: Kalkulace výrobků (Kč).....	74
Tabulka č. 29: Pesimistický X optimistický plán výroby .....	75
Tabulka č. 30: Výpočet přímých mezd (Kč).....	76
Tabulka č. 31: Výpočet výrobní režie (Kč) .....	76
Tabulka č. 32: Výpočet odbytové režie (Kč).....	77
Tabulka č. 33: Benchmarking – komparace cen (Kč) .....	78
Tabulka č. 34: Celkové náklady projektu Design Market .....	79
Tabulka č. 35: Potenciální tržby projektu Design Market (Kč).....	81

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Dárčovská pyramida.....	39
Obrázek č. 2: Procentuální zastoupení zdrojů financování organizace Motýl, z.ú.....	48
Obrázek č. 3: Opravený procentuální přehled příjmů organizace Motýl, z.ú.....	50
Obrázek č. 4: Procentuální kvantifikace tržeb za služby organizace Motýl, z.ú. ....	53
Obrázek č. 5: Procentuální zastoupení složek nákladů organizace Motýl, z.ú. ....	58
Obrázek č. 6: Vývoj nákladů a výnosů organizace Motýl, z.ú. (Kč).....	63

## Seznam použitých zkratek

AE	analytická evidence
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
DMS	dárcovska textová zpráva
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
FS	Fond soudržnosti
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
ks	kus
KÚPK	Krajský úřad Plzeňského kraje
mil.	milion
mld.	miliarda
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
NIF	Nadační investiční fond
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
obr.	obrázek
OKD	Ostravsko-karvinské doly
OP	operační program
OPS	obecně prospěšná společnost
OSS	organizační složky státu
PO	příspěvková organizace
popř.	popřípadě
PR	vztahy s veřejností
r.	rok
RC	rodičovské centrum
ROA	rentabilita aktiv
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
s.	strana
Sb.	sbírka
tab.	tabulka
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně



ÚMO	Úřady městských obvodů
USA	Spojené státy americké
ÚSC	územní samosprávné celky
VNO	veřejná nezisková organizace
VZZ	výkaz zisku a ztráty
z.s.	zapsaný spolek
z.ú.	zapsaný ústav

## Seznam použité literatury

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 131 s. ISBN 978-80-7357-269-3.

DUŠEK, Jiří, Lubomír PÁNA a Roman SVATOŠ. *Udržitelný rozvoj a funkce moderního evropského státu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 368 s. ISBN 978-80-87472-20-0.

FREY, Bruno S. *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham-Brookfield: Edward Elgar Pub., 1997, 156 s. ISBN 978-18-589-8509-1.

FRIČ, Pavol., GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v ČR*. 1. vydání, Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s., ISBN 80-86432-04-1

HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 158 s. ISBN 978-80-7435-121-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

- KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2002, xii, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
- LEDVINOVÁ, Jana a Karel PEŠTA. *Základy fundraisingu*. Praha: ICN, 1996, 141 s.
- MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.
- NOLEN-HOEKSEMA, Susan. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Portál, 2012, 884 s. ISBN 978-80-262-0083-3.
- NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- POLAČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 119 s. ISBN 80-7178-694-2.
- SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K., SOKOLOWSKI, W. and Associates, *The Emerging Sector*, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore, USA, 1996.
- SAMUELSON, Paul a William D. NORDHAUS. *Economics*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2010, 915 s. ISBN 9780070700710.
- SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.
- SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1958, 2 sv. (572 s.).
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *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.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, 138 s. Management (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 154 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 296 s. ISBN 978-80-251-3457-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 294 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2196-5.

WALTER WYMER, Jr. *Nonprofit marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. ISBN 9781452245690.

### **Seznam použitých zákonů**

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

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

## Elektronické zdroje

*Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2015* [online]. Neziskovky.cz, 2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z:

[http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_543/fakta\\_neziskovky-v\\_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

*CCS: Vývoj cen pohonných hmot* [online]. CCS, 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.ccs.cz/phm>

*Co je to neziskový sektor: O neziskových organizacích* [online]. Neziskovky.cz, [b.r.] [cit. 2015-10-09]. Dostupné z:

[http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovky-v\\_co-to-je-neziskovy-sektor-/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/)

*Co je supervize* [online]. Český institut pro supervizi, 2006 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

*Českomoravský institut pro supervizi a koučing O.P.S.: O nás* [online]. ČMISK, 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.cmisk.cz/>

*Dějiny ekonomického myšlení: 5.2 Neviditelná ruka trhu* [online]. Informační systém Masarykovy univerzity, 2009 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/esf/js08/dejiny/web/ch05s02.html>

*Dobrý anděl: Daňová uznatelnost* [online]. Dobrý anděl [b.r.] [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <https://www.dobryandel.cz/dary/>

*Epravo.cz: Sbíрка zákonů* [online]. Epravo.cz 1999-2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-20-ledna-2015-kterym-se-meni-zakon-c-2502000-sb-o-rozpocetovych-pravidlech-uzemnich-rozpocetu-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-zakon-c-1282000-sb-o-obcich-obecni-zrizeni-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-zakon-c-1292000-sb-o-krajich-krajske-zrizeni-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-a-zakon-c-1312000-sb-o-hlavnim-meste-praze-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-20429.html>

*Evropské strukturální a investiční fondy: Programové období 2014-2020* [online]. ESIF [b.r.] [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

*Facebook: Nové trhy – události* [online]. Facebook, 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/novetrhy/events>

*Fler: Šperky* [online]. Fler, 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.fler.cz/zbozi/sperky>

*Fórum dárců: Dárcovství v roce 2014 – čísla a trendy* [online]. Fórum dárců 2010 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/aktuality/338/darcovstvi-v-roce-2014-cisla-a-trendy.html>

*Fórum dárců: Výsledky žebříčků nadací a nadačních fondů za rok 2011* [online]. Fórum dárců 2010 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/aktuality/215/vysledky-Zebricku-nadaci-a-nadacnich-fondu-za-rok-2011.html>

FRIŠTENSKÁ, Hana a kol. *Průvodce Občanským zákoníkem pro nadace a nadační fondy* [online]. Fórum Dárců, 2013 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: [file:///C:/Users/admin/Downloads/1372261250\\_0\\_pruvodce-obcanskym-zakonikem-pro-nadace-a-nadacni-fondy\\_fd-\(5\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/1372261250_0_pruvodce-obcanskym-zakonikem-pro-nadace-a-nadacni-fondy_fd-(5).pdf)

*Korálky: Korálky a doplňky z ostatních materiálů* [online]. Korálky, 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.koraliky.cz/plastove-a-akrylove-koraliky>

*Ministerstvo financí ČR: Sázkové hry v roce 2012* [online]. Ministerstvo financí ČR 2005-2013 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/regulace/loterie-a-sazkove-hry/vysledky-z-provozovani-loterii/2012/sazkove-hry-v-roce-2012-12746>

*Motýl: Výroční zprávy* [online]. Motýl, 2013 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.motyl-plzen.cz/ke-stazeni-/vyrocni-zpravy/>

*Nové trhy: Přehled trhů* [online]. Nové trhy, 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <https://www.novetrhy.cz/trhy/>

PROUZOVÁ, Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR* [online]. Vláda, 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf)

*Svíčky Garant: Celofánové sáčky se samolepkou* [online]. Svíčky, 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.sviccky.net/obalovy-material-sacky-a-krabicky-na-sperky-celofanove-sacky-se-samolepkou>

*Účtová třída 5 – Náklady a účtová třída 6 – Výnosy* [online]. Účetní kavárna, 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9321v12140-uctova-trida-5-naklady-a-uctova-trida-6-vynosy/>

*Vizitky Plzeň: Ceník tisku vizitek a souvisejících služeb* [online]. Vizitky-Plzeň, 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: [http://www.vizitky-plzen.cz/cenik\\_tisku](http://www.vizitky-plzen.cz/cenik_tisku)

*Vláda České republiky: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. Vláda České republiky, 2009-2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>



## **Seznam příloh**

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2011-2012 – náklady (Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2013-2014 – náklady (Kč)

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2011-2012 – výnosy (Kč)

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2013-2014 – výnosy (Kč)

Příloha E: Přehled účtů tvořících výkaz zisku a ztráty za rok 2011

**Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2011-2012 – náklady (Kč)**

		2011		2012	
		hlavní	hospod.	hlavní	hospod.
<b>A</b>	<b>Náklady</b>				
I.	Spotřebované nákupy celkem	1.031.346	8.500	1.233.496	5.500
	Spotřeba materiálu	899.248	8.500	1.098.395	5.500
	Spotřeba energie	132.098	0	135.101	0
II.	Služby celkem	661.956	0	769.562	0
	Opravy a udržování	25.332	0	24.129	0
	Cestovné	9.500	0	6.899	0
	Náklady na reprezentaci	593	0	0	0
	Ostatní služby	626.531	0	738.534	0
III.	Osobní náklady celkem	2.814.697	0	2.817.664	0
	Mzdové náklady	2.127.838	0	2.127.519	0
	Zákonné sociální pojištění	672.244	0	680.870	0
	Ostatní sociální pojištění	8.215	0	2.275	0
	Zákonné sociální náklady	0	0	2.000	0
	Ostatní sociální náklady	6.400	0	5.000	0
IV.	Daně a poplatky celkem	2.432	0	1.900	0
	Ostatní daně a poplatky	2.432	0	1.900	0
V.	Ostatní náklady celkem	14.087	0	21.212	0
	Ostatní pokuty a penále	132	0	0	0
	Dary	0	0	0	0
	Jiné ostatní náklady	13.955	0	21.212	0
VI.	Odpisy celkem	50.160	0	80.256	0
	Odpisy DHNM	50.160	0	80.256	0
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	3.550	0	2.050	0
	Poskytnuté členské příspěvky	3.550	0	2.050	0
	<b>Náklady celkem</b>	<b>4.578.228</b>	<b>8.500</b>	<b>4.926.140</b>	<b>5.500</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2013-2014 – náklady (Kč)**

A	Náklady	2013		2014	
		hlavní	hospod.	hlavní	hospod.
I.	Spotřebované nákupy celkem	944.749	6.500	1.005.615	0
	Spotřeba materiálu	785.564	6.500	932.100	0
	Spotřeba energie	159.185	0	73.515	0
II.	Služby celkem	917.734	0	1.017.349	6.000
	Opravy a udržování	71.913	0	32.483	0
	Cestovné	11.260	0	7.114	0
	Náklady na reprezentaci	0	0	0	0
	Ostatní služby	834.561	0	977.752	6.000
III.	Osobní náklady celkem	3.273.526	0	3.632.265	0
	Mzdové náklady	2.504.419	0	2.765.047	0
	Zákonné sociální pojištění	753.168	0	852.192	0
	Ostatní sociální pojištění	9.289	0	11.026	0
	Zákonné sociální náklady	300	0	0	0
	Ostatní sociální náklady	6.350	0	4.000	0
IV.	Daně a poplatky celkem	2.200	0	2.040	0
	Ostatní daně a poplatky	2.200	0	2.040	0
V.	Ostatní náklady celkem	24.932	0	25.694	0
	Ostatní pokuty a penále	0	0	0	0
	Dary	1.800	0	0	0
	Jiné ostatní náklady	23.132	0	25.694	0
VI.	Odpisy celkem	67.107	0	54.114	0
	Odpisy DHNM	67.107	0	54.114	0
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	2.220	0	2.220	0
	Poskytnuté členské příspěvky	2.220	0	2.220	0
	<b>Náklady celkem</b>	<b>5.232.468</b>	<b>6.500</b>	<b>5.739.297</b>	<b>6.000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2011-2012 – výnosy (Kč)**

		2011		2012	
		hlavní	hospod.	hlavní	hospod.
<b>B</b>	<b>Výnosy</b>				
I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	893.129	0	1.177.319	0
	Tržby za vlastní výrobky	0	0	0	0
	Tržby z prodeje služeb	893.129	0	1.177.319	0
II.	Ostatní výnosy celkem	1.558	0	5.345	0
	Ostatní pokuty a penále	600	0	0	0
	Úroky	958	0	1.101	0
	Jiné ostatní výnosy	0	0	4.244	0
III.	Přijaté příspěvky celkem	25.623	8.500	45.287	5.500
	Přijaté dary	25.623	0	45.287	0
	Přijaté členské příspěvky	0	8.500	0	5.500
IV.	Provozní dotace celkem	3.556.228	0	3.662.700	0
	Provozní dotace	3.556.228	0	3.662.700	0
	<b>Výnosy celkem</b>	<b>4.476.538</b>	<b>8.500</b>	<b>4.890.651</b>	<b>5.500</b>
C	Výsledek hospodaření před zdaněním	-101.690	0	-35.489	0
	Daň z příjmů	0	0	0	0
D	Výsledek hospodaření po zdanění	-101.690	0	-35.489	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2013-2014 – výnosy (Kč)**

		2013		2014	
		hlavní	hospod.	hlavní	hospod.
<b>B</b>	<b>Výnosy</b>				
I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	1.324.841	0	1.416.626	0
	Tržby za vlastní výrobky	0	0	34.475	0
	Tržby z prodeje služeb	1.324.841	0	1.382.151	0
II.	Ostatní výnosy celkem	18.656	0	1.005	0
	Ostatní pokuty a penále	0	0	0	0
	Úroky	1.367	0	1.005	0
	Jiné ostatní výnosy	17.289	0	0	0
III.	Přijaté příspěvky celkem	148.769	6.500	324.145	6.000
	Přijaté dary	148.769	0	324.145	0
	Přijaté členské příspěvky	0	6.500	0	6.000
IV.	Provozní dotace celkem	3.661.287	0	4.019.890	0
	Provozní dotace	3.661.287	0	4.019.890	0
	<b>Výnosy celkem</b>	<b>5.153.553</b>	<b>6.500</b>	<b>5.761.666</b>	<b>6.000</b>
C	Výsledek hospodaření před zdaněním	-78.915	6.500	22.369	0
	Daň z příjmů	0	0	0	0
D	Výsledek hospodaření po zdanění	-78.915	6.500	22.369	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## Příloha E: Přehled účtů tvořících výkaz zisku a ztráty za rok 2011

MOTÝL o. s.

28.03.12 02:24:32

Účty tvořící VÝSLEDOVKU k 31.12.2011

Ř.výsledovky	Účet	Název účtu	Hlavní č.	Hospodářská č.
3:	5011	Spotřeba materiálu-výrob.činn., pomůcky	464013.00	5095.00
	5012	Spotřeba materiálu-režijní	95062.00	3405.00
	5013	Spotřeba materiálu-DHIM	175471.00	
	5015	Spotřeba materiálu- potraviny	62027.06	
	5016	Spotřeba materiálu- dovoz jídel	67448.00	
	5017	Spotřeba materiálu- PHM	35227.10	
4:	502	Spotřeba energie	132098.00	
8:	511	Opravy a udržování	25332.00	
9:	512	Cestovné	9500.00	
10:	513	Náklady na reprezentaci	593.00	
11:	5181	Ostatní služby- telefonní poplatky	35645.94	
	5182	Ostatní služby-poštovné	2892.00	
	5183	Ostatní služby- pronájmy	115991.00	
	5184	Ostatní služby-účetní,daňové,právní	165000.00	
	5185	Ostatní služby-školení,studium	41135.00	
	5186	Ostatní služby-ostatní	265867.00	
13:	521	Mzdové náklady	2127838.00	
14:	5241	Zákonné sociální pojištění - OSSZ	496602.00	
	5242	Zákonné sociální pojištění - VZP	88816.00	
	5243	Zákonné sociální pojištění - ZPMV	15961.00	
	5244	Zákonné sociální pojištění - ZPMA	32089.00	
	5245	Zákonné sociální pojištění - OZP	19819.00	
	5246	Zákonné sociální pojištění - VOZP	18957.00	
15:	525	Ostatní sociální pojištění	8215.00	
17:	528	Ostatní sociální náklady	6400.00	
21:	538	Ostatní daně a poplatky	2432.00	
24:	542	Ostatní pokuty a penále	132.00	
30:	549	Jiné ostatní náklady	13955.42	
32:	551	Odpisy dlouh. nehm. a hmotného majetku	50160.00	
40:	582	Poskytnuté členské příspěvky	3550.00	
47:	602	Tržby z prodeje služeb	825681.00	
	6021	Tržby z prodeje služeb-obědy	67448.00	
61:	642	Ostatní pokuty a penále	600.00	
63:	644	Úroky	958.22	
66:	649	Jiné ostatní výnosy	0.11	
77:	682	Přijaté příspěvky (dary)	25623.00	
78:	684	Přijaté členské příspěvky		8500.00
80:	691	Provozní dotace	27216.00	
	6911	Provozní dotace - ÚP	193046.00	
	6912	Provozní dotace - MPSV	465570.00	
	6913	Provozní dotace - MMP	895000.00	
	6914	Provozní dotace - ÚMO 1,3	65000.00	
	6916	Provozní dotace - NADAČNÍ FONDY	13000.00	
	6917	Provozní dotace- KÚPK	1897396.20	

## **Abstrakt**

JÍLKOVÁ, Lucie. *Způsoby financování neziskových organizací*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 96 s., 2016

**Klíčová slova:** neziskový sektor, financování, zdroje samofinancování, fundraising, diverzifikace příjmů

Práce se zabývá neziskovým sektorem. Teoretická část charakterizuje jeho specifické atributy a informuje o typech neziskových organizací v České republice. Zaměřuje se též na principy financování neziskových organizací a fundraising. V praktické části je zpracována analýza nákladů a výnosů organizace Motýl, z.ú. Analýza je završena vyhodnocením ukazatele autarkie. Cílem této bakalářské práce je optimalizace financování zvolené neziskové organizace a nalezení nových zdrojů jejího financování. Poslední kapitola praktické části prezentuje projekt Design Market, který se věnuje diverzifikaci příjmů organizace. Projekt představuje řešení, jehož prostřednictvím by mohlo dojít k navýšení zdrojů samofinancování, a tím zároveň i k posílení stability organizace.

## **Abstract**

JÍLKOVÁ, Lucie. *Financing Solutions of Non-profit Organisations*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 96 p., 2016

**Key words:** non-profit sector, financing, resources of self-financing, fundraising, diversification of incomes

This bachelor thesis focuses on the non-profit sector. The theoretical part defines its specific attributes and informs about types of non-profit organisations in the Czech Republic. It also focuses on the financial principles of non-profit organisations and fundraising. The practical part of the thesis analyses the costs and revenues of the “Motýl, z.ú.” organisation. The end of the analysis deals with the evaluation of the independence of the organisation. The goal of this thesis is the improvement of the financial solutions of chosen non-profit organisation and finding new resources of its financing. Last chapter of the practical part presents the project “Design Market”. It concentrates on the diversification of incomes of the organisation. The project introduces solution for increasing financial resources, thus strengthening the stability of the “Motýl, z.ú.” organisation.