



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉHO NADAČNÍHO FONDU

EVALUATION OF ECONOMY AND FUNDRAISING OF SELECTED ENDOWMENT FUND

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kristýna Buřáková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Kristýna Buťáková</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a daně

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Zhodnocení hospodaření vybraného nadačního fondu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: nadační fond

Analýza a zhodnocení současného hospodaření nadačního fondu

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě důkladné analýzy nákladů a výnosů a posouzení vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy zhodnocení dosavadního hospodaření vybraného nadačního fondu. Dále budou navrženy a posouzeny nové možnosti získávání finančních prostředků pro jeho činnost.

### Základní literární prameny:

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-476-8.

KRYŠKOVÁ, Šárka. Nestátní neziskové organizace - právní úprava, účetnictví, audit, daně. Praha: Leges, 2019. ISBN 978-80-7502-378-0.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením vývoje hospodaření vybrané neziskové organizace, Nadačního fondu Modrý hroch. Teoretická část práce popisuje problematiku neziskového sektoru a nadačnímu fondu. Analytická část se věnuje analýze nákladů a výnosů spolu s vybranými prvky modifikované finanční analýzy. Dle zjištěných výstupů z provedených analýz je zhodnoceno hospodaření a fundraising. Závěrem práce jsou představeny vlastní návrhy řešení slabých stránek organizace.

## **Klíčová slova**

nestátní nezisková organizace, nadační fond, náklady a výnosy, modifikovaná finanční analýza, fundraising

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the evaluation of the economy of selected non-governmental non-profit organization, Endowment fund Modrý hroch. The theoretical part of the thesis descriptions the issues of the non-profit sector and endowment fund. In the analytical part of the thesis, there is a cost-revenue analysis and modified financial analysis. According to results from analysis, there is a summary of development of the economy and fundraising. In conclusion, there are presented own solutions of organization's weaknesses.

## **Key words**

non-governmental non-profit organization, endowment fund, costs and revenues, modified financial analysis, fundraising

### **Bibliografická citace**

BUŤÁKOVÁ, Kristýna. *Zhodnocení hospodaření vybraného nadačního fondu* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141626>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří se jakoukoli radou podíleli na vzniku mé bakalářské práce, především paní Doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph. D. za její odborné vedení, cenné rady a poznatky, které mi poskytla. A v neposlední řadě také za čas, který mi při zpracovávání práce věnovala.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY</b> .....	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: NADAČNÍ FOND</b> .....	<b>12</b>
2.1 Národní hospodářství.....	12
2.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování .....	12
2.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	13
2.2 Neziskové organizace, jejich funkce a klasifikace .....	14
2.2.1 Členění z globálního hlediska:.....	15
2.2.2 Členění z hlediska zřizovatele: .....	15
2.3 Znamky nestátních neziskových organizací .....	16
2.4 Vize, poslání, funkce, hodnoty, cíle NNO.....	17
2.5 Účetnictví a daně neziskových organizací.....	18
2.5.1 Daně .....	19
2.5.2 Účetnictví.....	21
2.6 Financování a fundraising neziskové organizace .....	22
2.6.1 Principy financování neziskových organizací .....	23
2.6.2 Fundraising a crowdfunding .....	23
2.7 Zdroje financování.....	24
2.8 Nadační fond a jeho orgány .....	27
<b>3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO HOSPODAŘENÍ NADAČNÍHO FONDU</b> .....	<b>29</b>
3.1 Představení organizace .....	29
3.2 Hlavní činnost .....	31
3.3 Hospodářská činnost.....	31
3.4 Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání .....	31
3.5 Analýza nákladů a výnosů .....	32



3.5.1	Náklady organizace.....	32
3.5.2	Výnosy organizace.....	37
3.5.3	Výsledek hospodaření.....	40
3.6	Modifikovaná finanční analýza .....	42
3.7	Financování a fundraisingové aktivity organizace .....	47
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU .....</b>	<b>56</b>
4.1	Ustálení hospodaření organizace .....	56
4.2	Dotační programy .....	59
4.3	Google Ad Grants .....	61
4.4	Marketingová kampaň .....	63
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....</b>	<b>75</b>

## ÚVOD

Neziskové organizace jsou specifické subjekty národního hospodářství, jejichž primárním cílem není dosahování zisku, ale poskytnutí hodnoty, která v naší společnosti v určitém směru chybí. I přes to ale mohou zisk vytvářet. V neziskové organizaci je povinností finanční prostředky reinvestovat do hlavní činnosti, nebo do činnosti své existence.

Téma Zhodnocení hospodaření vybraného nadačního fondu jsem si vybrala proto, že mě tato problematika dlouhodobě zajímá, a chci své vědomosti v oblasti neziskového sektoru prohloubit. V budoucnosti bych se ráda na činnosti neziskové organizace podílela.

Předmětem této bakalářské práce je zhodnocení hospodaření neziskové organizace Nadační fond Modrý hroch. Vybraný nadační fond se zabývá prevencí zranění u dětí a snaží se zlepšit zdravotní péči dětí v nemocnici na oddělení dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie.

V úvodu práce jsou popsány hlavní cíle a metody zpracování a následně je práce rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části je popsáno postavení neziskového sektoru v národním hospodářství, členění neziskových organizací či způsoby financování nevýdělečných organizací. Dále je v této části podrobněji vysvětleno působení nadačních fondů včetně jejich způsobu vedení účetnictví a daní. Následuje seznámení se s klíčovými pojmy pro strategické plánování organizace, což jsou poslání, mise, cíle a hodnoty.

V praktické části jsou analyzována data z účetních výkazů organizace, a to především rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Jsou zkoumány náklady a výnosy a vybraní ukazatele modifikované finanční analýzy pro roky 2016 až 2020. Dále jsou popsány fundraisingové aktivity nadačního fondu a způsoby financování aktivit Modrého hrocha.

Na základě analýzy těchto dat jsou vyvozena doporučení na zlepšení působení organizace a přínos těchto doporučení, které pokrývá poslední část bakalářské práce.

# 1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem bakalářské práce je na základě důkladné analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření a posouzení vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy. Dále zhodnocení dosavadního hospodaření vybraného nadačního fondu a v neposlední řadě rovněž fundraisingové aktivity v letech 2016 až 2020. Budou navrženy a posouzeny nové možnosti získávání finančních prostředků pro jeho činnost.

Pro splnění hlavního cíle je třeba dosáhnout nejprve dílčích cílů, kterými jsou:

- Prostřednictvím vhodně zvolené odborné literatury formulovat teoretická východiska nezbytná pro pochopení problematiky neziskových organizací, konkrétně nadačních fondů.
- Představit analyzovanou organizaci včetně informací o hlavní činnosti a vedlejší činnosti, cílech a poslání.
- Provést analýzu hospodaření Nadačního fondu Modrý hroch, a to z hlediska výnosů a nákladů, výsledku hospodaření a v neposlední řadě také zhodnocení vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy v letech 2016 až 2020.
- Popsat fundraisingové aktivity organizace ve sledovaném období.
- Posoudit hodnoty zjištěné z provedených analýz a na základě výsledků následně navrhnout vlastní řešení nedostatků.

Pro dosažení cíle je nutné v teoretické i analytické části bakalářské práce aplikovat jisté metody a postupy. Zejména se jedná o deskripci, analýzu, syntézu, komparační metodu či metodu indukce a dedukce.

V teoretické části je využita metoda deskripce, jejíž podstatou je popis jednotlivých pojmů, např. neziskový sektor, nadační fond. V analytické části jsou aplikovány metody analýzy, konkrétně pro rozbor nákladů, výnosů či výsledku hospodaření a spolu s ní metoda komparace, kdy jsou porovnávány jednotlivé roky. V návrhové části jsou použity metody indukce a dedukce pro návrhy nových řešení nedostatků organizace či cesty získávání finančních prostředků ze soukromých i veřejných zdrojů. (Synek, a další, 2011)

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: NADAČNÍ FOND

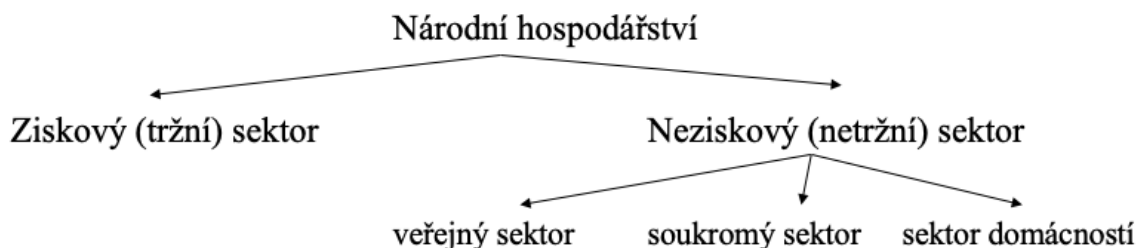
Teoretická část bakalářské práce popisuje poznatky vycházející z odborné literatury. Věnuje se národnímu hospodářství a jeho členění, neziskovému sektoru a v neposlední řadě účetní a daňové problematice, možnostem financování a fundraisingu nadačních fondů.

### 2.1 Národní hospodářství

Pro definování neziskového sektoru je nutné uvést strukturu národního hospodářství. **Národní hospodářství** je tvořeno mnoha subjekty s různorodými činnostmi, proto lze i jejich členění zachytit z mnoha hledisek.

#### 2.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování

Pro pochopení postavení neziskového sektoru v národním hospodářství je nejvhodnější členění podle principu financování:



**Obrázek 1: Struktura národního hospodářství**

*(Zdroj: Rektořík, 2010 str. 13)*

Jak je vidět na obrázku 1, národní hospodářství se skládá ze **ziskového** a **neziskového** (netržního) sektoru. **Neziskový sektor** se dále člení na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a neziskový sektor domácností.

- **Neziskový veřejný sektor** – je řízen a spravován veřejnou správou, finance přicházejí z veřejných zdrojů, podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytování veřejné služby. (Rektořík, 2010) Jedná se tedy o sektor, ve kterém je hlavním činitelem **stát**, a ten působí především v oblasti sociální péče, zdravotnictví, školství, obrany apod. (Hejduková, 2015)
- **Neziskový soukromý sektor** – nebo také „dobrovolný sektor“ je financován fyzickými a právníckými osobami, které chtějí vložit své prostředky do konkrétní

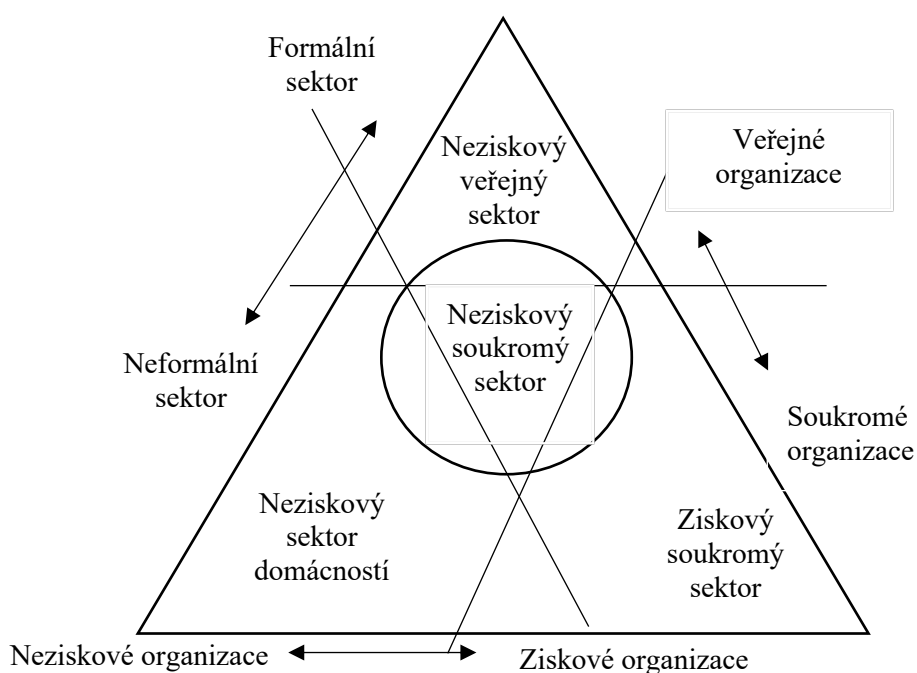
aktivity bez očekávání profitu. (Stejskal, 2014) Cílovou funkcí je především přímá produkce užitku. (Rektořík, 2010)

- **Neziskový sektor domácností** – představují ho jednotlivci/rodiny, které tvoří neformální iniciativy a seskupení. (Stejskal, 2013) V národním hospodářství mají významnou roli, jsou součástí koloběhu finančních toků a trhu produktů, výrobních faktorů a kapitálu. (Rektořík, 2010) Motivací tohoto sektoru je poskytování nedostatkových služeb, odstranění nedokonalostí trhu a selhávání státu. (Stejskal, 2013)

### 2.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Podle švédského ekonoma Victora A. Pestoffa se předchozí dělení národního hospodářství lépe vysvětluje na modelu trojúhelníku. Díky tomu, že jednotlivé sektory postupně zakresluje na plochu trojúhelníku, jsme schopni vyčíst i základní charakteristiky organizací, které v sektorech působí. (cit. podle Rektoříka, 2010)

Výsledný trojúhelník vypadá takto:



**Obrázek 2: Struktura národního hospodářství podle Pestoffa**

(Zdroj: Rektořík, 2010 str. 13)

V první fázi trojúhelníkem prochází přímka, která jej dělí na horní – **veřejný sektor** a spodní část – **soukromý sektor**. Dále vstupuje do trojúhelníku linie, která se nachází na pravé straně, vzniká díky ní rozdělení **ziskového a neziskového sektoru**. Ve třetí fázi

je vyobrazen **sektor domácností** pomocí vytyčení přímkou na levé straně obrazce – vzniká tak členění na **formální** a **neformální sektor**. Formální sektor je tvořen jednotkami neformálního sektoru – rodinami, domácnostmi, sousedskými i občanskými komunitami. V posledním kroku dochází ke spojení předchozích částí – dochází k vytyčení oblasti soukromého neziskového sektoru, nazývaného též jako **sektor nevládních neziskových organizací**. Často bývá označován jak třetí sektor. Dále se Pestoff zamýšlí nad oblastmi, kde se činnosti a poslání jednotlivých organizací ve vymezených sektorech překrývají. Tyto organizace jsou nazývány **hraničními** a **smíšenými**. Například soukromá střední škola svou činností zasahuje i do veřejného sektoru. Státní podnik může být zřízen za účelem podnikání některou z institucí veřejného sektoru a obhospodařuje státní majetek. Jiným příkladem mohou být spolky či seskupení, které jsou zakládány domácnostmi a mají tak neformální charakter. (cit. podle Rejzler, 2010)

## 2.2 Neziskové organizace, jejich funkce a klasifikace

Pojem „nezisková organizace“ není v našem právním systému oficiálně zakotven, ale i přesto je běžně využíván. Mimo něj se v praxi používá i oslovení „nevýdělečná organizace“, anglický ekvivalent „non-profit organization“ nebo také nepřesně „třetí sektor“. Neziskové organizace sdružují velké množství lidí a poskytují širokou paletu služeb. (Pelikánová, 2018) V této bakalářské práci je využíván pojem nezisková organizace.

Organizace nestátního neziskového sektoru zastávají v národním hospodářství hned několik funkcí. Díky tomu, že jsou součástí koloběhu výrobních faktorů, působí jako zaměstnavatelé a producenti statků a služeb, pokrývají funkci **ekonomickou**. Dále mají **sociální** význam, protože poskytují specifické statky a umožňují sdružování lidí a jejich zapojení do společenského života. (Stejskal, 2013) V neposlední řadě mají i **politický** smysl, protože většinou působí v odvětví, které je pro ziskový sektor neatraktivní. Příčinou je, že nepůsobí primárně pro zisk, ale proto aby přinesly přidanou hodnotu. NO slouží k rozvoji celé společnosti. (Krechovská, a další, 2018)

Existuje velké množství neziskových organizací a jsou velmi rozmanité, proto i na jejich členění lze nahlížet z mnoha různých aspektů, například podle zdrojů financování, právní

formy, oboru působení, nebo také podle povahy činnosti. Pro tuto bakalářskou práci uvádím členění z globálního hlediska a členění z hlediska zřizovatele.

### **2.2.1 Členění z globálního hlediska:**

**Organizace veřejně prospěšné** – důvodem jejich založení je produkce veřejných a smíšených statků pro uspokojení potřeb veřejnosti. Patří sem například většina organizací ze zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa.

**Organizace vzájemně prospěšné** – jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů, které spojuje společný zájem. Posláním je jim tedy uspokojení vymezeného okruhu osob. Jedná se o aktivity v oblasti kultury, sportu, profese apod. (Hejduková, 2015) (Pelikánová, 2018)

### **2.2.2 Členění z hlediska zřizovatele:**

**Státní (vládní) neziskové organizace** – jak již název napovídá, zřizovatelem státní NO je stát nebo územně samosprávné celky. Vládní organizace zprostředkovávají veřejné služby či výkony státní moci. Zejména se jedná o školství či zdravotnictví. (Krechovská, a další, 2018)

Mezi vládní neziskové organizace patří:

- Organizační složky státu,
- Organizační složky územních samosprávních celků
- Státní příspěvkové organizace
- Příspěvkové organizace územních samosprávních celků

Jejich nejdůležitějšími právními předpisy, které je upravují, jsou Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.

**Nestátní/soukromé organizace** – zřizovateli soukromých organizací jsou občané, kteří je zakládají. Různé organizace podléhají různým zákonům, ve kterých jsou stanoveny podmínky pro vznik, působení i zánik konkrétních NO. (Pelikánová, 2018)

Mezi nevládní neziskové organizace patří:

- Spolky, Fundace, Ústavy
- Politické strany a politická hnutí
- Zájmová sdružení právnických osob

- Registrované církve a náboženské společnosti
- Školské právnické osoby
- Veřejné výzkumné instituce
- Honební společenstva
- Odborové organizace

Nejdůležitějšími předpisy pro soukromé organizace jsou: Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník; Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností; Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích; Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích; Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon; Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti; Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Stále fungují i NO, založené podle zrušeného občanského zákoníku (č. 248/1995 Sb.), které se od roku 2014 nesmějí zakládat, ale mohou existovat (obecně prospěšné společnosti).

### 2.3 Znaky nestátních neziskových organizací

Existuje mnoho kritérií, podle kterých lze rozhodovat, zda se jedná o nestátní neziskovou organizaci, dále jen NNO. Podle Hyánka (2011) je nestátní neziskovou organizací ta organizace, která je **organizovaná**, tedy se vyznačuje institucionalizací své vnitřní struktury, působí na základě zakládací smlouvy nebo zřizovací listiny a má stanovenou organizační strukturu a náplň své činnosti. Dále organizace nesmí být součástí veřejné (vládní) struktury a vykonávat funkce příslušné veřejné moci. Znamená to, že ve výběru svých cílů a forem jejich dosahování je NNO svobodná a je spravována **soukromým** právem. Dalším rysem je **neziskovost** – jak již bylo zmíněno, primárním důvodem vzniku NO není dosahování zisků, ale i přesto jich subjekt může dosahovat. Podmínkou ale zůstává, že je nesmí rozdělovat mezi své vlastníky, zakladatele či správní radu apod. Zisk musí být vložen do rozvoje NO nebo do její hlavní činnosti. Vnitřní struktura nevýdělečné organizace obsahuje vymezené řídicí a kontrolní kompetence. NNO tedy má být schopna sama se řídit čili má být **samosprávná**.

Posledním klíčovým rysem je **dobrovolnost** všech zúčastněných. Na fungování organizace se často podílejí dobrovolníci, kteří za svoji práci neočekávají finanční ohodnocení. Díky tomu NNO minimalizuje svoje náklady. (Hyánek, 2011)



## 2.4 Vize, poslání, funkce, hodnoty, cíle NNO

Každá nestátní nezisková organizace by měla mít definovány vize, hodnoty, poslání, cíle a funkce již od svého založení. Všechny tyto rysy se poté promítají do strategického plánování nevýdělečné organizace.

### Vize

Vizi začíná strategické plánování NNO a představuje ideální stav, kterého by organizace chtěla v průběhu svého působení dosáhnout – interně i vně. Formulace takové vize by měla mít písemnou podobu krátké, srozumitelné myšlenky, která nahlíží do budoucnosti. (Hommerová, 2015) Vize prohlubuje význam poslání organizace a dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu i stabilitu. (Šedivý, Medlíková, 2017) Vize různých organizací se mohou shodovat. (Rektořík, 2010)

### Poslání

*„Abyste naplnili právní formu organizace, musíte mít jasné poslání. S tím musí být zaměstnanci neziskové organizace vnitřně ztotožnění a veřejnost ho musí chápat a rozumět mu.“* (Šedivý, Medlíková, 2017 str. 22)

Dobré poslání by mělo být stručné, srozumitelné, jednoduché a motivační. Mělo by vyjadřovat, co nezisková organizace dělá, pro koho a v jaké oblasti. Mělo by také vymezovat jedinečnost organizace. Z poslání vychází hodnoty, které organizace vyznává, umožňuje fundraising, utváří image organizace. (Šedivý, Medlíková, 2017)

### Funkce

Poslání, které si NNO stanoví, je naplněno prostřednictvím funkcí. Ty funkce, díky kterým dochází k realizaci samotného poslání, jsou nazývány **primární**. Nelze obecně říct, jaké činnosti představují primární funkce, protože jsou v organizacích značně odlišné. Je tomu tak proto, že každá instituce má i jiné poslání. **Sekundární** funkce vytvářejí prostředí pro možnost dosažení funkce primární. Mezi sekundární funkce řadíme: personální, provozní, správní a funkci komplexního hospodaření. (Rektořík, 2010)

### Hodnoty

Image organizace vychází z hodnot a z nich se rovněž odvíjí i firemní kultura. Hodnoty se promítají do náboru a výběru zaměstnanců, vedení a řízení lidí, etického kodexu, hodnotících procesů, oslovení firemních i individuálních dárců, budování značky

a vztahů s veřejností, ovlivňování trhu. Proto je třeba přesně popsat hodnotu a definovat pravidla, které se k ní vážou. V praxi je doporučeno deklarovat alespoň tři hodnoty, např.:

- **Transparentnost** – organizace zveřejňuje výsledky své činnosti, výkaz zisku a ztrát, portfolio finančních zdrojů.
- **Důvěryhodnost** – organizace spolehlivě plní své závazky vůči dárcům, klientům, zaměstnancům i všem ostatním. Poskytuje veřejnosti údaje o svém působení, historii i tradicích – cíleně buduje vztahy s veřejností a posiluje svoje dobré jméno
- **Odbornost** – organizace nabízí produkty, které reagují na potřeby trhu, zaměstnává kompetentní pracovníky, které dále vzdělává, má snahu zkvalitnit své vnitřní procesy, reaguje na trendy v oboru, případně je vytváří.  
(Šedivý, Medlíková, 2017)

### **Cíle**

Cílem je chápán stav, v němž bude naplněno poslání organizace a pomine tak důvod, jenž vedl k založení NNO. Cíle mohou být stanoveny na různou dobu (dlouhodobé – 10-15 let; středně dobé – 3-10 let; krátkodobé – pod 3 roky a operativní) mohou se týkat primárních i sekundárních funkcí. Cíle organizací bývají pokryty ve strategickém plánu, koncepci rozvoje či věcném a finančním plánu. (Rektořík, 2010)

## **2.5 Účetnictví a daně neziskových organizací**

Účetnictví NNO musí být podle § 8 Zákona o účetnictví vedeno správně, úplně, průkazně, srozumitelně, přehledně a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů. Účetnictví neziskových organizací je upravováno právními předpisy a vnitřními předpisy.

- **Nejdůležitější právní předpisy**
  - Zákon č. 221/2015 Sb. s účinností od 1.1.2016
  - Vyhláška č. 504/2002 Sb. ve znění vyhlášky č.324/2015 Sb. s účinností od 1.1.2016
  - Vyhláška č. 325/2015 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které vedou jednoduché účetnictví
  - České účetní standardy
- **Vnitřní předpisy**

Každá účetní jednotka si vnitřní předpisy stanovuje sama a patří sem zejména:

- Vnitřní předpis dle § 33a odst. 9 Zákona o účetnictví – ÚJ musí stanovit povinnosti a odpovědnosti osob v účetní jednotce ve vztahu k podpisovému nebo identifikačnímu záznamu
- Vnitřní předpis, podle kterého budou obíhat účetní doklady, jejich úschova a skartace.
- Účtový rozvrh, označování účetních dokladů a účetních záznamů
- Metodiky k použití účetních metod
- Odpisový plán atd. (Dobrozemský, 2016)

### 2.5.1 Daně

Poplatníci, kteří nebyli založeni za účelem podnikání jsou v zákoně označeni jako tzv. veřejně prospěšní poplatníci. (Dobrozemský, 2016)

#### **Veřejně prospěšný poplatník**

Pokud je subjekt veřejně prospěšným poplatníkem, plynou mu jisté výhody. Podle zákona o daních z příjmu v § 17a je veřejně prospěšným poplatníkem subjekt, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. Tento paragraf také zahrnuje taxativní výčet subjektů, které nejsou veřejně prospěšným poplatníkem. Nejsou jím obchodní korporace, Česká televize, Český rozhlas a Česká tisková kancelář, Profesionální komora nebo poplatník založený za účelem ochrany a hájení podnikatelských zájmů svých členů, s výjimkou organizace zaměstnavatelů, zdravotní pojišťovny, společenství vlastníků jednotek a také nadace, jejíž činnost slouží nebo směřuje k podpoře zakladatele nebo osob blízkých zakladateli. Zák. o daních z příjmu v § 17a.

#### **Základ daně**

Ústavy a obecně prospěšné společnosti, veřejné školy, veřejné výzkumné instituce a poskytovatele zdravotních služeb mají povinnost vystavovat **široký základ daně**, který zahrnuje veškeré příjmy bez ohledu na činnost, ze které pocházejí, nestanoví-li ZDP jinak. (Dobrozemský, a další, 2017)

Spolky, pobočné spolky, církve, náboženské společnosti, honební společenstva a v neposlední řadě nadace a nadační fondy (pokud nejsou vyloučeny z veřejně prospěšných poplatníků) podávají **úzký základ daně**. (Dobrozemský, a další, 2017)

V tomto případě dochází k danění zisku z hlavní činnosti a zisku z vedlejší činnosti odděleně.

Protože je v praktické části zkoumanou neziskovou organizací nadační fond, veřejně prospěšný poplatník s úzkým základem daně, je nutné si tuto problematiku rozšířit o konkrétní položky určující výši daně:

**Tabulka 1: Výpočet daně veřejně prospěšného poplatníka s úzkým základem daně**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Pelikánová, 2016)

<b>Základ daně nebo daň. ztráta podle § 23 odst. 1 ZDP</b>
- Odčitatelné položky od základu daně dle § 34 ZDP
- Položky snižující základ daně dle § 20 ZDP
<b>= Upravený základ daně, zaokrouhlený</b>
* sazba daně dle § 21 ZDP
- Slevy na dani dle § 35 ZDP
<b>= Výsledná daň</b>

**Předmětem daně nejsou:**

- Příjmy z nepodnikatelské činnosti, pokud je vynaložené výdaje převyšují
- Dotace, příspěvky, podpory nebo jiná obdobná plnění z veřejných rozpočtů.

**Předmětem daně jsou vždy příjmy z:**

- Reklamy
- Členských příspěvků (ty jsou poté většinou od daně osvobozeny)
- Úroků
- Nájemného
- Příjmy z podnikatelské činnosti (Vít, 2015)

**Položky osvobozeny od daně jsou:**

Členské příspěvky, výnosy z nadační jistiny, příjmy z dědictví, bezúplatné příjmy, pokud jsou nebo budou využity pro účely vymezené v § 15 odst. 1 nebo v § 20 odst. 7 Zákona o dani z příjmu.

### **Položky snižující základ daně:**

Základ daně lze snížit o 30 % nejvýše však o 1 mil. Kč. Pokud snížení činí méně než 300 tis. Kč, lze si jej uplatnit až do výše 300 tis. Kč. Pro veřejné vysoké školy, o.p.s. či ústavy, výzkumné instituce je maximální částka, o kterou si mohou snížit základ daně, 3 mil. Kč. Pokud je částka nižší než 1 mil. Kč, pak lze ZD snížit do výše základu daně.

Náklady (výdaje) vynaložené na výnosy (příjmy), které nejsou předmětem daně nebo které jsou od daně osvobozeny, jsou daňově neuznatelné. Daňově neuznatelné jsou i všechny náklady hrazené z prostředků získaných darem, bezúplatnými službami, od daně osvobozenými nebo příjmy, které nebyly předmětem daně. (Nebuželská, 2016)

Poplatníci s úzkým základem daně, kteří uplatní snížení základu daně podle § 20, musí prostředky získané touto úsporou využít v následujících 3 zdaňovacích obdobích na ztrátové nepodnikatelské hlavní činnosti. (Pelikánová, 2016)

### **2.5.2 Účetnictví**

V roce 2016 došlo k novelizaci zákona o účetnictví, do praxe se vrátilo jednoduché účetnictví a došlo ke kategorizaci účetních jednotek na mikro, malé, střední a velké. Rozhodnutí, kam která nevýdělečná organizace patří, závisí na splnění dvou ze tří kritérií:

#### **Tabulka 2: Kategorizace účetních jednotek**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Štěpánová, 2016)

<b>Velikost</b>	<b>Výše aktiv (v Kč)</b>	<b>Roční čistý obrat</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
<b>Mikro</b>	do 9 mil.	do 18 mil.	do 10
<b>Malá</b>	do 100 mil.	do 200 mil	do 50
<b>Střední</b>	do 500 mil.	do 1 mld	do 250
<b>Velká</b>	nad 500 mil.	nad 1 mld	nad 250

Jednoduché účetnictví mohou vést spolky, odborové organizace, organizace zaměstnavatelů, církve a náboženské společnosti, honební společenstva, pokud splňují tato kritéria dané § 1f Zákona o účetnictví:

- nejsou plátcí DPH
- jejich příjmy za poslední účetní období dosáhly max. 3 mil. Kč
- hodnota jejich majetku nepřesahuje 3 mil. Kč (Pelikánová, 2018)

Pro **jednoduché účetnictví** jsou zásadní účetní knihy – **peněžní deník, kniha závazků a pohledávek, pomocné knihy** (např. pracovněprávních vztahů).

Pokud účetní jednotka nespĺňuje zmíněné parametry, je nucena vést **účetnictví** (dříve označované jako podvojně účetnictví). V jednoduchém účetnictví vystupují pouze příjmy a výdaje oproti tomu v podvojném účetnictví dochází k zápisům na dvě strany – účtuje se nejen o příjmech a výdajích ale také nákladech a výnosech. Základními výkazy jsou – rozvaha a VZZ. Hlavními účetními knihami jsou **deník a hlavní kniha** (dále např. kniha analytických účtů, kniha podrozvahových účtů). (Štěpánová, 2016)

Nadační fond může dle § 9 zákona o účetnictví vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, pokud je mikro nebo malou účetní jednotkou a nemá povinnost ověření účetní závěrky auditorem. Pokud je NF střední a velkou účetní jednotkou, vznikne mu povinnost ověření účetní závěrky auditorem a vznikne mu tak i povinnost vyhotovit výroční zprávu dle § 21 zákona o účetnictví. (Kryšková, 2019)

K poslednímu dni účetního období, které zpravidla představuje 12 po sobě jdoucích měsíců, uzavře účetní jednotka účetní knihy a sestaví účetní závěrku. Podle § 18 ZÚ mohou účetní jednotky sestavovat účetní závěrku v plné či zkrácené formě. Ve zkrácené formě ji mohou sestavovat mikro a malé účetní jednotky, které nemají povinnost ověření auditorem. Účetní závěrka se sestavuje z rozvahy, VZZ a přílohy v účetní závěrce. (Dobrozemský, a další, 2017) Další změnou v novele zákona je, že spolky a ústavy mají povinnost zveřejňovat účetní závěrku.

Účetní závěrka veřejně prospěšného poplatníka musí být rozdělena na příjmy, které patří do základu daně a příjmy, které nejsou předmětem daně nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny. (Dobrozemský, 2016)

## **2.6 Financování a fundraising neziskové organizace**

Pokud chce nestátní nezisková organizace naplnit své poslání, je nutné, aby si pro to zajistila dostatečné množství prostředků, ať už peněžitých či nepeněžitých. Za jejich získání odpovídá management nebo specializovaný pracovník – fundraiser. (Boukal, 2009)

### 2.6.1 Principy financování neziskových organizací

Je nutností, aby NO disponovala prostředky, které pochází z různých zdrojů – členské příspěvky, doplňkovou činností, podnikáním, firemním či individuálním dárcovstvím. Tento princip nazýváme **vícezdrojovost**. Dalším principem je **samofinancování a fundraising**, tzn. jakým způsobem nevýdělečná organizace získává prostředky (finanční i nefinanční) pro naplnění svého poslání. Prostředky může organizace získávat z vlastních (prodejem vlastních výrobků, služeb) i cizích zdrojů (dary, dobrovolnická práce, know-how). **Neziskovost** znamená, že organizace musí všechny své příjmy použít na úhradu nákladů činností souvisejících s naplňováním poslání organizace.

Posledním principem podle Stejskala (2013) je **osvobození od daní**. Ve vyspělých zemích jsou veřejně prospěšné organizace daňově zvýhodňovány. Existují tři základní daňové režimy pro toky finančních prostředků NO:

- Osvobození toků NO od daní
- Úlevy na daních neziskových organizací
- Úlevy na daních přispěvatelům (Stejskal, 2013)

### 2.6.2 Fundraising a crowdfunding

Nejvhodnější definicí fundraisingu je „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání.*“ (Boukal, 2013 str. 43)

NNO se snaží získat i nefinanční prostředky, protože pokud by usilovala pouze o finanční podporu, mohla by se připravit o velkou část darů. Obvykle organizace potřebuje i **hmotné zdroje** např. elektro obchod může darovat počítače; výrobce zdravotních přístrojů, může darovat nemocniční lůžka či jiný zdravotnický přístroj apod. Dále může jít o poskytnutí **služeb**, např. bezplatný pronájem prostor, poradenství, bezplatný marketing, servis at' už ve smyslu oprav a aktualizování elektronických zařízení, tak i oprav na budově organizace. V neposlední řadě lze organizaci podpořit poskytnutím bezplatných **práv, informací** či **dobrovolnou prací**. (Boukal, 2013)

Kromě zajišťování zdrojů potřebných k chodu NNO musí fundraiser zajišťovat i další činnosti, např. řízení aktiv, řízení závazků, finanční analýzu a plánování, risk management. (Boukal, 2009)

V posledních letech je neziskovými organizacemi čím dál více uplatňován **Crowdfunding**. Znamená to, že pro získávání finančních prostředků využívají internet. Nyní se jedná o jednu z nejefektivnějších metod získávání dárců. (Hezcková, 2013)

Podle průzkumu z University of Technology Sydney je působení na sociálních sítích mezi neziskovými organizacemi velmi výhodné především pro tyto důvody:

- pro inspiraci, čerpání nápadů, ze kterých mohou organizace filtrovat, vybírat a rozvíjet praktická řešení
- organizace mohou spolupracovat s různými osobnostmi na sociálních sítích, např. influencery, ambasadory propagace
- možnost zapojovat své dárcy do soutěží, výzev, pořádat sbírky přes sociální sítě
- sociální média poskytují funkce hodnocení a komentářů, včetně hlasování a hodnocení „to se mi líbí“ – hodnotícím nástrojem pro veřejnost, aby se mohla podílet na společném hodnocení organizačních aktivit. Lze tak zabránit nedostatkům ve službách.
- dále mohou sociální média pomoci k přijímání dobrovolníků, uzavírání partnerství při poskytování služeb či organizování akcí.<sup>1</sup> (Dr. Ranaweera, 2015)

## 2.7 Zdroje financování

Nezisková organizace má mnoho možností, jak může získávat prostředky pro svoji činnost. Tyto možnosti se dají rozdělit do 3 hlavních směrů – financování z vlastních zdrojů (například podnikáním) z cizích zdrojů (ku příkladu zápůjčkou) či potenciálními zdroji (které mohou představovat dotace z veřejných rozpočtů, firemní financování i dary jednotlivců).

- **Vlastní zdroje**

Vlastní zdroje představují samofinancování a řadíme sem členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti, příjmy z doplňkových činností a podnikání.

---

<sup>1</sup> Přeloženo autorem



- Členské příspěvky – povinnost platit členský příspěvek každý rok vyplývá již ze stanov nebo statutu. Obvykle o jeho výši rozhoduje příslušný orgán a podle §19 odst. 1 Zákona o dani z příjmu je od daně osvobozen tehdy, pokud je jejich placení stanoveno ve stanovách. (Stejskal, 2013) Jedná se o téměř bezrizikový zdroj. (Boukal, 2009)
- Doplňková činnost – NNO disponuje majetkem, který může být využíván pro získání dodatečných prostředků. Nejčastěji se jedná o příjmy z pronájmu prostor. Dále sem mohou patřit příjmy z poskytování služeb – např. poskytování reklamy podnikatelům, spolupráce s obcemi při pořádání kulturních akcí. (Stejskal, 2013) Zde musí organizace pozorně zvážit, s kým bude spolupracovat, aby nedocházelo k poškozování jejího dobrého jména. (Boukal, 2009)
- Podnikání – podnikání představuje aktivity, které jsou provozovány za cílem dosažení zisku, na vlastní jméno a riziko. NNO mohou podnikatelskou činnost provozovat, pokud to nevyklučuje nějaký právní předpis. (Stejskal, 2013) Podle § 23 NOZ nadačním fondům není dovoleno podnikat.

- **Cizí zdroje**

Dalším zdrojem financování jsou cizí zdroje, které zahrnují například bankovní zápůjčky, kdy musíme finanční prostředky po určité době vrátit a zaplatit úrok. (Pelikánová, 2018)

- **Potenciální zdroje**

Poslední skupinou ze základního členění způsobu financování jsou potenciální zdroje. Zde významně závisí na naší vizi, poslání, hodnotách, zkrátka na celkovém budování značky, protože naše prezentace ve společnosti rozhoduje o výši našich potenciálních zdrojů. Jak uvádí Hommerová (2015 str. 41) „*Silná značka přitáhne nejen donátora, podporovatele, dobrovolníky, zákazníky, ale rovněž média, které organizaci i fundraiserům zajistí publicitu.*“

- **Individuální dárcovství**

Příčiny získávání darů od potenciálních dárců se mohou různit, avšak individuální dárci většinou chtějí jen podpořit „dobrou věc“ a neočekávají protislužbu. Může se jednat o jednorázový příspěvek, velký dar, závěť, věčný dar, dobrovolnictví či benefiční akce a tomboly. (Hezcková, 2013)

- **Firemní dárcovství**

Dle údajů Českého statistického úřadu představuje firemní dárcovství spolu s veřejnou správou a individuálním dárcovstvím 3 nejvýznamnější zdroje NNO. Firemní dárcovství lze rozdělit do dvou velkých skupin – malé spolu se středními podniky a velké podniky spolu s korporacemi. Je nutné podle toho i k dárci přistupovat, protože schvalovací proces daru se bude v obou případech velmi lišit. (Šedivý, 2012)

Zde je motivace dárců různorodější než u dárcovství individuálního. Mohou darovat proto, aby navenek působili společensky odpovědněji, aby si snížili daňové zatížení nebo se také může jednat o spolupráce, kdy se za finanční podporu očekává protislužba:

- Vzájemné darování – obě strany si navzájem poskytnou plnění tedy firma poskytne organizaci finanční dar a nezisková organizace ji za to prezentuje např. na svých webových stránkách.
- Sponzoring – pokud například NO pořádá charitativní koncert a dárci zde vystupuje jako partner na plakátech, vstupenkách, billboardech apod., nejedná se o dar, ale o sponzoring. Příjem od sponzorů je z hlediska příjemce daru příjmem z reklamy a podléhá zdanění. Kromě dani z příjmu podléhá i dani z přidané hodnoty v základní sazbě 21 %. (Vít, 2015)

- **Veřejné zdroje**

Pro nevýdělečnou organizaci jde o nenárokové zdroje, které většinou bývají účelové, tedy musejí být použity na konkrétní záměr a po dokončení projektu musí NO sepsat závěrečnou zprávu, ve které protistranu informuje o využití prostředků.

**Na příspěvky ze zdrojů Evropské unie** lze dosáhnout jak prostřednictvím regionálních operačních programů v oblastech NUTS II, tak i z programů vyhlašovaných správcovskými institucemi či organizacemi. Dále lze využít **přímých a nepřímých dotací ze státního rozpočtu**. Na rozdíl od nepřímých dotací není u dotací přímých mezi poskytovatelem a příjemcem žádná další organizace. U nepřímých dotací naopak dochází k rozdělování příspěvku mezi jednotlivé žadatele poté, co ústředí vypracuje žádost pro ministerstvo. Žádost obsahuje informace poskytnuté od NNO. V neposlední řadě sem řadíme i **příspěvky z rozpočtu územních samospráv**. Nejdůležitějším informačním zdrojem pro získání příspěvku jsou webové stránky dané obce a kraje, kde lze včas

zachytit informace o termínech nově vypsaných grantových programů. (Pelikánová, 2018)

## 2.8 Nadační fond a jeho orgány

Nezisková organizace Modrý hroch, která je předmětem zkoumání této bakalářské práce, působí jako nadační fond. Proto se kapitola věnuje podrobnému popisu nadačních fondů, orgánům působícím v nadačním fondu i jeho porovnání s nadací.

Nadační fond patří spolu s nadací do skupiny právnických osob, které se nazývají fundace. Jsou upravovány Zákonem č. 89/2012 Sb., Novým občanským zákoníkem. Nadační fondy bývají zakládány za společenským či hospodářským účelem. Dle NOZ je povinností, aby název obsahoval slova „nadační fond“. Oproti nadaci nemají zákonem stanovenou výši vkladu či nadačního kapitálu ani povinnost vytváření nadační jistiny. Založení Nadačního fondu probíhá dvěma způsoby – buď **zakládací listinou** nebo **pořízením pro případ smrti**. Při zakladatelských právních jednáních musí být podpisy zakladatelů ověřeny, ale nemusejí mít formu notářského zápisu. (Krechovská, a další, 2018)

Rysem nadačních fondů je dočasnost, proto se běžně dostávají do bodu, kdy rozhodují o svém zániku z důvodu spotřebování finančních prostředků pro daný účel. (Pelikánová, 2018) Transformace nadačního fondu v nadaci není možná. (Kryšková, 2019)

Podle § 394 zákona č. 89/2012 Sb. musí zakladatelské právní jednání obsahovat alespoň následující údaje:

- Název a sídlo nadačního fondu
- Jméno zakladatele, jeho bydliště nebo sídlo
- Účel založení
- Výši vkladu, popřípadě jeho nepeněžitý obsah
- Počet členů správní rady, jména prvních členů, jejich bydliště a informace, jak členové správní rady za nadační fond jednají
- Počet členů dozorčí rady, jména prvních členů, jejich bydliště a informace nebo jméno a bydliště prvního revizora
- Určení správce vkladů
- Podmínky poskytování příspěvků z majetku nadačního fondu.

Pokud je nadační fond založen pořízením pro případ smrti a neurčí-li zakladatel ani způsob jmenování prvních členů správní a dozorčí rady, prvního revizora, jmenuje je vykonavatel závěti. Pokud ani k tomuto nedojde, jmenuje je soud na návrh osoby, která na tom osvědčí právní zájem.

### **Orgány nadačního fondu**

Každou právnickou osobu musí zastupovat buď její zaměstnanci či členové orgánů nebo pověřená fyzická osoba. Tyto osoby mají svá práva a povinnosti, které jsou upraveny legislativou nebo zakladatelskými dokumenty subjektu. Podle NOZ musí být určeno, jakým způsobem a v jakém rozsahu členové orgánů rozhodují a nahrazují její vůli.

- **Správní rada nadačního fondu**

Statutárním orgánem nadačního fondu je správní rada, jejímž úkolem je řídit jeho činnost a jednat jeho jménem navenek. Není zákonem stanovený počet členů, nicméně se jedná o kolektivní orgán, proto by měli být alespoň dva členové. Funkční období nemusí být časově vymezeno, ale je možné jej stanovit v zakladatelském právním jednání. V zákoně není stanoveno ani to, kdo členy správní rady do funkce volí či jmenuje.

- **Kontrolní orgán nadačního fondu**

Zakladatel rozhoduje o tom, zda je kontrolním orgánem NF dozorčí rada nebo revizor. Dozorčí rada musí mít alespoň 2 členy a stejně jako u správní rady zákon neupravuje, kdo bude jmenovat členy a stanovovat jejich pravomoci, proto je vhodné tuto problematiku zahrnout do zakladatelského právního jednání.

### **Správa majetku nadačního fondu**

Majetek fondu je tvořen vklady a dary, jejichž povaha nemusí splňovat trvalou výnosnost. Předpokládá se, že majetek nebude spravován, ale spíše spotřebováván pro naplňování poslání nadačního fondu a dosažení jeho cílů. Z tohoto důvodu není stanovena povinnost zachovávat určitou hodnotu majetku. Řada fondů dokonce ani žádný majetek nevlastní. Ovšem pokud majetek má, může se k němu chovat stejně jako nadace, tj. Majetek lze zcizit, je-li to v souladu s účelem fondu, může být použit k obezřetné investici, NF může poskytovat příspěvky (pokud je to v souladu se zakladatelským právním jednáním a vnitřními předpisy). (Vít, 2015)

### 3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO HOSPODAŘENÍ NADAČNÍHO FONDU

Analytická část bakalářské práce se věnuje vybrané nestátní neziskové organizaci – Nadačnímu fondu Modrý hroch. V úvodu jsou popsány základní informace o organizaci, její hlavní a vedlejší činnost a vedení účetnictví. Následně je analyzováno hospodaření za období 2016-2020 – zejména z hlediska nákladů a výnosů, vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy a v neposlední řadě dle způsobu financování. V závěru jsou zkoumány fundraisingové aktivity.

#### 3.1 Představení organizace

Nezisková organizace Modrý hroch působí jako nadační fond. Znamená to, že je nestátní neziskovou organizací, která je legislativně upravována zákonem č. 89/2012 Sb. Modrý hroch byl založen 27. června 2005. Primárním důvodem založení byla prevence úrazů, jakožto nejčastější příčinou úmrtí dětí/věkové skupiny 0-25 let.

Název: NADAČNÍ FOND MODRÝ HROCH



*Obrázek 3: Logo – Nadační fond Modrý hroch  
(Zdroj: modryhroch.cz)*

Sídlo: Rašínova 2, 602 00 Brno

IČO: 269 73 278

Registrace: Nadační rejstřík vedený Krajským soudem v Brně,  
oddíl N, vložka 283

Předmět činnosti: Prohloubení péče o dětské pacienty  
Podpora vedení preventivních kampaní  
Podpora výzkumu a rozvoje v oblasti medicíny

Zřizovatel fondu: Mgr. Radovan Vrbka

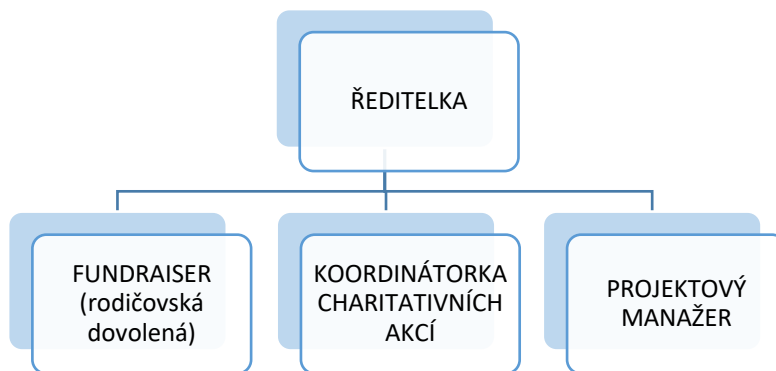
Statutárním orgánem nadačního fondu je **správní rada**, jejímž předsedou je Mgr. Radovan Vrbka, a kontrolní orgán tvoří **revizor**.

**Cíle** Nadačního fondu Modrý hroch jsou: podpora dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie. V posledních letech je jeho snažení zacíleno na pomoc dětem po těžkých úrazech. Úsilí NF je zacíleno na to, jak zpříjemnit malým pacientům prostředí a zlepšit péči v době jejich hospitalizace.

Nadační fond byl založen za **účelem** zlepšení a prohloubení péče o dětské pacienty postižené zejména úrazem, a to v době jejich léčení a rekonvalescence. Dalším důvodem založení Modrého hrocha je podpora vedení preventivních kampaní proti dětským úrazům, podpory Kliniky dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie zejména ve Fakultní nemocnici Brno. Snahou také je podpořit výzkum a rozvoj v oblasti medicíny, životního prostředí a zdravého životního stylu.

**Aktivita** Modrého hrocha zahrnují pořádání kulturních, vzdělávacích a sportovních akcí, zejména charitativních i benefičních akcí. Tyto akce jsou pořádány jak pro hospitalizované děti, tak i pro veřejnost. Současně se orientují i na prevenci úrazů ve formě protiúrazových akcí a kampaní.

V těchto aktivitách se angažují **zaměstnanci** NF, mezi něž patří: ředitelka, koordinátorka projektů a charitativních akcí, projektový manažer a fundraiser. Jejich organizační struktura je znázorněna v obrázku 4. Dále za úspěchy Modrého hrocha stojí desítky **dobrovolníků**.



**Obrázek 4: Organizační struktura Nadačního fondu Modrý hroch**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Nadačního fondu Modrý hroch)

## **3.2 Hlavní činnost**

Hlavní činnost představují aktivity spojené se získáním finančních prostředků pro pomoc dětem s těžkými úrazy. Tyto zdroje jsou poté rozdělovány mezi potřebné – nejčastěji bývají využity pro darování přístrojů, speciálních vozíčků či nábytku a rehabilitačních pomůcek rodinám s nemocným dítětem. Stejně tak Modrý hroch podporuje i nemocnice – oddělení dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie. Konkrétně pomáhá v Dětské nemocnici FN Brno, ve Fakultní nemocnici v Olomouci, v Benešově, Třebíči a v neposlední řadě v Centru zdravotnických služeb Kyjov.

Nadační fond pořádá spoustu kulturních, sportovních a jiných společenských akcí, a to již po mnoho let. Jedná se například o Charity Golf Tour, Týden boje proti zákeřným chorobám a úrazům, Modrý hroch na Kurtu, dětské dny, lyžařské zájezdy apod. Podrobněji jsou tyto aktivity rozebrány v části Financování a fundraisingové aktivity organizace.

## **3.3 Hospodářská činnost**

NF Modrý hroch mimo hlavní činnosti provozuje i činnost vedlejší – hospodářskou. Na všech kulturních, společenských i sportovních akcích mívá stánek se svými předměty. Podporovatelé si mohou zboží koupit i na e-shopu. Jedná se o předměty, jako jsou polštářky, maňasci a plyšové hrošici, odznáčky s logem, klíčenky, sluneční brýle, trička či obrázky malované dětskými pacienty. Výtěžek musí být vždy využit pro rozvoj primární činnosti Modrého hrocha.

## **3.4 Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání**

Nadační fond Modrý hroch vede účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění a jeho prováděcí vyhlášky č. 410/2009 Sb., v platném znění. Dále organizace aplikuje České účetní standardy v platném znění. Účetnictví je vedeno ve zjednodušeném rozsahu v souladu s § 1 a 9 prováděcí vyhláškou.

Účetní období organizace trvá od 1. 1. do 31. 12. tedy jeden kalendářní rok, a je vedeno v českých korunách. Náklady a výnosy se zásadně účtují do období, s nímž věcně i časově souvisí. ÚJ používá účty časového rozlišení.

Nedílnou součástí účetnictví je i účtování o majetku, který je možné poříditi úplatně, bezúplatně formou daru nebo v rámci vlastní činnosti. Dlouhodobým majetkem je v organizaci majetek veden delší dobu než 1 rok a dělí se na hmotný, nehmotný a finanční. Organizace ve sledovaném období nedisponuje dlouhodobým nehmotným majetkem ani dlouhodobým finančním majetkem, pouze dlouhodobým hmotným majetkem.

Hranice dlouhodobého hmotného majetku:

- $PC < 80\,000$  Kč = dlouhodobý drobný hmotný majetek
- $PC > 80\,000$  Kč = dlouhodobý hmotný majetek.

O dlouhodobém drobném majetku se účtuje přímo do spotřeby na účet 501. Pro podrobnější rozlišení využívá analytických účtů. Jedinou položkou dlouhodobého hmotného majetku je auto s pořizovací cenou 308 000 Kč.

Daňové přiznání je podáváno na základě zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Z hlediska daně z příjmu PO je Nadační fond veřejně prospěšným poplatníkem a podává úzký základ daně (tzn. dochází k danění zisku z hlavní činnosti a zisku z vedlejší činnosti odděleně). Přiznání k dani sestavuje organizaci účetní, která je povinna jej podat v zákonném termínu do 1. dubna následujícího roku za předchozí účetní období. NF Modrý hroch není plátcem DPH, ale je plátcem silniční daně a pro roky 2017 a 2020 také plátcem daně z příjmů z hospodářské činnosti.

### **3.5 Analýza nákladů a výnosů**

V této kapitole budou podrobně rozebrány náklady a výnosy organizace za sledované období. Nadační fond Modrý hroch své náklady a výnosy rozděluje podle toho, zda plynou z hlavní nebo hospodářské činnosti.

#### **3.5.1 Náklady organizace**

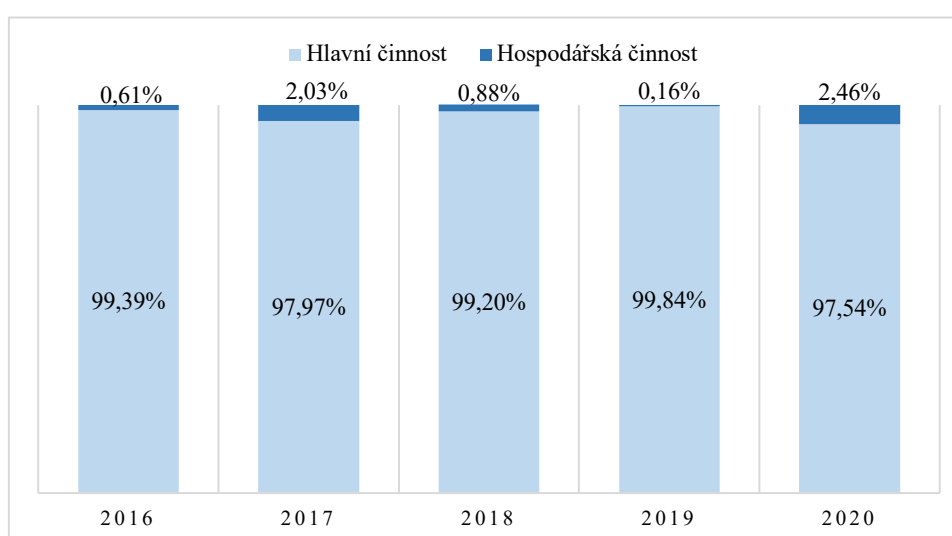
Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby. Jinými slovy se jedná o účelné vynaložení peněžních prostředků organizace a musejí zákonitě vznikat při činnosti každého subjektu – ziskového i neziskového.



**Tabulka 3: Vývoj nákladů NF Modrý hroch v letech 2016-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů organizace)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Σ Náklady</b>	3 117	2 955	2 260	2 464	1 871
<b>Hlavní činnost</b>	3 098	2 895	2 242	2 460	1 825
<b>Hospodářská činnost</b>	19	60	20	4	46

Z tabulky 3 můžeme vyčíst, že Modrý hroch vynakládá mnohonásobně větší část finančních prostředků do své hlavní činnosti. Tento fakt vyplývá ze samotného účelu založení neziskové organizace. Hospodářská činnost je pouze doplňkovou činností organizace, proto jsou i náklady na ni minimální.



**Graf 1: Podíl nákladů hlavní a hospodářské činnosti na celkových nákladech (v %)**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

Graf 1 zachycuje podíl nákladů hlavní a hospodářské činnosti na celkových nákladech subjektu. Z grafu je zřejmé, že náklady vynaložené na hospodářskou činnost ve sledovaném období nepřekračují 2,5 % a náklady hlavní činnosti v průměru tvoří 98,8 % celkových nákladů.

V roce 2019 došlo k nejvýraznějšímu meziročnímu poklesu vynaložených prostředků na hospodářskou činnost. Příčinou je, že v průběhu předchozích let Modrý hroch nechal vyrobit větší množství těchto výrobků. Aby došlo k efektivnímu hospodaření, zásoby bylo nutné vyprodat. Nebylo tedy nutné ani nakupovat nové zboží za další peněžní prostředky. Pro rok 2020 se náklady vynaložené na hospodářskou činnost opět zvýšily.

### Náklady z hlavní činnosti:

Náklady hlavní činnosti vznikají zejména v důsledku působení nadačního fondu, jsou tedy spojené se zázemím organizace, zaměstnanci a dále poskytování darů nemocnicím a rodinám s nemocnými dětmi.

Člení se na spotřebované nákupy, nakupované služby a ostatní neskladované dodávky; osobní náklady; daně a poplatky; ostatní náklady; odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku; a poskytnuté příspěvky, viz tabulka 4.

**Tabulka 4: Náklady hlavní činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Náklady z hlavní činnosti</b>	<b>3 098</b>	<b>2 895</b>	<b>2 242</b>	<b>2 460</b>	<b>1 825</b>
Spotřebované nákupy a nakup. služby	1 199	960	946	1 111	880
Spotřeba materiálu, energie a ostatní	432	352	334	316	208
Prodané zboží	0	0	0	0	0
Opravy a udržování	7	13	52	17	3
Cestovné	8	8	7	3	1
Náklady na reprezentaci	2	3	4	4	3
Ostatní služby	750	584	549	771	665
<b>Osobní náklady</b>	<b>1 255</b>	<b>1 052</b>	<b>1 055</b>	<b>1 119</b>	<b>867</b>
Mzdové náklady	926	764	766	814	673
Zákonné sociální pojištění	303	263	264	281	176
Ostatní sociální náklady	26	25	25	24	18
Daně a poplatky	7	4	9	3	1
Ostatní náklady	561	830	207	227	77
Smluvní pokuty, úroky z prodlení	9	1	0	2	2
Nákladové úroky	0	3	0	0	0
Dary	524	820	191	209	61
Jiné ostatní náklady	28	6	16	16	14
Odpisy dlouhodobého majetku	74	49	25		
Poskytnuté příspěvky	2	0	0	0	0
Daň z příjmů	0	0	0	0	0

Náklady z hlavní činnosti v období let 2016 až 2018 klesají. Pouze v roce 2019 dochází k mírnému meziročnímu nárůstu a následně v roce 2020 opět klesají. Nejnákladnější položkou pro roky 2016-2019 jsou **osobní náklady**. Pro rok 2020 byly osobní náklady

v meziročním srovnání nejnižší z toho důvodu, že odešla jedna zaměstnankyně na rodičovskou dovolenou. Počet pracujících zaměstnanců pro rok 2020 je tedy 3, a v předchozích letech organizace vyplácela mzdy čtyřem zaměstnancům na hlavní pracovní poměr. Hodnoty průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2016-2020 jsou vyobrazeny v tabulce 5. Organizace neuzavírá dohody o provedení práci ani dohodu o pracovní činnosti. S činností jim významně pomáhají desítky dobrovolníků, kteří se podílí především na uskutečnění kulturních akcí, patří mezi ně i fotografové.

**Tabulka 5: Hodnoty průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2016-2020 (v Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ø hrubá měsíční mzda	26 146	21 917	21 979	23 3125	24 083

Druhou nejnákladnější položku představují **spotřebované nákupy a nakupované služby**, které zahrnují materiálovou spotřebu, náklady na energie a ostatní neskladované dodávky, opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby. V rámci meziročního srovnání je nejvyšší materiálová spotřeba v roce 2016. Důvodem byl nákup dlouhodobého drobného hmotného majetku v podobě počítačů pro zaměstnance.

Ze sledovaného období došlo v roce 2020 k nejnižší hodnotě **cestovného**. Tato skutečnost je zapříčiněna covidovou pandemií, v jejímž důsledku byly všechny společenské události zrušeny nebo převedeny do virálního prostředí. Z tohoto důvodu nevznikaly náklady na cestovné zaměstnanců. V průběhu sledovaného období byli zaměstnanci vysláni pouze na tuzemské pracovní cesty nikoli zahraniční. Cestovné se mění v závislosti na počtu realizovaných pracovních cest, použití dopravních prostředků, vzdálenosti od místa výkonu práce a doby strávené na pracovní cestě.

**Náklady na reprezentaci** vznikají nákupem drobného občerstvení k pohoštění hostů na akcích, které NF Modrý hroch pořádá v rámci své hlavní činnosti. Jedná se například o dětské dny, Advent na Zelném trhu či Bikemaratonu.

**Ostatní služby** zahrnují nájemné, účetní poradenství, právní a poradenské služby, hovorné – telefony, školení a kurzy a ostatní. Pro zaúčtování jsou využívány analytické účty. V meziročním srovnání hodnoty oproti jiným položkám příliš nekolísají a pohybují se v částkách mezi 549 000 až 771 000 korunami českými.

Světová pandemie se promítla i do částky vynaložené na **ostatní náklady**, které zahrnují smluvní pokuty, úroky z prodlení, nákladové úroky, dary a ostatní náklady. NNO se v nepředvídatelné situaci obávala o svou existenci, proto snižovala své náklady na minimum všude, kde to bylo možné. Ostatní náklady se v porovnání roku 2020 s rokem 2016 snížily o více než 86 %.

V tabulce 4 jsou také uvedeny odpisy pro roky 2016-2018, kdy nadační fond odepisoval automobil s pořizovací hodnotou 308 000 Kč.

Výše **poskytnutých darů** se při porovnání let 2019 a 2020 snížila o 148 tis Kč. Pokud tuto hodnotu porovnáme s rokem 2017, kdy naše ekonomika rostla, je rozdíl 759 tis. Kč.

Mezi daně a poplatky patří silniční daň a poplatky městu za pronájem stánku na vánočních trzích apod.

#### **Náklady vedlejší činnosti:**

Jak již bylo zmíněno, náklady vznikající vedlejší činností jsou výrazně nižší než náklady hlavní činnosti. Stejně jako náklady hlavní činnosti se i náklady vedlejší činnosti dělí na spotřebované nákupy, nakupované služby a ostatní neskladované dodávky, osobní náklady, daně a poplatky, ostatní náklady, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a poskytnuté příspěvky.

**Tabulka 6: Náklady hospodářské činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Náklady z hospodářské činnosti</b>	19	60	20	4	46
Spotřebované nákupy a nakup. služby	19	27	20	4	16
Spotřeba materiálu, energie a ostatní		0	0	0	0
Prodané zboží	19	27	20	4	16
Osobní náklady	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Ostatní náklady	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Poskytnuté příspěvky	0	0	0	0	0
<b>Daň z příjmů</b>	0	33	0	0	30

Jedinou nákladovou položkou z oblasti spotřebovaných nákupů a nakoupených služeb pro roky 2016 až 2020 je prodané zboží, které dosahuje maximální výše 27 000 Kč v roce 2017 a nejnižší částky 4000 v roce 2019.

Z tabulky je patrné, že nadační fond musel v letech 2017 a 2020 odvést daň z příjmů z hospodářské činnosti ve výši 30 a 33 tisíc Kč.

### 3.5.2 Výnosy organizace

Celkové výnosy jsou stejně jako celkové náklady rozděleny na výnosy z hlavní činnosti a výnosy z hospodářské činnosti. I zde je patrné, že výnosy z hlavní činnosti jsou podstatně vyšší než výnosy z činnosti hospodářské, což, jak bylo zmíněno, vyplývá již z podstaty dané organizace. Výnosy z hospodářské činnosti působí pouze jako podpora hlavní činnosti a zajišťují alespoň částečnou soběstačnost.

*Tabulka 7: Vývoj výnosů NF Modrý hroch v letech 2016-2020 (v tis. Kč)*

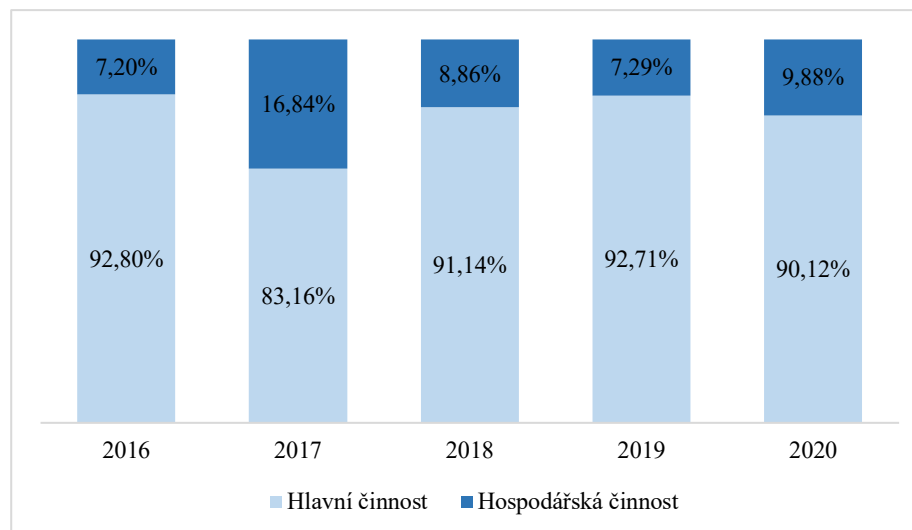
*(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů organizace 2016-2020)*

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Σ Výnosy</b>	3 110	2 981	2 912	3 729	2 408
<b>Hlavní činnost</b>	2 886	2 479	2 654	3 457	2 170
<b>Hospodářská činnost</b>	224	502	258	272	238

Tabulka výše zahrnuje celkové výnosy pro roky 2016 až 2020 a jejich rozdělení na hlavní a hospodářskou činnost. Bez důkladného zkoumání v tabulce vidíme, že celkové výnosy v průběhu sledovaných let kolísají. Nejvyšších výnosů organizace dosáhla v roce 2019 a nejnižších v roce 2020. Důvodem tohoto prudkého poklesu je pandemie COVID 19. V předcházejících letech nebylo kolísání hodnot příliš významné.

Graf 2 zachycuje podíl výnosů z hlavní a hospodářské činnosti na celkových výnosech a je z něj zřejmé, že výnosy z hlavní činnosti jsou v průměru zastoupeny více než 89 %. Naopak výnosy hospodářské činnosti tvoří maximálně 16,8 % celkových výnosů, přičemž většinu let nepřevýšily ani 10 %.

V roce 2017 můžeme oproti ostatním rokům pozorovat významný rozdíl v poměru výnosů z hospodářské činnosti a hlavní činnosti oproti ostatním letem. Pro tento rok je poměr výnosů z hospodářské činnosti oproti hlavní činnosti zhruba 2:8.



**Graf 2: Podíl výnosů hlavní a hospodářské činnosti na celkových výnosech (v %)**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle VZZ 2016-2020)

### Výnosy hlavní činnosti

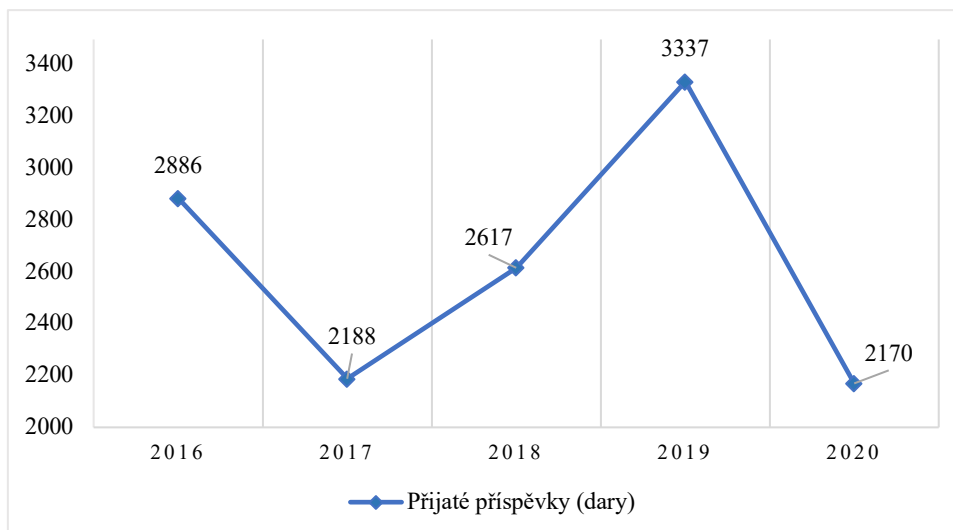
Následující tabulka obsahuje jednotlivé typy výnosů hlavní činnosti organizace.

**Tabulka 8: Výnosy hlavní činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Výnosy</b>	<b>2 886</b>	<b>2 479</b>	<b>2 654</b>	<b>3 457</b>	<b>2 170</b>
Provozní dotace	0	291	0	0	0
Přijaté příspěvky (dary)	2 886	2 188	2 617	3 337	2 170
Tržby za vlastní výkony a zboží	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	0	0	37	120	0
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	0	0

Hlavní složkou výnosů jsou **přijaté příspěvky**. Mezi roky 2016 a 2017 nastal velký pokles z toho důvodu, že v roce 2016 měla organizace úspěšnější fundraising (konalo se více kulturních akcí), oproti roku 2017. Avšak od roku 2017 do roku 2019 přijaté příspěvky opět rostly a v roce 2019 dosáhly nejvyšší hodnoty.

V roce 2020 následoval propad, což je bezpochyby následek pandemie COVID 19, která způsobila hned několik komplikací. Kromě toho, že organizaci znemožnila pořádání kulturních akcí, zapříčinila i snížení poskytovaných darů neziskové organizaci od individuálních a firemních dárců, kteří se v této nestálé době sami báli o svou existenci.



**Graf 3: Hodnota přijatých příspěvků (v tis. Kč)**  
 (Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

Na tomto grafu pozorujeme prudký meziroční pokles roku 2017 oproti předchozímu roku 2016. Jak již bylo zmíněno, tento pokles nastal z důvodu výrazně nižšího počtu konaných kulturních událostí. Od roku 2017 do roku 2019 následně rostla výše přijatých příspěvků a v roce 2020 nastal opět významný pokles. Pokud tato fakta vsadíme do kontextu situace, v letech 2017 až 2019 ekonomika výrazně stoupala. Rok 2020 byl nestálým rokem kvůli pandemii COVID 19 a s ní souvisejícími proticovidovými opatřeními. Vzhledem k vzniklé situaci podniky bojovaly o svoji vlastní existenci, tudíž neměly volné prostředky na podporu NNO. Proto jsou pro rok 2020 přijaté příspěvky o 1 167 000 Kč nižší oproti předchozímu roku.

V roce 2017 nadační fond čerpal provozní dotace od města Brna na provozní náklady spojené s každodenním fungováním nadačního fondu a na rozvoj dalších aktivit. Mezi ostatní výnosy patří výnosové úroky a zúčtování fondů, které se do výnosů promítly v letech 2018 a 2019.

### **Výnosy z hospodářské činnosti**

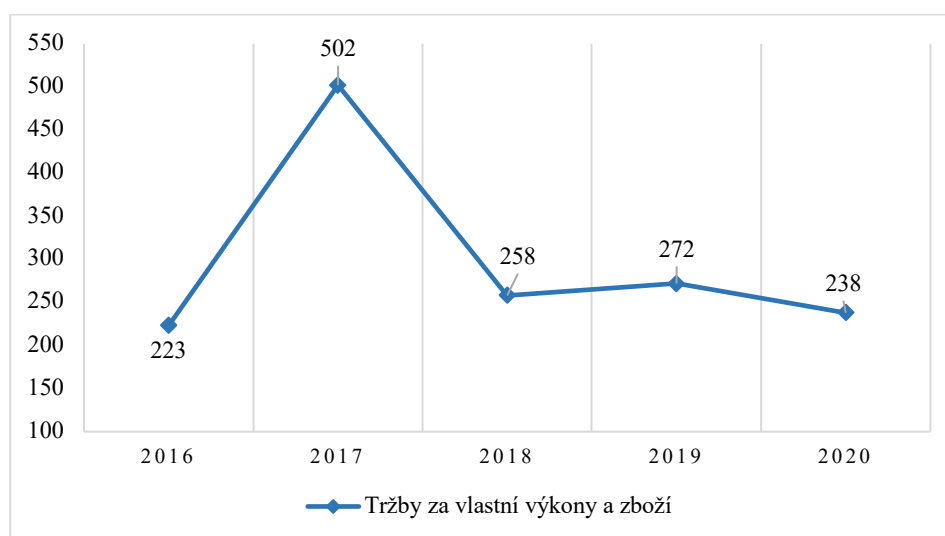
Výnosy z hospodářské činnosti jsou zachyceny v tabulce 9. I přes to, že jejich podíl na celkových výnosech není příliš velký, jsou pro organizaci velmi důležitým finančním zdrojem. Prostředky, které si je organizace schopna zajistit sama, jí dávají jistou míru svobody. Díky těmto prostředkům nadační fond není tolik závislý na jiných subjektech.

**Tabulka 9: Výnosy hospodářské činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy	224	502	258	272	238
Provozní dotace	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky (dary)	0	0	0	0	0
Tržby za vlastní výkony a zboží	223	502	258	272	238
Ostatní výnosy	1	0	0	0	0
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	0	0

Jedinou položkou výnosů z hospodářské činnosti jsou tržby za vlastní výkony a zboží a pro rok 2016 také 1000 Kč plynoucích z ostatních výnosů, konkrétně úroků. Vývoj tržeb za vlastní výkony a zboží je pro lepší představu zachycen v grafu 4.



**Graf 4: Vývoj tržeb ve sledovaném období (v tis. Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

Na tomto grafu můžeme pozorovat, že je výše tržeb za vlastní výkony a zboží relativně stálá. Výjimku tvoří rok 2017, kdy došlo k navýšení o bezmála 225 %. V roce 2017 totiž NF investoval do rozšíření svého sortimentu zboží.

### 3.5.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je významným ukazatelem, na jehož základě jsme schopni posoudit hospodaření podniku. Výsledek může vycházet jako kladný (+) nebo záporný (-). Jak již bylo zmíněno, nadační fond není založen za účelem dosahování zisku.

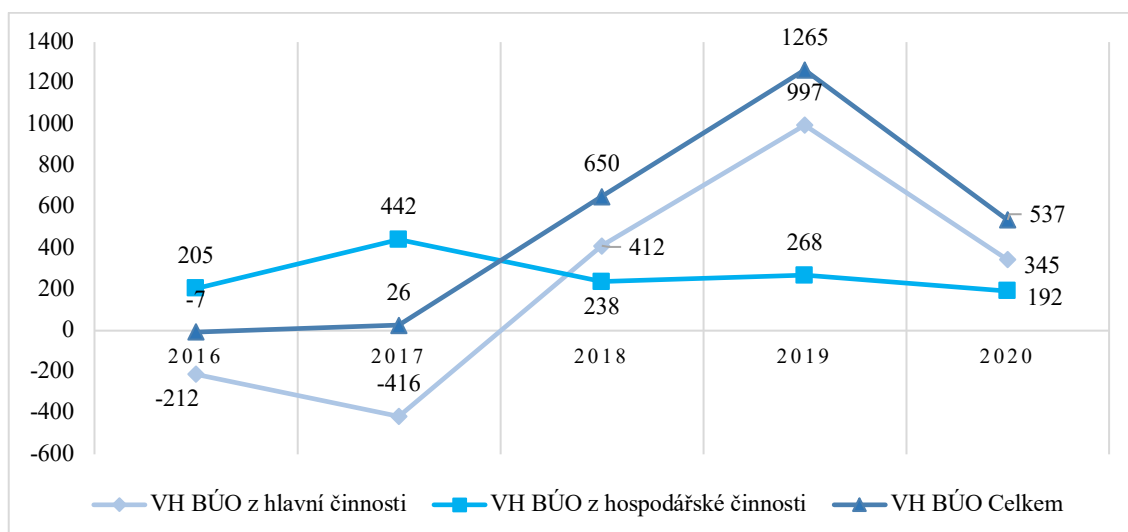


**Tabulka 10: Výsledek hospodaření v letech 2016-2020 (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Σ Náklady z hlavní činnosti	3 098	2 895	2 242	2 460	1 825
Σ Výnosy z hlavní činnosti	2 886	2 479	2 654	3 457	2 170
<b>VH BÚO Hlavní činnost</b>	<b>-212</b>	<b>-416</b>	<b>412</b>	<b>997</b>	<b>345</b>
Σ Náklady z hospodářské činnosti	19	60	20	4	46
Σ Výnosy z hospodářské činnosti	224	502	258	272	238
<b>VH BÚO Hospodářská činnost</b>	<b>205</b>	<b>442</b>	<b>238</b>	<b>268</b>	<b>192</b>
<b>Σ VH BÚO</b>	<b>-7</b>	<b>26</b>	<b>650</b>	<b>1265</b>	<b>537</b>

Z tabulky 10 můžeme vyčíst, jakých hodnot nabyl VH z hlavní činnosti a z hospodářské činnosti, za běžné účetní období. Celkový VH je obsažen na posledním řádku a je součtem těchto hodnot.



**Graf 5: Výsledek hospodaření ve sledovaném období (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

Na grafu 5 můžeme pozorovat, jak proměnlivým obdobím bylo posledních pět let. Nejprve **celkový VH** rostl do roku 2019 a poté dochází k jeho poklesu. V průběhu sledovaného období však kromě roku 2016 vždy došlo k zisku z celkové činnosti.

U VH z **hospodářské činnosti** nedochází k tak velkému kolísání hodnot jako u VH z hlavní činnosti. VH hospodářské činnosti je pro všechny roky kladný a jeho výše se odvíjí od hodnoty prodávaného zboží, kterou si organizace sama stanoví.

V letech 2016 a 2017 došlo ke ztrátové **hlavní činnosti**. Pro rok 2017 byla ztráta plně kryta ziskem z hospodářské činnosti. V roce 2016 však krytí hospodářskou činností

nebylo dostatečné. Ke ztrátě dochází, když jsou náklady organizace vyšší než výnosy organizace.

### 3.6 Modifikovaná finanční analýza

V této podkapitole bude analýza nákladů a výnosů doplněna o některé ukazatele finanční analýzy. Ukazatelé budou počítány za roky 2016 až 2020.

#### Finanční autarkie

Finanční autarkie je ukazatel, který zkoumá hlavní činnost a zjišťuje, do jaké míry je organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů. Výsledná hodnota se uvádí v procentech a ideální stav je, pokud je výsledek roven 100 %. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100$$

kde:  $A_{HV-H\check{C}}$  ... autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

$V_{H\check{C}}$  ... výnosy z hlavní činnosti

$N_{H\check{C}}$  ... náklady hlavní činnosti (Kraftová, 2002 str. 102)

#### Tabulka 11: Finanční autarkie (v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
$N_{H\check{C}}$	3 098	2 895	2 242	2 460	1 825
$V_{H\check{C}}$	2 886	2 479	2 654	3 457	2 170
<b><math>A_{HV-H\check{C}}</math> (v %)</b>	<b>93,15</b>	<b>85,6304</b>	<b>118,376</b>	<b>140,528</b>	<b>118,904</b>

V letech 2016 a 2017 je hodnota autarkie 93,15 % a necelých 86 %. Tyto hodnoty značí nedostatečné krytí nákladů výnosy. Příčinou je, že v těchto letech měl nadační fond velké náklady. Byl odepisován osobní automobil, daroval příliš mnoho finančních prostředků nemocnicím a rodinám s dětmi, v roce 2016 měl také vysoké osobní náklady. V ostatních letech je ukazatel nad hodnotou 100 %. To znamená, že je organizace schopná krýt své náklady. Avšak je nutné, aby organizace zvážila, jak lépe získané prostředky do budoucna využít. Pozitivní je pokles finanční autarkie mezi lety 2019 a 2020. Můžeme říci, že v roce 2020 organizace lépe pracovala s volnými peněžními prostředky, a proto se autarkie snížila o více než dvacet procentních bodů, avšak souvisí to i s tím, že byly náklady i

výnosy v tomto roce výrazně nižší než pro ostatní roky. Z celkového hlediska je autarkie organizace nestálá, protože její hodnoty ve sledovaném období výrazně kolísají.

### **Ukazatele rentability**

Faktor rentability je v případě NNO velmi diskutovaným, protože dosahování zisku není jejich primární funkcí. Význam zjišťování rentability se ve srovnání se soukromými ziskovými firmami liší. Cílem hlavní činnosti NNO je vyrovnanost nákladů a výnosů a cílem hospodářské činnosti je zisk. (Kraftová, 2002)

### **Rentabilita nákladů doplňkové činnosti**

Nákladová rentabilita poměruje tzv. užitný efekt v podobě zisku s prostředky, které byly vynaloženy na jeho produkci. Užitný efekt představuje užitečnost produktu pro spotřebitele v souvislosti s kvalitou, kvantitou i cenou. Výsledek je vyjádřen v %. Prostředky získané doplňkovou činností slouží k podpoře činnosti hlavní. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet:

$$r_{ND\check{c}} = \frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} \times 100$$

kde  $r_{ND\check{c}}$  ... je rentabilita nákladů doplňkové činnosti,

$HV_{D\check{c}}$  ... hospodářský výsledek doplňkové činnosti

$N_{D\check{c}}$  ... náklady doplňkové činnosti (Kraftová, 2002 str. 106)

#### **Tabulka 12: Rentabilita nákladů (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
HV <sub>DČ</sub>	205	442	238	268	192
N <sub>DČ</sub>	19	60	20	4	46
<b>r<sub>NDČ</sub> (v %)</b>	<b>1078,95</b>	<b>736,67</b>	<b>1190,00</b>	<b>6700,00</b>	<b>417,39</b>

V prvních řádcích tabulky 12 jsou uvedeny hodnoty výsledku hospodaření po zdanění a náklady doplňkové činnosti pro roky 2016 až 2020. Poslední řádek obsahuje výsledky vypočtené rentability nákladů doplňkové činnosti. Obecně lze říci, že cílem hospodářské činnosti je maximalizace zisku, totéž platí i pro NF Modrý hroch. Hodnoty v jednotlivých letech výrazně kolísají. V letech 2017 až 2019 hodnoty významně rostly, více než devítinásobně. Tato skutečnost je zapříčiněna klesajícími náklady v průběhu těchto let z 60 000 na 4 000 Kč. Nejlepších výsledků ve sledovaném období bylo dosaženo v roce

2019 a nejnižších v roce 2020, kdy náklady opět vzrostly, a naopak výsledek hospodaření po zdanění oproti předchozím letem klesl.

Vzhledem k tomu, že ve všech letech vycházely při výpočtu vysoké hodnoty, lze výsledky tohoto ukazatele hodnotit pozitivně. Pro NNO Modrý hroch je hospodářská činnost vysoce zisková a je proto vhodné, aby ji i v následujících letech provozovali.

### **Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**

Ukazatel vyjadřuje procentní míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti. Jinými slovy zkoumá, zda dochází k naplnění důvodu existence doplňkové činnosti. Pokud dojde k nulové hodnotě VH z hlavní činnosti ukazatel nelze kvantifikovat. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet:

$$Z'' = \frac{\text{zisk } D\check{C}}{\text{ztráta } H\check{C}} \times 100$$

kde  $Z''$  ... je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

zisk  $D\check{C}$  ... HV z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě

ztráta  $H\check{C}$  ... HV z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě

(Kraftová, 2002 str. 107)

**Tabulka 13: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
zisk $D\check{C}$	205	442	238	268	192
ztráta $H\check{C}$	212	416	-	-	-
<b><math>Z''</math> (v %)</b>	<b>96,70</b>	<b>106,25</b>	-	-	-

Podmínkou využití tohoto ukazatele je ztrátová hlavní činnost. Organizace dosáhla v letech 2018 až 2020 zisku z hlavní činnosti, a proto nebylo možné hodnoty pro tyto roky počítat. V roce 2016 byla míra pokrytí 96,70 %, v tomto roce tedy nedošlo k pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti. Tato situace nastala proto, že měla v roce 2016 organizace příliš vysoké náklady (osobní, poskytnuté dary, i spotřebované nákupy a nakupované služby).

Pro rok 2017 je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti na 106,25 procentech. Je tedy patrné, že NF Modrý hroch byl schopen krýt ztrátu z hlavní činnosti, a to z důvodu příznivé hodnoty tržeb za vlastní výkony.

### Ukazatel likvidity

Zjišťujeme likviditu okamžitou a pohotovou. Obě likvidity jsou ovlivněny časovým cyklem financování. Likvidita běžná není pro neziskové organizace stěžejní. Ukazují stav k určitému okamžiku. (Kraftová, 2002)

### Okamžitá likvidita

U finančně zdravých podniků bývá uváděna ideální hodnota okamžité likvidity 0,2. Dle této informace by měly peníze představovat přibližně 1/5 hodnoty závazků. U neziskových organizací bývá hodnota vyšší. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet:

$$L_1 = \frac{Pe}{KZv}$$

kde  $L_1$  ... je okamžitá likvidita

$Pe$  ... peníze a jejich ekvivalenty (termínované vklady, krátkodobé CP)

$KZv$  ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002 str. 115)

#### Tabulka 14: Okamžitá likvidita (v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Pe	1 669	1 566	2 258	2 375	2 267
KZv	148	174	146	144	147
<b><math>L_1</math></b>	<b>11,27</b>	<b>9</b>	<b>15,47</b>	<b>16,49</b>	<b>15,42</b>

V tabulce 14 se nachází krátkodobý finanční majetek organizace a její krátkodobé závazky. Krátkodobý finanční majetek zahrnuje peníze v pokladně, prostředky na bankovním účtu i krátkodobé cenné papíry. Krátkodobé závazky představují dodavatele, závazky vůči zaměstnancům, sociální a zdravotní pojištění, důchodové spoření, daň z příjmů, srážkovou daň a v neposlední řadě také ostatní krátkodobé závazky.

Z tabulky je patrné, že hodnota peněžních prostředků byla v roce 2016 vyšší oproti roku 2017 a od tohoto roku následně rostla až do roku 2019, v roce 2020 následoval opět mírný pokles.

Jak již bylo zmíněno, u neziskových organizací bývá hodnota okamžité likvidity vyšší než u podniků v ziskovém sektoru, tabulka 13 toto tvrzení jednoznačně potvrzuje. Zejména v letech 2018 až 2020 je okamžitá likvidita velmi vysoká.

Ze zjištěných hodnot vyplývá, že by organizace neměla mít žádné problémy se splácením svých závazků. Je však na místě zvážit efektivnější využití peněžních prostředků, případně jejich investování či vklad na spořicí účet.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita bývá nazývána rychlým testem finančního zdraví, nebo také testem kyselosti. Její hodnota by se měla pohybovat okolo 1, která značí rovnováhu mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Hodnota nižší než 1 upozorňuje na nebezpečí nesolventnosti. Hodnota vyšší než 1 poukazuje na neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách, které se nezhodnocují. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet:

$$L_{II} = \frac{Pe + Po}{KZv}$$

kde  $L_{II}$  ... je rychlá likvidita

$Pe$  ... peníze a jejich ekvivalenty

$Po$  ... krátkodobé pohledávky

$KZv$  ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002 str. 116)

#### **Tabulka 15: Pohotová likvidita (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
$Pe$	1 669	1 566	2 258	2 375	2 267
$Po$	159	316	117	55	2
$KZv$	148	174	146	144	147
<b><math>L_{II}</math></b>	<b>12,35</b>	<b>10,82</b>	<b>16,27</b>	<b>16,88</b>	<b>15,44</b>

Ve srovnání s okamžitou likviditou jsou v čitateli pohotové likvidity i krátkodobé pohledávky. Ty zahrnují odběratele a ostatní pohledávky. Z tabulky lze vyčíst, že míra krátkodobých pohledávek v průběhu let 2019 až 2020 velmi prudce klesala.

Hodnoty pohotové likvidity se pohybují vždy nad 10. Jak již bylo zmíněno, hodnoty by měly být vyšší než 1, z toho můžeme soudit, že organizace nemá problémy se solventností. Likvidita je pro všechny roky nadprůměrná. Pro rok 2019 dokonce téměř

sedmnáctinásobná. Pokud na to ovšem nahlédneme z pohledu efektivního hospodaření, jsou tyto hodnoty až zbytečně vysoké a organizace by měla zvážit zhodnocování volných prostředků prostřednictvím spořicího účtu nebo termínovaného vkladu.

### Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu představuje prostředky, které má NNO k dispozici pro svou běžnou provozní činnost. Jedná se o absolutní ukazatel likvidity, tedy o stavovou veličinu. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet:

$$PK = OA - KZv$$

kde PK ... je pracovní kapitál

OA ... oběžná aktiva

KZv ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002 str. 117)

**Tabulka 16: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
OA	1 880	1 982	2 433	2 502	2 348
KZv	148	174	146	144	147
<b>PK</b>	<b>1 732</b>	<b>1 808</b>	<b>2 287</b>	<b>2 358</b>	<b>2 201</b>

Výpočet čistého pracovního kapitálu vznikne odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Oběžná aktiva zahrnují krátkodobý finanční majetek, pohledávky, zásoby a jiná aktiva.

V tabulce můžeme pozorovat, že suma čistého pracovního kapitálu rostla až do roku 2019, kde dosáhla vrcholu pro sledované období a poté došlo k poklesu vlivem nižších oběžných aktiv. I přesto však organizace disponuje dostatečným množstvím prostředků pro svou běžnou provozní činnost a její existence a fungování není nijak ohroženo.

### 3.7 Financování a fundraisingové aktivity organizace

V předposlední kapitole analytické části jsou předmětem zkoumání fundraisingové aktivity NF Modrý hroch. Jednotlivé příjmy z fundraisingových aktivit lze rozčlenit podle zdroje, z jakého byly získány. Jedná se o příjmy z veřejných zdrojů (dotace), firemní a individuální fundraising, vlastní hospodářská činnost.

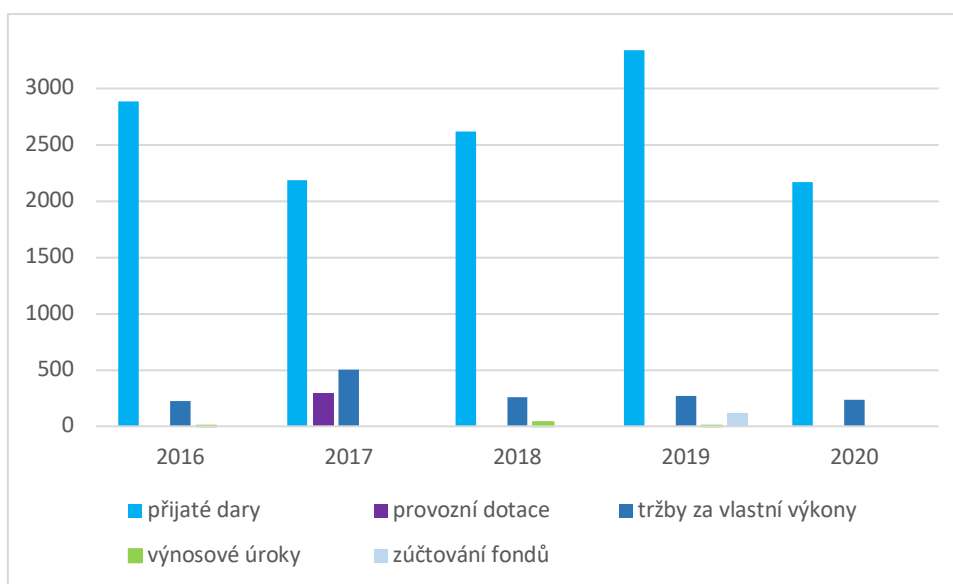
NF Modrý hroch stojí na principu vícezdrojového financování: dary, dotace, veřejná sbírka, norské fondy, vlastní hospodářská činnost a výnosové úroky.

**Tabulka 17: Zdroje financování (v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Přijaté dary	2 886	2 188	2 617	3 337	2 170
Tržby za vlastní výkony	223	502	258	272	238
Provozní dotace		291			
Výnosové úroky	1		37	1	
Zúčtování fondů				119	

Pro lepší přehled jsou tyto hodnoty přeneseny i do grafu.



**Graf 6: Zdroje financování**

(Zdroj: vlastní tvorba podle Výroční zprávy 2016-2020)

Rok 2017 je jediným rokem ze sledovaného období, kdy NF čerpal provozní dotace od města Brna na svůj provoz ve výši 291 000 Kč. V roce 2019 došlo ke zúčtování fondů ve výši 119 000 Kč. Posledním, nejmenším, ale přesto neméně potřebným zdrojem jsou výnosové úroky, které dosáhly svého maxima v roce 2018 s částkou 37 000 Kč.

Hlavní fundraisingovou aktivitou NF Modrý hroch je získávání finančních prostředků od firemních a individuálních dárců:

NF Pořádá pestrou škálu kulturních, sportovních a jiných společenských akcí. Například se jedná o **Charity Golf Tour**. Jsou to golfové turnaje, které se konají několikrát ročně



na různých místech České republiky. Samozřejmostí jsou každoročně pořádané **dětské dny** pro širokou veřejnost.

Modrý hroch se výrazně orientuje na společenské akce, při kterých se nejen snaží získat dostatek finančních prostředků, ale také přinést hodnotu všem zúčastněným. Z tohoto důvodu pořádají vzdělávací projekty pro školáky v oblasti první pomoci a protiúrazové prevence. Příkladem může být **Týden boje proti zákeřným chorobám a úrazům**, během kterého je připraven program pro děti i rodiče.

V neposlední řadě nadační fond pomáhá dětem, které se se svým handicapem znovu začleňují do běžného života, například pořádáním **Lyžařského zájezdu**, jehož cílem je pomoci dětem, které se i přes svůj zdravotní handicap snaží dále lyžovat. Stejný záměr má i „**Modrý hroch na Kurtu**“.

V roce 2015 vznikl projekt CZ.11/MGS/067 „**S Modrým hrochem bez úrazů**“, který byl do roku 2016 **financován z Norských fondů**, nyní je hrazen ze zdrojů Modrého hrocha. Cílem projektu je snížení výskytu úrazů v dětském věku do 7 let. Projekt vznikl ve spolupráci s herci z Divadla Bez Pravidel a děti se zde mají interaktivním představením naučit, jak zabránit úrazu. Součástí tohoto projektu je i přednáška pro rodiče s názvem „**Prevence úrazů dětí předškolního věku**“.

Modrý hroch pořádá **veřejnou sbírku** na dobu neurčitou, která je vedena u Krajského úřadu Jihomoravského kraje od 8.4.2016 podle zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.

Další možností individuální podpory je nákup skrze internetový portál **GIVT.cz**, kde organizace působí již od roku 2015 a rozhodlo se ji podpořit 7 dárců.

Dalším zdrojem financování jsou tržby za zboží a služby, které NF získává právě prostřednictvím svého **e-shopu** a stánků s výrobky na prodej. Přehled výtěžku z této činnosti v porovnání s ostatními zdroji je uveden v tabulce 16. V grafu 6 lze pozorovat, že se jedná o druhý nejvýznamnější zdroj příjmů.

NF Modrý hroch se snaží nabízet co nejvíce cest k podpoře, aby měl každý člověk možnost přispět – peněženě, nepeněženě i vlastní prací (dobrovolnictvím). Nyní má na svých webových stránkách možnost podpory prostřednictvím **DMS**. DMS (dárcovskými SMS zprávami) mohou lidé pomoci konkrétnímu dítěti a rozhodnout se, v jaké výši chce

DMS poslat – 30, 60 nebo 90 Kč. Lze také poslat DMS, kterou daná osoba stvrzuje strhávání částky 89 Kč každý měsíc.

Na podobném principu funguje i **DARUJEME.CZ**, díky kterému mohou lidé platbou podpořit činnost NF v hodnotách jednorázových (100 Kč, 300 Kč, 500 Kč, 1000 Kč či jakákoliv jiná částka) nebo pravidelnou platbou. Díky této platformě bylo vybráno 36 000 Kč od 31 osob.

Mezi **nefinanční způsoby** pomoci patří například Sbírka hraček a her v Moravské Třebové pro pacienty Kliniky dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie do FN Brno. Existuje i přesný seznam potřebného materiálu i personálního vybavení. Potřebné jsou například osobní počítače, notebooky, televize, elektronika, lůžkoviny, nábytek atd.

Dále je NF otevřen přijímání bezplatných či zvýhodněných služeb v oblasti financí, marketingu, telekomunikací, pronájem prostor, monitoring tisku apod.

Jednou ze základních hodnot NNO má být transparentnost, tedy zveřejňování výsledků své činnosti v podobě uveřejňování výroční zprávy. NF Modrý hroch svoji transparentnost dokazuje i na sociálních sítích. Širokou veřejnost informuje na facebookovém a instagramovém profilu. Prostřednictvím příspěvků sděluje, jaké události organizace chystá, kolik peněžních prostředků se podařilo vybrat pro jednotlivé pacienty a mnoho dalšího.

### **3.8 Zhodnocení hospodaření organizace**

V závěru analytické části je popsáno zhodnocení hospodaření Nadačního fondu Modrý hroch. Podkladem pro zhodnocení jsou zjištěné hodnoty provedené analýzy nákladů a výnosů a vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy.

V posledních letech došlo k významnému poklesu celkových nákladů, pouze v roce 2019 došlo k meziročnímu zvýšení o 222 000 Kč. Celkové náklady se v porovnání roku 2016 a 2020 snížily přibližně o 40 %.

Nejvyšší náklady organizaci plynou z mezd a ostatních závazků za zaměstnance. Přičemž výše těchto nákladů pro rok 2020 klesla z důvodu odchodu jedné pracovnice na rodičovskou dovolenou. Počet aktivně pracujících zaměstnanců se tedy snížil z celkového počtu 4 na 3. Průměrná měsíční mzda byla nejvyšší v roce 2016, poté došlo k poklesu a následnému postupnému růstu mezd.

Druhou nejnákladnější položku tvořily náklady na spotřebu materiálu. Spolu s osobními náklady zastupují 2/3 nákladů z hlavní činnosti. Hlavní složkou spotřeby materiálu, energie a ostatních položek, je dlouhodobý drobný hmotný majetek, který zahrnuje zařízení kanceláří a zázemí pro zaměstnance. Naopak nejnižšími druhy nákladů, které jsou řazeny mezi spotřebované nákupy a nakupované služby, jsou náklady na reprezentaci a cestovné, které se pohybují v řádu tisíců, které však pro rok 2020 nepřekročily ani částku 4 000 Kč.

Nejvýznamnější pokles nákladů na reprezentaci nastal v roce 2020, kdy v ČR byly všechny společenské události zrušeny z důvodu pandemie COVID 19. K ještě většímu propadu ze stejného důvodu došlo v nákladech vynaložených na cestovné.

Náklady vynaložené na ostatní služby se v průběhu sledovaného období příliš nemění.

Odpisy v průběhu let 2016-2018 klesají a pro rok 2019 a 2020 dosahují nulové hodnoty. Odepisován byl automobil o pořizovací ceně 308 000 Kč, z něhož také organizace platí silniční daň.

Jedním z důvodů, že je v roce 2020 částka odvedená na daních a poplatcích o několik tisíc nižší ve srovnání s předchozími lety je ten, že neplatili městu Brnu poplatky za stánky na kulturních akcích, protože se události nekonal.

Výnosy organizace v průběhu sledovaného období oproti nákladům mnohem více kolísají. Pohybují se v rozmezí od 2 408 do 3 110 tisíc Kč. Nejvyšší výnosy hlavní činnosti vznikají z přijatých příspěvků a hospodářské činnosti z tržeb za vlastní výkony.

Tržby z vlastních výkonů vznikají zejména prodejem výrobků a zboží s logem nadačního fondu. Výše tržeb se tedy významně odvíjí od úspěšného budování značky. S tím souvisí propracovanost fundraisingu a marketingových kampaní. Nelze zdůvodnit, proč byl rok 2017 takřka dvojnásobně úspěšnější než ostatní roky.

Výše přijatých příspěvků se podobně jako tržby z vlastní činnosti odvíjí od úspěšného fundraisingu. Základem tedy je oslovit a zaujmout potenciálního dárce a následně se starat o to, aby na organizaci nezapomněl a dál spolu s organizací pomáhal potřebným. Proto nadační fond každoročně pořádá nespočet společenských událostí. O tom, jaké další možnosti mohou pomoci fundraisingu se věnuje kapitola 3.

Nejvyšších přijatých příspěvků organizace dosáhla v roce 2019, což je pravděpodobně výsledek souladu ekonomického růstu a také úspěšného budování brandu za předchozí roky. Mezi roky 2016 a 2017 došlo k relativně významnému poklesu, který je jednoznačně zapříčiněn menším počtem konaných společenských akcí. K největšímu propadu tedy došlo mezi lety 2019 a 2020 spolu s příchodem pandemie COVID 19.

K nejúspěšnějšímu roku z pohledu výnosů z hospodářské činnosti došlo v roce 2017. V tomto roce tvořily tržby z vlastní činnosti 16,84 % z celkových výnosů.

Od roku 2016 do roku 2019 se nadačnímu fondu dařilo svůj výsledek hospodaření zvyšovat. V roce 2016 měla záporný výsledek hospodaření, nepodařilo se jí ztrátu z hlavní činnosti krýt ani ziskem z hospodářské činnosti. Avšak tato situace se zlepšila v roce 2017, kdy organizace vykryla ztrátu hlavní činnosti ziskem hospodářské činnosti a pro ostatní roky již plynul kladný hospodářský výsledek z hlavní i hospodářské činnosti a obecně lze říci, že HV v průběhu sledovaného období rostl. Pouze mezi lety 2019 a 2020 došlo vlivem covidové pandemie k poklesu.

Další částí analytické práce byla modifikovaná analýza. Zkoumány byly ukazatele finanční autarkie, likvidity, rentability, míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti a čistý pracovní kapitál.

Zkoumáním autarkie bylo zjištěno, že míra soběstačnosti nebyla dostatečná v letech 2016 a 2017, pro ostatní roky se však nadaci podařilo překročit hranici 100 % a proto autarkii za sledované období hodnotím kladně. V roce 2019 hranici překročila dokonce o čtyřicet procentních bodů. V tomto směru se však může jednat o neefektivní hospodaření a organizace by měla zvážit, co bude s volnými peněžními prostředky dělat. Z povahy nadačního fondu vychází, že může více peněz darovat rodinám či nemocnicím pro zlepšení úrovně péče o nemocné. Mimo jiné však mohou tyto prostředky nechat zhodnotit na spořicímu účtu či termínovaném vkladu.

Dalším ukazatelem je rentabilita nákladů doplňkové činnosti, z jejichž výsledných hodnot vyplývá, že je pro organizaci velmi výhodné provozovat hospodářskou činnost a měla by ji provozovat i v následujících letech. Na základě ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti bylo zjištěno, že nadační fond v roce 2016 nebyl schopen krýt ztrátu z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, avšak v roce 2017 se situace zlepšila a ztrátu se podařilo vykryt.

Z ukazatelů likvidity byly zjišťovány likvidita okamžitá a likvidita pohotová. Doporučená hodnota okamžité likvidity pro soukromý ziskový sektor je 0,2. Neziskové organizace mívají tyto hodnoty vyšší, avšak při příliš vysokých hodnotách dochází k neefektivnímu vázání peněžních prostředků. Modrý hroch dosahuje hodnot mezi 9 až 16,49 okamžité likvidity. Pohotová likvidita dosahuje v ideálním případě hodnoty 1, kterou však NF Modrý hroch stejně jako u okamžité likvidity mnohonásobně překračuje. Její hodnoty se pohybují v rozmezí 10,82 až 16,88. Ze zjištěných hodnot sice vyplývá, že organizace nemá problémy se solventností, avšak stojí za zvážení případného využití spořicího účtu s vidinou lepšího zhodnocení volných finančních prostředků.

Posledním zkoumaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který odečítá krátkodobé závazky od oběžných aktiv a každý rok překračuje částku 1 500 000 Kč. Pozitivní je rostoucí tendence tohoto ukazatele, pouze v roce 2020 nastal mírný pokles zapříčiněný pandemií COVID 19. Nadační fond disponuje dostatečným množstvím prostředků pro svou běžnou činnost a její působení není nijak ohroženo.

Pokud se na výsledné hodnoty podíváme z širšího hlediska, hospodaření nadačního fondu je velmi nestálé. Náklady ve sledovaném období výrazně klesají, výše výnosů kolísá, likvidita je vysoká a finanční autarkie ve dvou letech nedostatečná.

### **3.9 Zhodnocení fundraisingu a crowdfundingu**

Hlavní fundraisingovou aktivitou je získávání finančních prostředků od individuálních a firemních dárců prostřednictvím pořádání kulturních, sportovních a jiných společenských událostí. Firemní spolupráce je nejen důležitým zdrojem finančních prostředků pro organizaci, ale také ziskovým podnikům umožňuje rozvoj v tzv. „společenské odpovědnosti firem“. Jedná se například o konání akce Kouzlo přírody ve spolupráci s Aqualand Moravia, Charity golf tour ve spolupráci s golfovými areály (Čeladná, Kaskáda, Golf Resort Olomouc apod.), S Modrým hrochem na Dračí lodi v TJ Rapid spolu s Torrsen Sports, Dragonboatsport.cz a Fun klub HC Kometa Brno, z. s.

Individuální dárci přispívají zpravidla menšími částkami, avšak často přispívají opakovaně, proto se fundraiser udržuje dobré vztahy s firemními i individuálními dárci a nepodceňuje sílu jednotlivců. Příkladem je veřejná sbírka, za jejíž fungování se vybralo

144 207 Kč v průběhu tří let (od 2.5.2012 do 2.4.2015). Výtěžek pomohl hned několika rodinám.

Události organizované pro jednotlivce či ve spolupráci s jednotlivci představují dětské dny, dobročinné bazárky, benefiční koncerty apod. Na konání společenských událostí se významně podílí dobrovolníci zastávající různé role, např. fotografové, organizátoři.

Lidé podporují nadační fond peněžními i nepeněžními prostředky. Materiální věci představují hračky, nábytek i elektroniku. NF Modrý hroch je vděčný za občasné poskytnutí služeb (marketingových, finančního poradenství, telekomunikačních apod.) jinými organizacemi

Další cestou, jakou mohou lidé podpořit Nadační fond Modrý hroch, je nákup prostřednictvím internetového portálu GIVT.cz, ve kterém je organizace registrovaná od roku 2015 a kde má 7 podporovatelů. Počet podporovatelů přes zmíněnou platformu je velmi nízký, což je s největší pravděpodobností způsobeno nedostatečnou informovaností veřejnosti o možnosti podpory touto cestou.

Oproti tomu přes webové stránky DARUJ.CZ se vybralo 36 000 Kč od 31 dárců, což je podstatně větší úspěch. Modrý hroch má na svých webových stránkách zveřejněny údaje pro dárcovské SMS. Prostřednictvím DMS mohou podporovatelé přispívat v různých výších.

V neposlední řadě Nadační fond svoji činnost rozšiřuje o vzdělávání široké veřejnosti v oblasti prevence úrazů dětí a zmírnění následků vlivem správné reakce na případný úraz. Speciálně jde o přednášku cílenou na rodiče dětí v předškolním věku. Pro děti je ve spolupráci s Divadlem Bez Pravidel připraveno edukativní představení. Modrý hroch organizuje také Dny Bezpečnosti: Záchranáři dětem, nebo také Týden boje proti zákeřným chorobám a úrazům pro žáky základních škol.

Nadační fond se také snaží dostat do povědomí prodejem svých výrobků a zboží. Proto můžeme jeho stánek spatřit nejen na všech výše zmíněných událostech, ale také například na vánočních trzích. Druhou možností, kde si lidé mohou zakoupit hroší výrobky je e-shop.

O své činnosti nadační fond informuje veřejnost na sociálních sítích. Na Facebooku má 1 160 sledujících a příspěvky přidává 2-3x za měsíc. Instagramový profil Modrého hrocha

sleduje 293 osob, důvodem, proč má účet na Instagramu mnohonásobně méně sledujících je ten, že zde příspěvky nejsou přidávány s takovou pravidelností jako na Facebooku.

Na základě provedených analýz lze říct, že je hospodaření organizace na dobré úrovni, nicméně existují oblasti, které by organizace mohla zlepšit.

**Mezi silné stránky nadačního fondu patří:**

- + přehledné webové stránky
- + spolupráce s širokou škálou podniků
- + personál, který sdílí hodnoty nadačního fondu a dodržuje etický kodex
- + vícezdrojové financování
- + důvěryhodnost a transparentnost
- + snaha vzdělávat širokou veřejnost o prevenci úrazů dětí

**Mezi slabé stránky nadačního fondu patří:**

- Nestálost hospodaření (nedostatečná finanční autarkie v letech 2016 a 2017 a pro rok 2019 naopak vysoká; míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti je pro rok 2016 nedostatečná)
- Likvidita – neefektivní hospodaření s volnými peněžními prostředky
- Nedostatečné uplatňování dotační podpory
- Nedostatečné využití potenciálu sociálních sítí

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU

V souvislosti s hodnocením výnosů a nákladů organizace, modifikované finanční analýzy a fundraisingových aktivit budou v následující části popsány vlastní návrhy řešení s cílem zlepšení stávající situace NF. Návrhy jsou soustředěny do následujících oblastí:

- ustálení hospodaření organizace
- dotační programy
- google Ad Grants
- marketing

### 4.1 Ustálení hospodaření organizace

Při zhodnocení finanční situace NF Modrý hroch a na základě modifikované finanční analýzy se zdá být hospodaření velmi nestálé. Proto je primárním doporučením snaha o ustálení hospodaření organizace. Samozřejmě, že prudký pokles z roku 2019 na rok 2020 se dá omluvit ekonomickou situací vzniklou kvůli pandemii COVID 19, avšak výsledky ostatních let se nedají vysvětlit jinak, než že organizace málo plánuje své finance.

Do budoucna bych proto pracovníkům NF doporučila, aby využili služeb finančního poradce, který je naučí, jak plánovat a sestavovat předběžné rozpočty – dlouhodobé i krátkodobé.

Nejprve by si NF měl vytvořit rámcový dlouhodobý finanční plán, na jehož základě bude schopen stanovit cesty pro dosažení stanovených cílů (především plánované výnosy). Poté si lze předefinovat rozpočty strategických projektů. Budou zde zahrnuty plánované náklady jak na jednotlivé kulturní a společenské akce (investiční náklady), tak i provozní náklady (nájem, vedení účetnictví apod.).

Podkladem pro dlouhodobé plánování je analýza výnosů a nákladů, i hodnoty zjištěné prostřednictvím modifikované finanční analýzy. Sestavení plánu tržeb z hospodářské činnosti a darů z hlavní činnosti na základě prognózy, na jehož základě se poté vypracuje plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz zisku a ztrát.



Krátkodobé plánování pokrývá menší časové úseky, např. čtvrtletí, měsíce. Účelem krátkodobého plánování je rozdělit dlouhodobý cíl do menších a konkretizovat úkoly pro jeho dosažení. Soustředění je orientováno především na oběžná aktiva. Cílem je zajištění dlouhodobé platební schopnosti i **efektivnosti hospodaření s peněžními prostředky**. Poté, co jsou finanční plány sestavené, je nutné dohlížet na jejich plnění. Pokud bude NF Modrý hroch plánovat své finance, může tak zabránit nedostatečné finanční autarkii nebo alespoň nedostatečné míře pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. (Vochozka, 2021)

Hodnoty likvidity se dají ovlivnit tak, že bude NF lépe rozdělovat své peněžní prostředky. Jednou z možností je, že nadbytečné prostředky použije na účely svého založení, tedy darování nemocnicím či rodinám s dětmi postiženými úrazem. Pokud však tyto peníze zůstávají nevyužity na účtu, vlivem inflace se v čase snižuje jejich hodnota. V měsíci březnu roku 2022 činí inflace 12,7 % (Český statistický úřad, 2022). Proto je vhodné tyto prostředky investovat do cenných papírů nebo zvolit méně rizikový **termínovaný vklad** či uložení na **spořicí účet**. V tomto případě navrhuji neriskovat a využít široké nabídky spořicích účtů, které umožňují předčasný výběr bez sankčního poplatku. Spořicí účet je prostředek, který nezabrání působení inflace úplně, ale alespoň snižování hodnoty peněz zpomalí.

Pro určení možné výše vkladu vycházím z údajů o stavu peněžních prostředků na bankovním účtu k 31. 12. 2020, jehož výše činila 2 267 000 Kč. K úhradě mezd dochází až měsíc následující po měsíci uskutečnění, proto musíme tuto operaci zohlednit ve výpočtu. Dále je nutné myslet i na další výdaje, které se mohou pro nové účetní období zvýšit, především se jedná o nájem či spotřebu energií. Na základě těchto údajů navrhuji NF ponechání si jisté rezervy a na spořicí účet vložit částku 1 600 000 Kč. Likvidita by se tak měla snížit o přibližně jedenáct procentních bodů.

**Tabulka 18: Stanovení výše vkladu na spořicí účet (v Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Stav BÚ k 31. 12. 2020</b>	<b>2 267 000 Kč</b>
Osobní náklady za prosinec	72 250 Kč
Uvažovaný vklad	1 600 000 Kč
<b>Zůstatek na účtu</b>	<b>594 750 Kč</b>

V následující tabulce je zachycena nabídka spořicíh účtů a jejich úrokové sazby platné v dubnu roku 2022. Tyto sazby jsou uvedeny na webových stránkách jednotlivých institucí, avšak skutečné sazby se odvíjí od sjednaných smluvních podmínek, proto se od těch veřejně dostupných mohou lišit. NNO si mohou sjednat podmínky výhodnější než ziskové podniky.

**Tabulka 19: Úrokové sazby platné k 18.4.2022**

*(Zdroj: vlastní zpracování dle jednotlivých bank)*

<b>Úrokové sazby platné k 18.4. 2022 (p.a.)</b>	
Equa Bank, a.s. (www.equabank.cz)	4 %
Československá obchodní banky, a.s. (www.csob.cz)	3,5 %
Banka CREDITAS a.s. (www.creditas.cz)	2,6 %
MONETA Money Bank, a.s. (www.moneta.cz)	2,5 %

NF Modrý hroch má aktuálně sjednaný účet u Československé obchodní banky, a.s., kde má stanovený úrok 3,5 %. Řadí se tak mezi nejvýhodnější úroky, avšak Equa Bank, a.s. nabízí 4% úrok. Organizaci doporučuji rozhodnout se mezi těmito dvěma bankami. V případě, že by NF jednal o spořicíh účtu s Československou obchodní bankou, nemusel by si sjednávat běžný bankovní účet u jiné banky, avšak úrok by nebyl nejvyšší nabízený na trhu. Naopak pokud by se NF rozhodl pro nejvyšší úročení, u Equa Bank, a. s. je sjednání spořicího účtu podmíněno založením běžného účtu, jehož zřízení i vedení je zdarma.

Pro srovnání jsou v tabulce 20 uvedeny hodnoty při ponechání peněžních prostředků na běžném účtu (BÚ) bez úročení a úročení na spořicíh účtu (dále jen SÚ) u Československé obchodní banky, a.s. a Equa Bank, a.s. Z tohoto srovnání vyplývá, že pokud NF Modrý hroch ponechá peněžní prostředky bez využití, inflací „přijde“ o 203 200 Kč. Naopak pokud je vloží na spořicí účet, jejich hodnota nebude klesat tak rychle a na úrocích může u ČSOB, a. s. získat 45 360 Kč a u Equa Bank, a. s. dokonce 51 840 Kč. Je tedy patrné, že tyto částky inflaci nepokryjí, ale zpomalují její působení na peníze.

**Tabulka 20: Srovnání zhodnocení vkladů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>BÚ</b>	<b>SÚ ČSOB, a.s.</b>	<b>SÚ Equa Bank, a.s.</b>
<b>Vložená částka</b>	1 600 000 Kč	1 600 000 Kč	1 600 000 Kč
<b>Doba uložení</b>	1 rok	1 rok	1 rok
<b>Úroková sazba p.a.</b>	0 %	3,5 %	4 %
<b>Úrok před zdaněním</b>	-	56 000 Kč	64 000 Kč
<b>Srážková daň 19 %</b>	-	10 640 Kč	12 160 Kč
<b>Úrok po zdanění</b>	-	45 360 Kč	51 840 Kč
<b>Celková částka</b>	<b>1 600 000 Kč</b>	<b>1 645 360 Kč</b>	<b>1 651 840 Kč</b>

Přínosem celého tohoto návrhu je především zefektivnění hospodaření. Díky plánování financí NF Modrých vloží co nejvíce finančních prostředků do své hlavní činnosti, aniž by byl poté ve ztrátě. Současně má možnost kalkulovat se zvýšením mezd svým zaměstnancům, kteří se díky tomu budou cítit motivovanější. Na základě finančního plánu, může NF získat finanční prostředky pro rozšíření svého působení. V každodenním působení poskytne finanční plán nadačnímu fondu nejen stabilitu, ale může být podkladem pro adekvátní tvorbu rezervy pro nepředvídatelnou situaci. Vklad volných peněžních prostředků na spořicí účet doprovází toto efektivní hospodaření. Je důležité, aby prostředky, které jsou do nadačního fondu vloženy, naplňovaly svůj účel a neztrácely svoji hodnotu, zůstávají-li nevyužité na bankovním účtu.

## 4.2 Dotační programy

Je opravdu škoda, že Nadační fond Modrý hroch nečerpá hojněji podpory ve formě dotací, ať už státních či unijních. V loňském roce bylo spuštěno mnoho zajímavých grantů,

do kterých se NF mohl zapojit. Příkladem je **MGS 2 - Podpora činnosti NNO v oblasti prevence a včasné diagnózy neurodegenerativních onemocnění**, s minimální výší grantu 530 000 Kč, jehož výzva byla ukončena k 7.6. 2021. Další možností byl grant **MGS 1 – Podpora činnosti NNO v oblasti duševního zdraví dětí a dospívajících**. I v tomto případě byla minimální výše grantu 530 000 Kč a maximální 5 300 000 Kč a žádost bylo možné podat do 31.5.2021. Jedná se o fondy poskytované z EHP (Evropského hospodářského prostoru). (Ministerstvo financí, 2021)

O tom, že by NF měl na obě tyto dotace nárok, svědčí příběhy dětí, které NF podporuje. Jsou zde děti, které se v důsledku úrazu ocitly na vozíčku a aby se s touto změnou vyrovnaly, mohou potřebovat péči psychologů. Dále se jedná o předčasně narozené děti, u kterých následně propukla mozková obrna. Jiné děti se narodily se vzácnými progresivními neurodegenerativními onemocněními, genetickými mutacemi, které mají za následek velmi opožděný psychomotorický vývoj.

Aktuální dotací (pro rok 2022), o kterou si NF Modrý hroch má možnost opět zažádat, je finanční podpora Norských fondů na Projekt CZ.11/MGS/067 „S Modrým hrochem bez úrazů“. Tato podpora je vyhlášena až do roku 2024. Po roce 2024 se lze na spolufinancování projektu domluvit s jihomoravským krajem či městem Brnem.

Dalším možným zdrojem dotací je IROP (Integrovaný regionální operační program), který poskytuje dotace na sociální integraci a znevýhodněné skupiny. Avšak bývá zde podmínkou, aby příjemce byl registrován jako poskytovatel sociálních služeb prostřednictvím tzv. pověřovacím aktem, což NF Modrý hroch není, lze se ale spojit s organizací, která působí jako poskytovatel sociálních služeb a následně se na projektu podílet např. jako partneři či garanti projektu. Podobně to funguje i u grantů Ministerstva práce a sociálních věcí.

Existuje mnoho zdrojů, odkud lze čerpat dotace, někdy však může být jejich získání velmi administrativně náročné, což spoustu NNO odrazuje. Postup pro získání dotace ze státního rozpočtu České republiky začíná nalezením vhodné dotace a zjištěním, zda organizace splňuje základní podmínky pro přihlášení do dotačního řízení. Následuje podání žádosti o dotaci ke konkrétní oblasti. Součástí žádosti jsou informace o NNO, projektu organizace spolu s předpokládaným rozpočtem projektu. Projekt pro účely žádosti představuje souhrn věcných, finančních a časových podmínek a aktivit k dosažení stanovených cílů. Uzávěrka přijímání žádostí prvního kola bývá obvykle datována ke 30. září kalendářního roku, jenž předchází rozpočtovému roku, ve kterém může být dotace poskytnuta. Jednou z podmínek je, že žadatel vyúčtuje správně, úplně a včas dotace, které čerpal v předcházejícím období a vrátí nevyužité prostředky zpět do státního rozpočtu. Dotace bývá poskytnuta do výše 70 % celkových nákladů projektu, ale lze obdržet dotaci i ve výši 100 % rozpočtovaných nákladů projektu. Poskytovatel dotaci vyplatí na základě pravomocného rozhodnutí do 31. března rozpočtového roku, pokud

žadatel splnil podmínky. Dotace bývají vypláceny jednorázově a mohou být spolufinancovány z obecních či krajských rozpočtů, evropských fondů a dalších zdrojů. Tyto dotace bývají účelové, proto je nutné využít je pro daný účel uvedený v rozhodnutí. Pokud organizace požaduje odbornou či technickou asistenci při zajištění procesu poskytování dotace, může orgán, poskytující dotaci bezplatně zajistit externího poradce. (Vláda ČR, 2010)

NF Modrý hroch by měl tedy v případě potíží s podáním žádosti možnost využít poradce poskytnutého příslušným orgánem. Doporučuji paní ředitelce Modrého hrocha, aby se ujala činnosti zajištění účelových dotací alespoň na spolufinancování Projektu CZ.11/MGS/067 „S Modrým hrochem bez úrazů“. Paní ředitelka má již zkušenosti s procesem podávání žádosti o dotaci, proto je pro zajištění této činnosti zcela kompetentní. Šance získat dotační podporu je v případě neziskových organizací velmi vysoká.

Přestože žádost o dotaci může být časově a administrativně náročným procesem, nadačnímu fondu se vyplatí úsilí na získání těchto finančních prostředků vynaložit. V případě kladného vyřízení je vysoký peněžní obnos získaný z dotace pro činnost organizace jednoznačně významný.

### 4.3 Google Ad Grants

Google neziskovým organizacím nabízí hned několik pomocníků:

- Google Workspace,
- Google Ad Grants,
- YouTube pro neziskové organizace,
- Google Maps Platform,
- Slevy v Google Store,

**Google Workspace** je aplikace, která vytváří prostředí pro efektivnější práci uvnitř organizace – součástí jsou aplikace Gmail, Dokumenty, Kalendář, Disk a Google Meet.

**YouTube pro neziskové organizace** umožňuje NNO propagaci poslání organizace prostřednictvím krátkého videa. Do budoucna v ČR přibude nová platforma YouTube

Giving, která podporovatelům usnadní posílání darů, ale prozatím je aktivní pouze v USA. Jak sám Google popisuje, mezi výhody YouTube patří – oslovení veřejnosti na YouTube, vyvolání empatie k poslání NNO, informování o poslání ve velkém měřítku, propojení komunity a v konečné fázi získávání financí prostřednictvím videí.

**Google Earth a Mapy** slouží k vytvoření vlastní vizualizace dat a prezentaci úspěchů.

**Google Ad grants** je platforma, která neziskovým organizacím poskytuje granty na jejich propagaci na internetu. Každým rokem se působení na sociálních sítích stává čím dál více klíčové. Marketing je oblast, která v ziskovém světě prodává a v neziskovém může velmi pomoci získávání zdrojů, pokud je správně použita. Každá nezisková organizace by se tedy měla intenzivně soustředit na svůj profil na sociálních sítích, přidávat tam každodenně příspěvky a budovat značku online. A navíc při tom může využít i grantu a nabízet se potenciálním dárcům prostřednictvím výkonnostního marketingu.

Podmínky pro poslání žádosti o grant v hodnotě až 10 000 \$:

- Žadatel není subjekt či organizace státní správy
- Žadatel není nemocnicí ani organizací poskytující zdravotní péči
- Žadatel není školou, akademickou institucí nebo univerzitou

Dále musí organizace splňovat dílčí podmínky dané země. V ČR je stanovenou podmínkou registrace u TechSoup Česká republika a jsou konkretizovány subjekty, které mohou žádat – nadační fondy jsou v tomto výčtu uvedeny.

V neposlední řadě musí odsouhlasit smluvní podmínky programu Google pro neziskové organizace.

Nadační fond Modrý hroch splňuje veškeré podmínky proto, aby o grant mohl požádat. Po podání žádosti o účet Google pro neziskové organizace je nutné počkat 2-14 pracovních dnů na ověření od organizace TechSoup, poté v několika krocích aktivovat jednotlivé služby, které jsou součástí balíčku „Google pro neziskové organizace“ – tedy Google Workspace, Google Ad Grants, YouTube pro neziskové organizace, aktivace kreditů platformy Google Maps Platform a aktivace slev v Google Store. Ke všem službám jsou přehledně popsány podrobné návody a natočena instruktážní videa, tudíž není obtížné o tento grant zažádat a plně jej využívat.

I v případě, že by organizace tento grant nezískala, je dle mého názoru vhodné investovat do placené propagace, jejíž rozpočet bude navržen v Marketingové kampani.

Mezi přínosy tohoto doporučení patří získání grantu pro rozvoj online aktivit nadačního fondu. Tyto aktivity jednoznačně zvýší povědomí o organizaci, a mohou napomoci zvýšení přijatých darů. V neposlední řadě služby Google zefektivní práci zaměstnancům organizace. (Google, 2022)

#### **4.4 Marketingová kampaň**

Dalším z návrhových řešení, jak zvýšit povědomí i výši darů je tvorba marketingové kampaně. K tomuto rozhodnutí se většina neziskových organizací neuchyluje z důvodu vyšší nákladnosti, avšak právě díky vloženým částkám mohou organizace získat mnohem vyšší příspěvky. V České republice se na sociálních sítích pohybuje zhruba 4 000 000 osob. Proto je vhodné tohoto potenciálu využít a místo zastaralého vkládání letáčků do schránek domů využít placené propagace prostřednictvím Google Ads (v případě získání Google Ad grants je tato služba bezplatná).

Správným cílením v kombinaci s vhodnou kreaturou reklama dokáže najít vhodného potenciálního dárce. Kreatura by měla přesně popisovat, na jaký účel se příspěvek použije.

U NF Modrý hroch je vhodný rozpočet 12 000 Kč za kampaň, která by trvala přibližně 2 týdny a konala by se 3x ročně. Kampaň je vhodné spojit s konkrétní událostí, například se sbírkou pro konkrétní dítě, či pro konkrétní společenskou událost. Při takovémto rozpočtu by byl Modrý hroch schopen oslovit až 400 000 potenciálních podporovatelů.

Do cílení v rámci reklamní kampaně se dají přidat i emailové databáze z newsletteru, nebo databáze sledujících na sociálních sítích.

Následující vyčíslení předběžných výnosů a nákladů kampaní jsou založeny na konzultaci s marketingovým specialistou.

Práce marketingového specialisty by obsahovala 3 hodiny focení, 3 hodiny psaní textu a 5 hodin nastavení a optimalizace kampaně. Obecně se hodinová sazba marketingového specialisty pohybuje od 400 Kč, v našem případě by tedy jistě nebyl problém najít marketingového specialistu, který by odvedl kvalitní práci za přibližně 450 Kč/hod.

Náklady placené reklamy jsou vyčísleny na 12 000 Kč, odhad ceny za proklik reklamy je 7 Kč. Maximální možný počet prokliků, kterého můžeme při částce 12 000 Kč dosáhnout je 1 714.

**Tabulka 21: Rozpočet marketingové kampaně**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Náklady kampaně
Služby marketing. specialisty	5 000 Kč
Placená reklama	12 000 Kč
Celkové náklady	17 000 Kč

Podle průzkumu rady vlády pro NNO je nejčastěji darovaná částka od individuálních dárců NNO 1 000 Kč. Proto i pro účely vyčíslení předběžných výnosů z kampaně uvažují tuto částku. (Frič, a další, 2017)

#### **Optimistická varianta: 10 %**

V případě optimistické varianty se organizaci podaří vytvořit kampaň, do které se zapojí 10 % z 1 714 osob, tj. 171 a jimi zaslané příspěvky dosáhnou výše 1000 Kč/osobu. Výnosy by se rovnaly 171 000 Kč.

#### **Realistická varianta: 5 %**

Realistická varianta odhaduje, že se do podpory činnosti organizace zapojí 5 % osob, což je 86 podporovatelů. Pokud by polovina z nich přispěla 1 000 Kč a druhá polovina 500 Kč, výnosy by se vyšplhaly na 64 500 Kč. Zisk by byl vyčíslen na 47 500 Kč.

#### **Pesimistická varianta: 3 %**

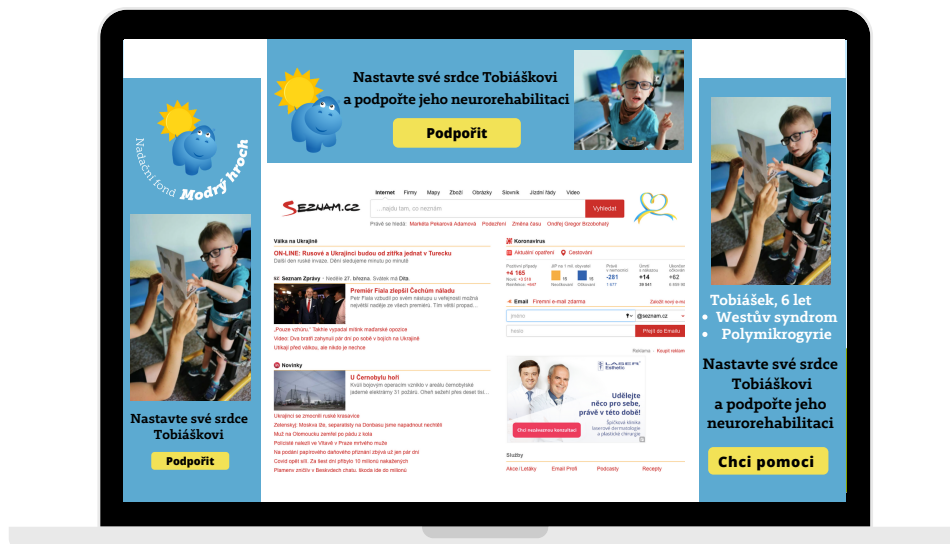
Pesimistická varianta předpokládá, že by přispělo pouze 3 % z 1 714 osob, tedy 51. Pokud by všech 51 osob přispělo pouze 500 Kč, pak by výnosy organizace čítaly pouhých 25 500 Kč a zisk z této kampaně by činil pouze 8 500 Kč.

Na základě zjištěných hodnot můžeme říci, že i v případě pesimistické varianty se vyplatí placenou propagaci vyzkoušet. Její finanční přínos tkví především v tom, že je pro organizaci téměř bez práce ve srovnání s pořádáním kulturních akcí a současně může být výrazně ziskovější než některé společenské události, které organizace pořádá.



## Vzhled kampaně

Na obrázku 5 jsou předběžné návrhy vzhledu bannerů, které by se potenciálním podporovatelům zobrazovaly.



Obrázek 5: Návrh bannerů pro marketingovou kampaň  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Po prokliknutí by se potenciálním dárcům zobrazily webové stránky s informacemi o konkrétním dítěti, které potřebuje akutní pomoc a pod popisem by se nacházela platební brána s volbou plateb, viz Obrázek 6.

**Modrý hroch pomáhá dětem po těžkých úrazech a s těžkým fyzickým handicapem**

**Jednorázově**      Měsíčně

Přispět v Kč:      [Jiná částka](#)

100 Kč      500 Kč      1 000 Kč

**Darovat**

zabezpečeno Darujme.cz

Obrázek 6: Vzhled platební brány  
(Zdroj: modryhroch.cz)

Při platbě by měl dárcce uvést svoji emailovou adresu, kam by mu následně přišel děkovaný email spolu s certifikátem o dárcovství, jak by vypadal lze vidět na následujícím obrázku. Darovací certifikát by současně měl být stálým produktem na

e-shopu Modrého hrocha. V posledních letech se darovací certifikáty těší větší oblibě zejména v předvánočním období. Je vhodné, aby organizace tohoto trendu využila ve svůj prospěch.

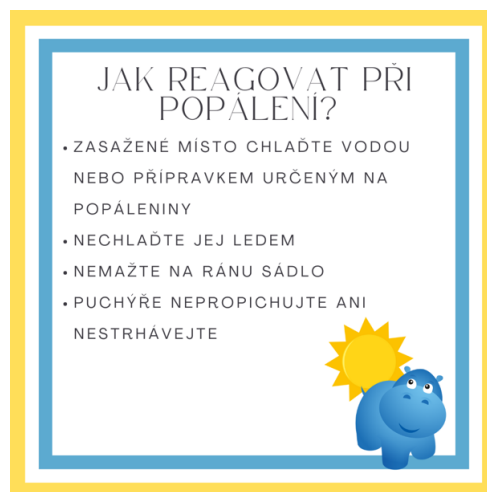


**Obrázek 7: Darovací certifikát**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kromě placené propagace se také nabízí vytvářet kvalitní obsah na sociálních sítích, který bude rozšiřovat publikum organicky. Doporučuji NF Modrý hroch psát pravidelné příspěvky z oblasti prevence dětských zranění, příspěvky doporučující rodičům účast na vhodných zdravotnických kurzech (např. kurzech první pomoci) či informace o konajících se akcích a projektech. Konkrétní ukázka možného vzhledu instagramových příspěvků o prevenci úrazů dětí, popřípadě návody, jak reagovat při zranění se nachází na Obrázcích 7 a 8. Frekvence příspěvků by měla být alespoň 2-3x týdně.



**Obrázek 8: Návrh instagramového příspěvku 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



**Obrázek 9: Návrh instagramového příspěvku 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další službou, kterou sociální sítě jako je Instagram a Facebook umožňují, je sdílení a propagace sbírky spuštěné za určitým konkrétním účelem. Na sbírce se dá nastavit cílová částka a uživatelům se ukazuje již vybraná částka a zbývající částka pro dosažení cíle. Mnoho známých osobností s vysokým počtem sledujících na svých sociálních sítích ochotně sdílejí sbírky na pomoc v nouzi, jmenovitě se jedná např. o Nikolu Štíbrovou s 651 tisíci sledujícími. Je proto vhodné požádat známé osobnosti s velkým publikem o spolupráci ve formě předsdílení finanční sbírky na jejich instagramovém profilu.

Mezi přínosy tvorby marketingové kampaně tedy nepatří pouze finanční zisky organizace, ale také zvýšení povědomí o organizaci jako takové. Neméně důležitým cílem je zabránit šíření mylných informací o první pomoci dětem s úrazy a vytvořit rodičům představu o tom, jak mají jednat v případě vzniku nebezpečné situace. Ať již je touto nepříznivou situací zástava dechu batolete, pád dítěte ze 4. patra či autonehoda. Nikdo z nás si samozřejmě nepřeje, aby se tato neštěstí děla, pokud však nastanou je klíčové na ně adekvátně zareagovat. A právě to by měly dle mého názoru stránky NF Modrý hroch na sociálních sítích svojí činností naplňovat.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce zkoumá finanční situaci a fundraisingové aktivity nadačního fondu Modrý hroch. Práce obsahuje 5 dílčích kapitol – úvod, teoretickou část, analytickou část, část s návrhy na zlepšení dosavadní situace a závěr.

V úvodu jsou vytyčeny cíle bakalářské práce a představeny metody sloužící pro dosažení cíle. Primárním cílem bylo zhodnotit hospodaření Nadačního fondu Modrý hroch v období let 2016 až 2020 a navrhnout možná řešení pro zlepšení nepříznivých zjištění.

Následující část obsahuje teoretická východiska úzce související s fungováním neziskových organizací, jejich členění a znaky. Je zde pokryta účetní a daňová problematika. Tato kapitola také specifikuje podmínky založení, rysy i orgány nadačních fondů či spravování jeho majetku.

Analytická část se zaměřuje na zkoumání výnosů, nákladů a výsledku hospodaření Nadačního fondu Modrý hroch. Analyzovány jsou hodnoty jak z hlavní činnosti, tak i vedlejší (hospodářské) činnosti NF. V úvodu jsou zmíněny obecné informace o NF Modrý hroch, jeho vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání. Po analýze nákladů, výnosů a výsledku hospodaření následuje analýza vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy. V závěru analytické části jsou představeny fundraisingové aktivity organizace spolu se zdroji financování nadačního fondu.

Na základě zjištěných hodnot z předchozích analýz je provedeno souhrnné zhodnocení vývoje hospodaření a fundraisingu, spolu s vytyčením silných a slabých stránek. Ze slabých stránek Modrého hrocha vychází vlastní návrhy řešení, jakožto další část bakalářské práce.

Návrhová část se soustředí na 4 oblasti: nedostatky v podobě nestabilního hospodaření organizace a možné způsoby efektivnějšího nakládání s volnými peněžními prostředky. Dalším návrhem je užívání dotační politiky České republiky a Evropského hospodářského prostoru a čerpání dotací a grantů, na které má NF Modrý hroch nárok. JE zmíněna služba Google Ad Grants, jakožto možnost čerpání finančních zdrojů na placený marketing organizace a v posledním bodě marketingová kampaň jakožto prostředek, jak s tímto grantem naložit.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BUREŠOVÁ, Martina. *Zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135025>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

Vláda ČR. 2010. Úplné znění Zásad vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy. [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz). [Online] 1. únor 2010. [Citace: 9. květen 2022.] <https://www.mmr.cz/MMR/media/MMR-MMR/files/narodni%20dotace/Zasady-usneseni-vlady-657-2014.pdf?ext=.pdf>.

Český statistický úřad. 2022. Inflace, spotřebitelské ceny. [www.czso.cz](http://www.czso.cz). [Online] 11. duben 2022. [Citace: 20. duben 2022.] [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).

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

—. 2009. *NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (teorie a praxe)*. Praha : Oeconomica, 2009. 978-80-245-1650-9.

Dobrozemský, Václav a kol. 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 978-80-7552-103-3.

Dobrozemský, Václav a Stejskal, Jan. 2017. *Nevýdělečné organizace v praxi*. Praha : Wolters Kluwer, 2017. 978-80-7552-476-8.

Dr. Ranaweera, Chatura Dr. Sigala, Marianna. 2015. *Service co-creation on social media: varieties and measures among nonprofit organizations*. Sydney : Emerald Publishing Limited, Emerald Publishing Limited, 2015. 2055-6225.

Frič, Pavol a Vávra, Martin. 2017. Analýza individuálního dárcovství v nestátních neziskových organizacích. [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz). [Online] červen 2017. [Citace: 1. květen 2022.] [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analyza\\_individualni\\_darcovstvi\\_NNO\\_final.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analyza_individualni_darcovstvi_NNO_final.pdf).

Google. 2022. Google Pro neziskové organizace. [www.google.com](http://www.google.com). [Online] Google International LLC, 2022. [Citace: 5. květen 2022.] [https://www.google.com/intl/cs\\_cz/nonprofits/](https://www.google.com/intl/cs_cz/nonprofits/).

Hejduková, Pavlína. 2015. *Veřejné finance teorie a praxe*. Praha : C. H. Beck, 2015. 9788074002984.

Hezcková, Vašítková, Miroslava, Miroslava. 2013. *Marketing ve veřejném sektoru*. Ostrava : Z+M Partner, spol. s. r. o., 2013. 978-80-7248-856-8.

Hommerová, Dita. 2015. *Branding neziskových organizací*. Žatec : Ohře Media, 2015. 9788090512283.

Hyánek, Vladimír. 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. 978-80-210-5651-0.

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

Krechovská, Michaela, Hejduková, Pavlína a Hommerová, Dita. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada Publishing, 2018. 9788024730752.

Kryšková, Šárka. 2019. *Nestátní neziskové organizace - právní úprava, účetnictví, audit, daně*. Praha : Leges, 2019. 978-80-7502-378-0.

Ministerstvo financí, Česká republika. 2021. eeagrants.cz. [www.eeagrants.cz](http://www.eeagrants.cz). [Online] 2021. [Citace: 15. duben 2022.] <https://www.eeagrants.cz/cs/vyzvy>.

Nebuželská, Mirka. 2016. Zdanění neziskových organizací v České republice v roce 2016. [www.22hlav.cz](http://www.22hlav.cz). [Online] 29. červenec 2016. [Citace: 27. prosinec 2021.] <https://www.22hlav.cz/zdaneni-neziskovych-organizaci-v-ceske-republice-v-roce-2016>.

OPLETALOVÁ, Kristýna. *Zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127442>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D

Pelikánová, Anna. 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha : Grada Publishing, 2018. 978-80-271-2117-5.

Pelikánová, Ing. Anna. 2016. DANĚ A ÚČETNICTVÍ PRO NEZISKOVÉ ORGANIZACE. [www.pacientskaakademie.cz](http://www.pacientskaakademie.cz). [Online] 14. květen 2016. [Citace: 27. prosinec 2021.] <https://www.pacientskaakademie.cz/file.php?id=266>.

Rektořík, Jaroslav. 2010. *Organizace neziskového sektoru*. Praha : Ekopress, 2010. 978-80-86929-54-5.

Stejskal, Jan. 2014. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák - svaz skautů a skautek ČR, 2014. 978-80-7501-063-6.

Stejskal, Kuvíková, Maťátková, Jan, Helena, Kateřina. 2013. *Neziskové organizace (Vybrané problémy ekonomiky)*. místo neznámé : Wolters Kluwer ČR, 2013. 9788073579739.

Synek, Miloslav, Mikan, Pavel a Vávrová, Hana. 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha : Oeconomica, 2011. 978-80-245-1819-0.

Šedivý, Marek Medlíková, Olga. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4040-9.

Šedivý, Medlíková, Marek, Olga. 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0249-5.

Štěpánová, Dagmar. 2016. Účetnictví a daně neziskového sektoru pro neúčetní, neekonomy rozšířené o změny roku 2016. [www.radambuk.cz](http://www.radambuk.cz). [Online] 2016. <https://www.radambuk.cz/wp-content/uploads/2016/10/zaklady-ucetnictvi-2016.pdf>.

Vochozka, Marek. 2021. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Praha : Grada, 2021. 978-80-271-3267-6.

Vít, Petr. 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha : Grada, 2015. 978-80-247-5477-2.

Výroční zpráva za období 2016-2020. In: *Modryhroch.cz* [online]. Brno, 2016 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://modryhroch.cz/o-nas/dokumenty-ke-stazeni>

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník ze dne 3. února 2012

Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích ze dne 22. března 2012

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
PC	pořizovací cena
ÚJ	účetní jednotka
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztrát
ZDP	zákon o dani z příjmu
ZÚ	zákon o účetnictví



## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura národního hospodářství .....	12
Obrázek 2: Struktura národního hospodářství podle Pestoffa .....	13
Obrázek 3: Logo – Nadační fond Modrý hroch .....	29
Obrázek 4: Organizační struktura Nadačního fondu Modrý hroch .....	30
Obrázek 5: Návrh bannerů pro marketingovou kampaň .....	65
Obrázek 6: Vzhled platební brány .....	65
Obrázek 7: Darovací certifikát .....	66
Obrázek 8: Návrh instagramového příspěvku 1 .....	67
Obrázek 9: Návrh instagramového příspěvku 2 .....	67

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Výpočet daně veřejně prospěšného poplatníka s úzkým základem daně .....	20
Tabulka 2: Kategorizace účetních jednotek .....	21
Tabulka 3: Vývoj nákladů NF Modrý hroch v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	33
Tabulka 4: Náklady hlavní činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	34
Tabulka 5: Hodnoty průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2016-2020 (v Kč) .....	35
Tabulka 6: Náklady hospodářské činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	36
Tabulka 7: Vývoj výnosů NF Modrý hroch v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	37
Tabulka 8: Výnosy hlavní činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	38
Tabulka 9: Výnosy hospodářské činnosti v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	40
Tabulka 10: Výsledek hospodaření v letech 2016-2020 (v tis. Kč) .....	41
Tabulka 11: Finanční autarkie (v tis. Kč) .....	42
Tabulka 12: Rentabilita nákladů (v tis. Kč) .....	43
Tabulka 13: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (v tis. Kč) .....	44
Tabulka 14: Okamžitá likvidita (v tis. Kč) .....	45
Tabulka 15: Pohotová likvidita (v tis. Kč) .....	46
Tabulka 16: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč) .....	47
Tabulka 17: Zdroje financování (v tis. Kč) .....	48
Tabulka 18: Stanovení výše vkladu na spořicí účet (v Kč) .....	57
Tabulka 19: Úrokové sazby platné k 18.4.2022 .....	58
Tabulka 20: Srovnání zhodnocení vkladů .....	59
Tabulka 21: Rozpočet marketingové kampaně .....	64

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Podíl nákladů hlavní a hospodářské činnosti na celkových nákladech (v %)....	33
Graf 2: Podíl výnosů hlavní a hospodářské činnosti na celkových výnosech (v %) .....	38
Graf 3: Hodnota přijatých příspěvků (v tis. Kč) .....	39
Graf 4: Vývoj tržeb ve sledovaném období (v tis. Kč) .....	40
Graf 5: Výsledek hospodaření ve sledovaném období (v tis. Kč) .....	41
Graf 6: Zdroje financování .....	48