

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Zhodnocení hospodaření neziskové organizace Lékaři  
bez hranic Czech Republic, o.p.s**

**Karel Šamonil**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karel Šamonil

Provoz a ekonomika

Název práce

Zhodnocení hospodaření neziskové organizace Lékaři bez hranic Czech Republic, o.p.s

Název anglicky

Evaluation of economy of non-profit organization Doctors without borders Czech republic o.p.s

---

**Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení hospodaření nestátní neziskové organizace Lékaři bez hranic o.p.s. Naplnění cíle práce bude dosaženo komplexním posouzením příjmové a výdajové stránky v hospodaření neziskové organizace.

**Metodika**

Práce bude rozdělena do tří částí. První teoretická část bude charakteristikou neziskového sektoru v ČR a jeho financování. Dále bude obsahovat stručnou charakteristiku organizace Lékařů bez hranic. Druhá část bude obsahovat finanční analýzu hospodaření zmíněné společnosti. Poslední část bude obsahovat závěry a doporučení vyplývající ze zjištěných skutečností.

**Doporučený rozsah práce**

40-50 stran

**Klíčová slova**

neziskový sektor, nestátní nezisková organizace, Lékaři bez hranic, finanční analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0.

JAN STEJSKAL, *Ekonomika neziskové organizace*, Junák, ISBN 978-80-7501-063-6

JAN STEJSKAL, VÁCLAV DOBROZEMSKÝ, *Nevýdělečné organizace v teorii*, Wolters Kluwer ČR a.s., ISBN 978-80-7478-802-4

MAŤÁTKOVÁ, K. – STEJSKAL, J. – KUVÍKOVÁ, H. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky : se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

PETR BOUKAL a kolektiv, *Fundraising pro neziskové organizace*, Grada publishing, ISBN 978-80-247-4487-2

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

STEJSKAL, J. – MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-526-9.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, – BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace : (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Jaroslav Homolka, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 5. 1. 2017

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Zhodnocení hospodaření neziskové organizace Lékaři bez hranic Czech Republic, o.p.s" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3. 2017

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Jaroslavu Homolkovi, CSc. za cenné rady, ochotu a odborné vedení. Dále bych chtěl poděkovat Michaelu Adamcovi, který působil v Lékařích bez hranic od roku 2012 do roku 2016, za poskytnutí cenných informací a zprostředkování dalších vazeb na Lékaře bez hranic.



# **Zhodnocení hospodaření neziskové organizace Lékaři bez hranic Czech Republic, o. p. s**

## **Souhrn**

Hlavním cílem práce je komplexní zhodnocení hospodaření nestátní neziskové společnosti Lékaři bez hranic Czech Republic, o.p.s. V teoretické části je popsána problematika neziskového sektoru včetně jeho rozdělení, právní úpravy, typologie společností působících v neziskovém sektoru a možností financování.

Analytická část obsahuje popis základních charakteristik zkoumané společnosti, finanční analýzu účetních výkazů a rozbor provozu a hospodaření společnosti. Závěr obsahuje shrnutí vycházející ze skutečností zjištěných v analytické části a příslušná doporučení.

**Klíčová slova:** neziskový sektor, nestátní nezisková organizace, Lékaři bez hranic, finanční analýza

# **Evaluation of economy of non-profit organization Doctors without borders Czech Republic, o. p. s.**

## **Summary**

The main objective is a comprehensive evaluation of the economy of nonprofit company Doctors without borders Czech Republic, o.p.s. The theoretical part describes issues of the non-profit sector, including its division, legislation, typology of companies operating in the nonprofit sector, and financing options. Analytical part contains a description of the basic characteristics of investigated company, financial analysis of financial statements and analysis of operations and economy of the company. Conclusion contains a summary based on the facts in the analytical part and recommendations.

**Keywords:** financial analysis, non-profit sector, non-governmental organization, Doctors without borders

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	10
2.1	Cíle .....	10
2.2	Metodika.....	10
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	11
3.1	Členění neziskového sektoru v rámci NH.....	11
3.1.1	Členění NH podle principu financování .....	11
3.1.1.1	Ziskový (tržní) sektor .....	11
3.1.1.2	Neziskový (netržní sektor).....	11
3.1.1.3	Neziskový veřejný sektor.....	12
3.1.1.4	Neziskový soukromý sektor.....	12
3.1.1.5	Sektor domácností .....	12
3.1.2	Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	13
3.2	Typy neziskových organizací.....	14
3.3	Právní úprava .....	15
3.4	Charakteristika vybraných neziskových organizací .....	17
3.4.1	Spolky.....	17
3.4.2	Obecně prospěšné společnosti.....	18
3.4.3	Nadace a nadační fondy .....	19
3.4.4	Ústavy .....	19
3.4.5	Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby.....	20
3.5	Funkce nestátní neziskové organizace .....	20
3.6	Financování nestátního neziskového sektoru .....	21
3.6.1	Vlastní zdroje .....	22
3.6.2	Členské příspěvky .....	22
3.6.3	Další vlastní zdroje .....	22
3.6.4	Prodej vlastního zboží.....	23
3.6.5	Využití nehmotného majetku .....	23
3.6.6	Cizí zdroje.....	23
3.6.7	Potencionální zdroje .....	24
3.6.7.1	Dotace ze státního rozpočtu přímé a nepřímé.....	24
3.6.7.2	Příspěvky ze zdrojů Evropské unie .....	25
3.6.7.3	Příspěvky územních samospráv .....	25
3.6.7.4	Příspěvky nadací a nadačních fondů .....	25
3.6.7.5	Firemní dárcovství .....	26
3.6.7.6	Individuální dárcovství .....	26
3.6.8	Další hlediska pro členění finančních zdrojů.....	26
3.7	Fundraising.....	27
3.7.1	Metody fundraisingu: .....	28
3.8	Daně.....	29
3.8.1	Vybrané daně a jejich vztah k NNO .....	29



<b>4</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Základní charakteristika Lékařů bez hranic.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Vznik a historie MSF .....</b>	<b>34</b>
<b>4.3</b>	<b>Lékaři bez hranic v ČR.....</b>	<b>36</b>
<b>4.4</b>	<b>Využití a struktura darů.....</b>	<b>38</b>
4.4.1	Humanitární pomoc.....	41
4.4.2	Provoz a rozvoj české kanceláře .....	43
<b>4.5</b>	<b>Finanční analýza .....</b>	<b>46</b>
4.5.1	Rozvaha.....	47
4.5.1.1	Aktiva.....	47
4.5.1.1.1	Vertikální analýza aktiv.....	48
4.5.1.1.2	Horizontální analýza aktiv .....	49
4.5.1.2	Pasiva .....	50
4.5.1.2.1	Vertikální analýza pasiv .....	51
4.5.1.2.2	Horizontální analýza pasiv .....	52
4.5.2	Výkaz zisků a ztrát.....	53
4.5.2.1	Náklady.....	53
4.5.2.1.1	Vertikální analýza nákladů.....	54
4.5.2.1.2	Horizontální analýza nákladů .....	55
4.5.2.2	Výnosy .....	55
4.5.2.2.1	Vertikální analýza výnosů .....	56
4.5.2.2.2	Horizontální analýza výnosů.....	56
4.5.3	Efektivita .....	57
4.5.3.1	Počet ošetřených pacientů.....	58
4.5.3.2	Účelnost prostředků vynaložených na fundraising .....	60
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE .....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM VYOBRAZENÍ.....</b>	<b>65</b>

# 1 Úvod

V rámci občanské společnosti, která je definována individuální svobodou jednotlivce a rovností práv a povinností, uskutečňují své aktivity v různých oblastech, včetně hospodářské oblasti. Aktivity v této oblasti jsou založeny na ziskovém principu. Některé oblasti sociálního života nekorelují se ziskovými principy a vyžadují řešení, které vychází principů dobrovolnosti, solidarity a vlastní iniciativy občanů. Tento typ iniciativy vyžaduje právní rámec pro takto vzniklé subjekty. V hospodářské rovině se tyto subjekty neobejdou bez zdrojů nutných k uskutečnění svých cílů a poslání.

Ve výše uvedené oblasti došlo v roce 1989 k zásadní změně, kdy byl obnoven soukromoprávní neziskový sektor. Občané získali zpět možnost svobodného sdružování, opět mohli organizovaným způsobem prosazovat své zájmy a odpovídat na různé společenské otázky. Po dlouhé době tak bylo možné to, co bylo samozřejmostí již v době 1. republiky.

Od roku 1989 do současnosti prošel neziskový sektor rychlým vývojem a dnes již tvoří nedílnou součást české společnosti. Vzrostl počet nestátních neziskových organizací, stejně jako vzrostl rozsah činností v různých oblastech působení, ve kterých tyto společnosti naplňují své poslání. Zároveň došlo k rozvoji profesionalizace v nestátním neziskovém sektoru.

Kromě organizací plnících své poslání pouze na národní úrovni, existují i organizace, které v tomto ohledu působí mezinárodně. Příkladem takové společnosti jsou Lékaři bez hranic, kteří pomocí sítě poboček v jednotlivých státech shromažďují finanční prostředky, jejichž prostřednictvím je naplňováno jejich poslání v dalších, většinou rozvojových zemích. Lékaři bez hranic vycházejí z faktu, že při srovnání dostupnosti lékařské péče a kvality životních podmínek, panuje z globálního hlediska velmi výrazná disparita.

Tato práce zkoumá českou pobočku Lékařů bez hranic především z finančního hlediska. První část této práce se věnuje teorii neziskového sektoru jeho členění, právní úpravě a možnostem financování. Druhá část obsahuje vlastní práci s veřejně dostupnými daty převážně finančního a provozního charakteru za období 2008 až 2015, a vyvození závěrů vyplívajících z provedené analýzy zmíněných dat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíle**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace. Vybrána byla společnost Lékaři bez hranic – Médecins Sans Frontières in Czech Republic, o. p. s.

Cílem teoretické části je vymezení neziskového sektoru v rámci národního hospodářství, definování jednotlivých typů neziskových organizací a jejich bližší charakteristika včetně právní úpravy. Mezi další cíle teoretické části patří popsání funkce nestátních neziskových organizací a možnosti jejich financování.

Mezi cíle analytické části patří zmapování působení dané organizace z finančního i provozního hlediska, zmapování jejích cílů a činností, provedení finanční analýzy a rozboru hospodaření.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část je vytvořena formou literární rešerše, na základě informací získaných z odborné literatury.

Analytická část obsahuje základní charakteristiku zkoumané organizace, horizontální a vertikální finanční analýzu, která je vytvořena na základě finančních reportů každoročně zveřejňovaných Lékaři bez hranic. Především je využito rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Rozbor aktivit Lékařů bez hranic se zabývá především využitím a strukturou získaných darů, popisem financování humanitární pomoci a financováním vlastního provozu.

Závěr a doporučení vychází ze zjištěných skutečností v analytické části.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Členění neziskového sektoru v rámci NH

Aby bylo možné pochopit principy, na nichž neziskové organizace fungují a proč vlastně existují, je důležité znát definici prostoru, který je jim vytyčen v rámci národního hospodářství. Tedy vyznačení mezí, ve kterých mohou vyvíjet své činnosti a při tom uskutečňovat své cíle ve vztahu k občanské společnosti, čímž přispívají k její stabilizaci, kultivaci a podporují demokratické principy jejího fungování. V odborné literatuře je uváděna široká škála měřítek, podle kterých je možné národní hospodářství segmentovat. S ohledem na zaměření bakalářské práce se jako nejvhodnější jeví teoreticky prozkoumané členění podle principu financování.

#### 3.1.1 Členění NH podle principu financování

Z hlediska principu financování je možné členit následujícím způsobem. Národní hospodářství tvoří ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní sektor). Neziskový sektor se dále dělí na: veřejný sektor, soukromý sektor a domácnosti.

##### 3.1.1.1 Ziskový (tržní) sektor

Jedná se o dílčí část národního hospodářství, jejíž financování je uskutečňováno prostřednictvím prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků a služeb. Subjekty statky buď vyrábí, nebo distribuují, a to za tržní cenu, která je na trhu vytvářena na základě nabídky a poptávky. Cílovou úkolem ziskového sektoru a tedy i organizací, které v jeho sféře fungují a podnikají je zisk.

##### 3.1.1.2 Neziskový (netržní sektor)

Tento sektor je tvořen tou částí národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkující statky nabývají prostředky pro své působení cestou takzvaných přerozdělovacích procesů, jejichž zásady jsou zevrubně popsány a zkoumány prostřednictvím veřejných financí. Na rozdíl od ziskového sektoru, cílovou funkcí zde není

zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, který má obvykle povahu veřejné služby. Touto skutečností je charakterizováno základní ekonomické specifikum neziskových organizací.

#### 3.1.1.3 Neziskový veřejný sektor

Financování této části neziskového sektoru je realizováno z veřejných financí. Tento sektor je ovládán a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a je podřízen veřejné kontrole. Dosahování cílové funkce je uskutečňováno prostřednictvím poskytování veřejné služby.

#### 3.1.1.4 Neziskový soukromý sektor

Tento sektor, někdy též označovaný jako třetí sektor (první sektor je sektor ziskový a druhý sektor je sektor veřejný), je tou částí národního hospodářství, jejíž cílovou funkcí není tvorba zisku, ale přímý užitek. Je financován převážně ze soukromých financí, příspěvek z veřejných financí se nevylučuje. Je tedy financován z financí soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly dobrovolně vložit své soukromé finance do určité, předem vymezené produkce nebo distribuce statků nebo poskytování služeb, aniž by předpokládaly, že jim tento vklad přinese jakýkoliv finančně vyjádřený zisk.

#### 3.1.1.5 Sektor domácností

Sektor domácností má v rámci národního hospodářství důležitou roli díky svému začlenění do cyklu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu. Z hlediska teorie a praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací má tento sektor význam pro utváření občanské společnosti, jejíž kvalita je determinující zpětně pro kvalitu těchto organizací.

### 3.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Švédský ekonom Victor A. Pestoff aplikuje pro znázornění rozřídění národního hospodářství na výše zmíněné čtyři sektory plochu trojúhelníku, do kterého jsou po sobě vyobrazovány základní bloky, které následně zformují ony čtyři sektory.

Předností tohoto uspořádání je mimo jiné i to, že se z konečného vzhledu trojúhelníku dají zjistit základní vystižení rysů organizací, které v individuálních sektorech působí. Rozklad dílčích plocha jejich umístění má v trojúhelníku symbolický význam. Velikost ploch může být kvantifikována pouze při zajištění dostupnosti vhodných statistických dat (podíl jednotlivých sektorů na HDP, celkové zaměstnanosti apod.)



Obrázek 1 Pestoffův trojúhelník,

Zdroj: [7] Rektořík, J. (2010). Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení (třetí vydání, vyd.). Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5 strana 16

Vyobrazení národního hospodářství podle Pestoffa je doplněno oblastmi, ve kterých se aktivity a funkce jednotlivých organizací působících v definovaných sektorech překrývají. Jde o organizace z hlediska členění hraniční či smíšené. Jako ukázkou smíšené organizace je

možno uvést soukromou střední školu, která se svým posláním dotýká veřejného sektoru, má privátní povahu a je částečně financována z veřejných financí. Příkladem hraniční organizace je možné uvést penzijní fond, který vykonává svou funkci na principech obchodního zákoníku v podobě akciové společnosti, ale dostává zákonem určené příspěvky z veřejných financí a povaha rozdělování zisku je rovněž normativně stanovena zákonem. Specifickým příkladem hraniční organizace je státní podnik, který byl založen za účelem podnikání některou z institucí veřejného sektoru a hospodaří se státním majetkem.

### 3.2 Typy neziskových organizací

Základní rozdělení neziskových organizací je na státní a nestátní. U státních neziskových organizací je jejich zřizovatelem stát, kraje, obce nebo jejich organizační složky. Nestátní neziskové organizace jsou charakterizovány následujícími vlastnostmi:

- projevuje se u nich určitá míra institucionalizace - musí být registrovány a nejedná se o dočasné shromáždění osob
- jejich povaha je soukromá – jejich vznik je iniciován většinou fyzickou osobou, tak aby mohla vykonávat veřejně prospěšnou činnost
- jsou nezávislé – mají vlastní vedení a rozhodují se sami
- jsou dobrovolné – to se projevuje zejména dobrovolnou a bezplatnou prací ve prospěch organizace
- zisk není rozdělován a to ani mezi své členy

Na základě poznatků z teorie a praxe se ukazuje jako nejpříhodnější rozdělení organizací působících v neziskovém sektoru do pěti skupin s následujícími typologickými znaky:

- Vzájemně prospěšné organizace - neziskové soukromoprávní organizace s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti. (občanská sdružení, zájmová sdružení, profesní komory).
- Veřejně prospěšné organizace - neziskové soukromoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti. (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politické strany a hnutí, registrované církve a náboženské společnosti).

- Organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávních územních celků – neziskové veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti (kraje, obce, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, Akademie věd ČR, Vězeňská služba a justiční stráž České republiky, Grantová agentura České republiky, nejvyšší kontrolní úřad, Ústavní soud ČR).
- Ostatní veřejnoprávní organizace – neziskové organizace s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti. (Český rozhlas a Česká televize, veřejné vysoké školy, státní fondy, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky).
- Obchodní společnosti (a.s., s.r.o., družstvo) a jim podobné – neziskové soukromoprávní organizace s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti. Jedná se o výjimečné případy neziskových organizací. (společenství vlastníků bytových jednotek, organizace typu obchodní společnosti – v zakládacích listinách musí být uvedeno, že organizace pracuje na neziskových principech, povinnost ověření účetnictví auditorem).

### 3.3 Právní úprava

V minulosti byl podrobně uvedený výčet v zákonu o daních z příjmů. Vymezení mělo funkci sice jen k definici poplatníků, kteří mohli uplatňovat snížení základu daně, ale tento zákon byl velmi nápomocný k vymezení neziskových organizací.

Současně platný zákon o daních z příjmů již žádnou skupinu vyloženě neziskových organizací nevyjmenovává. Pouze definuje koncept tzv. veřejně prospěšného poplatníka. To je poplatník, který v shodě se svým zakladatelským statutem, právním jednáním, zákonem, stanovami, nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou primární činnost provozuje činnost, která není podnikáním.

Velkou změnu ve vymezení a kategoriích nestátních neziskových organizací přinesl nový občanský zákoník obsahující Zákon č.89/212 Sb. s účinností od 1. ledna 2014.



Tabulka: Srovnání původní a nynější situace v nestátních neziskových organizacích

NÁZEV PRÁVNÍ FORMY	PŮVODNÍ PRÁVNÍ ÚPRAVA	AKTUÁLNĚ ÚČINNÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA
Občanské sdružení a jeho organizační jednotka // Nově spolek – hlavní spolek, pobočný spolek	Zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb.	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Obecně prospěšná společnost	Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech	Zákon byl zrušen bez náhrady.
Politické strany a politická hnutí	Zákon č. 424/1991., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích	Zákon č. 424/1991., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích
Círky a náboženské společnosti	Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a NS	Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a NS
Zájmová sdružení právnických osob	Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník	Příslušný paragraf byl zrušen bez náhrady.

#### Obrázek 2 Změna právní úpravy

Zdroj: [9] Stejskal, J. (2014). *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák. ISBN 978-80-7501-063-6 strana 12

Z výše uvedené tabulky vyplývají především následující skutečnosti:

- Od 1.1.2014 jsou všechna občanská sdružení a jejich organizační jednotky považovány za spolky, hlavní spolky nebo pobočné spolky. Nové právní úpravě se musí přizpůsobit do tří let.
- Od 1.1.2014 již není možné založení obecně prospěšné společnosti. Všechny o.p.s. vzniklé do 31.12.2014 nadále podléhají právním předpisům platným v původní právní úpravě. Obecně prospěšná společnost má právo nahradit svoji právní formu formou novou a změnit se na ústav, nadaci nebo nadační fond.
- Od 1.1.2014 již není možné založení zájmové sdružení právnických osob. Všechny zájmové sdružení vzniklé do 31.12.2014 nadále podléhají právním předpisům platným v původní právní úpravě. Zájmové sdružení právnických osob má právo nahradit svoji právní formu formou novou a změnit se na ústav, nadaci nebo nadační fond.

- Podle nového občanského zákoníku vzniká nová právní forma, kterou je ústav. Viz. Paragraf 402

### 3.4 Charakteristika vybraných neziskových organizací

#### 3.4.1 Spolky

Spolek je dobrovolné sdružení osob, které chtějí realizovat své zájmy a autonomně řídit svůj spolek. V zákoně č. 89/2012Sb. je uvedeno, že každý spolek musí vykonávat hlavní činnost ke které byl založen, nicméně spolky mohou vykonávat i vedlejší hospodářskou činnost, případně jinou výdělečnou činnost. Tato činnost nesmí být vykonávána jako hlavní může mít výdělečnou povahu a může být vykonávána jedině za účelem podpory činnosti hlavní. Spolek může využívat svůj majetek k získání příjmů z vedlejší činnosti (například pronájem).

Spolek mohou založit minimálně tři osoby. Existují dva způsoby vzniku spolku. Spolek může vzniknout přijetím stanov, ve kterých je uvedeno následující:

- Název a sídlo spolku
- Účel spolku
- Práva a povinnosti členů vůči spolku
- Určení statutárního orgánu (valná hromad, sněm, členská schůze, apod.)

Druhá možnost vzniku spolku je usnesením ustavující členské schůze. Stanovy zpracovává svolavatel schůze. Každý kdo se na schůzi dostaví a zapíše se do listiny přítomných tímto úkonem podává přihlášku do spolku. Oficiálně vzniká spolek dnem zápisu do veřejného rejstříku.

### 3.4.2 Obecně prospěšné společnosti

Jak zde již bylo zmíněno tato právní forma původně vznikala na základě zákona o obecně prospěšných společnostech č 248/1995 Sb. Od 1.1.2014 již její vznik není právně možný. Stávající o.p.s. se dále řídí zákonem č248/1995Sb. a mají právo změnit svou právní formu na nadaci nebo nadační fond.

Obecně prospěšné společnosti mají právní formu, která je zjednodušeně řečeno kombinací občanského sdružení a obvyklých komerčních forem. Tato kombinace je zřetelná již v procesu vzniku (registrace u specializovaného soudu) také díky struktuře řídicích i kontrolních orgánů a rázu fungování. Obecně můžeme prohlásit, že obecně prospěšné společnosti vykazují právní osobnost a svéprávnost. Cílem jejich existence je poskytování obecně prospěšné služby. Tím jsou myšleny služby, jež mají být užitečné společnosti a směřují k tzv. celospolečenskému blahobytu, a to jak v oblasti kultury a sportu, umění, tak častokrát i ve sféře sociální péče, humanity, ochrany zdraví, zvířat a životního prostředí. Přestože obecně prospěšné služby musí být realizovány u všech obecně prospěšných společnostech, tyto služby nemusí mít vždy neziskovou formu. Společnosti mohou vybírat uživatelské poplatky za předem stanovených podmínek. Tyto podmínky musí být jednoznačně stanoveny, zveřejněny a ukotveny v zakladatelské listině, případně smlouvě.

Obecně prospěšné společnosti musí mít následující orgány:

- Správní rada – její počet musí být dělitelný třemi, minimální počet členů jsou tři. Platí neslučitelnost funkce člena správní a dozorčí rady. Členem může být bezúhonná svéprávná fyzická osoba. Mezi kompetence správní rady patří rozhodování o zásadních záležitostech týkajících se vnitřního fungování o.p.s., jmenování a odvolání ředitele společnosti, vydávání rozhodnutí týkajících se dispozic s majetkem.
- Dozorčí rada – pravidla pro počet členů jsou stejná jako pro správní radu. Ze svého středu si zvolí předsedu. Neurčí-li zakladací listina jinak, členy dozorčí rady jmenuje zakladatel. Dozorčí rada má oprávnění při zjištění závad určit řediteli nebo správní radě termín ke zjednání nápravy. Pokud nebudou závady odstraněny uspokojivým způsobem nebo nebudou odstraněny včas, je dozorčí rada oprávněna oznámit tuto skutečnost zakladateli společnosti.

- Statutární orgán – statutárním orgánem o.p.s je ředitel. Je jmenován a odvoláván správní radou. Ředitelem může být pouze svéprávná a bezúhonná fyzická osoba, která není členem dozorčí ani správní rady.

### 3.4.3 Nadace a nadační fondy

Do této skupiny spadají organizace, které jsou podle nového občanského zákoníku hromadně nazývány jako fundace. Patří sem všechny právnické osoby, které jsou tvořeny majetkovou podstatou, která byla vyčleněna k určitému účelu. Jsou zde zahrnuty nadace, přidružené fondy nadací a nadační fondy. V občanském zákoníku je jasně stanovený zákaz založení nadace za účelem podpory politických stran a hnutí, respektive podílení se na jejich činnosti. Podle nové úpravy občanského zákoníku mohou nadace vykonávat vedlejší výtěžné činnosti za předpokladu, že výnosy z tohoto podnikání budou sloužit pouze k podpoře účelu nadace. Nadace se zakládá nadační listinou, která spolu se statutem patří mezi základní vnitřní předpisy nadace. Nadace lze také založit takzvaným pořízením pro případ smrti – závětí. Správní i dozorčí rada musí mít minimálně tři členy. Pokud převyšuje nadační kapitál 5 miliónů korun, je zřízení dozorčí rady povinné. V opačném případě musí mít nadace revizora, tím může být i právnická osoba.

### 3.4.4 Ústavy

Tato právní forma může v mnoha ohledech nahradit obecně prospěšné společnosti, které již nemohou vznikat. Ústavy patří mezi zvláštní formy právnických osob vedle korporací a fundací. Pro ústavy je charakteristická kombinace věcného vkladu (majetková báze známá z fundací) a osobní element (základ spolků) tato kombinace má vést ke stálé, nebo alespoň dlouhodobé službě či prospěšnému účelu. Od korporací typu spolků se ústavy odlišují v tom, že zde není nutnost mít členskou základnu (rozhodování v ústavech neprobíhá na podkladě demokratického principu, nýbrž věcného řízení víceúrovňovými postupy, které jsou obvyklé v komerčních formách). Od fundací typu nadací se liší ústav tím, že základním prvkem není majetková podstata. S majetkem, který ústav vlastní může libovolně nakládat a objem tohoto majetku může být i zmenšován. Ústav vzniká zakládací listinou, případně pořízením pro případ smrti (závětí). Zakládací listina musí obsahovat následující náležitosti:

- Název a sídlo

- Vymezení předmětu činnosti
- Výše vkladu a jeho forma (pokud je vklad zakladatelem realizován)
- Podnikatelská činnost (bude-li jí ústav vykonávat)

Ústav vzniká ke dni zápisu do veřejného rejstříku. Statutárním orgánem je ředitel, který nesmí být členem dozorčí ani správní rady. Podmínkou výkonu této funkce je bezúhonnost. Správní rada je vrcholným orgánem ústavu, vzniká na základě zakládací listiny, kterou sepisuje zakladatel, který správní radu jmenuje i odvolává. Pokud zakladatel správní radu nejmenuje učiní tak dozorčí rada za předpokladu že byla zřízena. Pokud zřízena nebyla, správní rada volí a odvolává své členy sama.

#### 3.4.5 **Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby**

Za církev nebo náboženskou společnost se považuje dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a vyjádřením víry založené s cílem vyznávání určité náboženské víry, soukromě či veřejně, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužbami, vyučováním a duchovními službami. Církev a náboženská společnost jsou rovnocenné organizace, záleží pouze na volbě zakladatele, kterou právní formu zvolí. Tyto organizace jsou zakládány na základě zákona č 3/2002Sb. o církvích a náboženských společnostech ve znění pozdějších předpisů. Pro vznik církve nebo náboženské společnosti je třeba podat návrh na registraci Ministerstvu kultury ČR. Tento návrh mohou podat minimálně tři právně způsobilé zletilé osoby, které jsou občany ČR nebo cizinci s trvalým pobytem ČR.

### 3.5 **Funkce nestátní neziskové organizace**

Výchozím bodem vzniku nestátních neziskových organizací se stalo právo sdružování, které je jedním z hlavních znaků demokratických systémů. Jedná se o institucionalizaci úsilí určitého seskupení lidí organizovat se a řídit své jednání k vytváření společensky užitečných věcí a aktivit, eventuálně se podílet na veřejné politice. Svobodu sdružování lze chápat jako určitou formu účasti na moci. Existence neziskových organizací může zabránit zneužívání státní moci. Tyto organizace mohou být státu nápomocny vykonávat jeho poslání tím, že jim

stát svěří určité činnosti, které by sám nebyl schopen realizovat efektivně nebo v uspokojivém rozsahu. Stát reaguje na potřeby společnosti se zpožděním, kdežto neziskové organizace jsou přímo propojeny se současnými potřebami občanů. Z tohoto důvodu aktivity neziskových organizací mnohdy předcházejí reakcím veřejné správy. Neziskové organizace v rámci těchto aktivit vstupují i s novými prvky, službami, podněcují tak inovační proces v oblastech prospěšných společnosti. Sama účast občanů na řízení a správě neziskových organizací napomáhá ke kultivaci lidského potenciálu a působí výchovně na samotné občany. V neziskových organizacích se lidé učí se občanské uvědomělosti a sounáležitosti.

Dalším rysem význačným pro existenci organizací neziskového soukromého sektoru je princip dobrovolné práce. Je to aktivita, kterou dobrovolník provádí ve prospěch druhých, nepovinně a bez požadavku na odměnu. Stát se dobrovolníkem se rozhodují lidé starší, osamělí, kteří vyhledávají smysluplné naplnění volného času, tak i mladí lidé, aby získali nové životní i pracovní zkušenosti a získali užitečnou náplň svého volného času. Dobrovolnictví s sebou přináší mnoho pozitivních faktorů. Přínosem pro dobrovolníky je pocit seberealizace, důležitosti a satisfakce, osvojení nových zkušeností a vědomostí, nových přátel a zážitků. Výhodou pro samotnou neziskovou organizaci je zejména úspora mzdových nákladů. Přínosem pro společnost je výchovný efekt v oblasti mezilidských vztahů.

### **3.6 Financování nestátního neziskového sektoru**

Aby nestátní neziskové organizace byly schopny naplňovat své poslání, potřebují finanční zdroje. U menších organizací zodpovídá za jejich zajištění většinou management, u velkých organizací bývá zajišťování zdrojů financování prací specializovaného pracovníka – tzv. fundraisera. V rámci své strategie se organizace obrací na různé typy subjektů u kterých se předpokládá, že mají zájem se v určitém rozsahu podílet na jejich aktivitách. Vzhledem k tomu, že nestátní neziskové organizace se pohybují v konkurenčním prostředí, je velmi důležité, aby oslovené subjekty správným způsobem porozuměly cílům a poslání organizace.

Podle Stejskala (Stejskal J. , 2014) je největším zdrojem problémů způsobujících restriktce při rozvoji a vlastním působení uváděn více než polovinou NNO právě nedostatek finančních zdrojů. Při přemýšlení o finančním zaopatření vlastních činností je vhodné kromě jeho výše brát v úvahu i jeho zdroj. Každý zdroj má svá vlastní specifika, která se mohou určitým

způsobem promítnout do činností organizace. Každý další zdroj znamená administrativní a jiné zatížení pro organizaci, nicméně závislost na výlučně jednom zdroji může způsobit značné problémy v případě zaniknutí tohoto zdroje.

Stejskal (Stejskal J. , 2014) rozděluje finanční zdroje do následujících tří skupin: vlastní, cizí a potencialní.

### 3.6.1 **Vlastní zdroje**

Jedná se o finanční prostředky, jež jsou v kompetenci účetní jednotky, obvykle jsou poskytovány vlastními členy, nebo jsou opatřeny vlastní činností. Tyto zdroje jsou nevratné. Mezi typické příklady vlastních zdrojů patří členské příspěvky, účastnické příspěvky nebo výnosy z vlastní činnosti. Výhodou vlastních zdrojů je především fakt, že organizace může tyto zdroje bezprostředně ovlivňovat a přímo o nich rozhodovat, například stanovením výše členských příspěvků nebo rozhodnutím pronajímat vlastní majetek. Dalším kladem je skutečnost, že ze všech zdrojů má organizace právě u vlastních zdrojů nejlepší přehled o jejich budoucí výši. Tyto zdroje mohou být využity dle vlastního uvážení, bez závislosti na vůli poskytovatelů. Finanční rezerva (spíše ve smyslu fondu na ukládání prostředků, než rezerva z účetního pohledu) bývá často tvořena z vlastních zdrojů.

### 3.6.2 **Členské příspěvky**

O jejich výši rozhoduje příslušný orgán a nejčastější formou záznamu o stanovení výše poplatků je usnesení rady nebo výboru organizace. Povinnost placení členských příspěvků vyplývá pro členy organizace většinou ze stanov nebo statutu. Osvobození členských příspěvků od daní z příjmů je podle zákona o daních z příjmů § 19 odstavec 1 vázáno na uvedení povinnosti platit členské příspěvky ve stanovách či jiném zřizovacím dokumentu.

### 3.6.3 **Další vlastní zdroje**

Majetek ve vlastnictví NNO může být využíván nejen k plnění hlavního záměru organizace, ale také k získávání dodatečného příjmu. Typickým příkladem spadajícím do této kategorie je například pronájem pozemků, budov, sportovišť nebo vybavení.

Další doplňkovou činností je poskytování služeb. Například pořádání společenských akcí, poskytování reklamy, nebo spolupráce při úklidu lesů.

Volný finanční majetek také může být zdrojem příjmů, ale chybným investováním může být účetní jednotce způsobena ztráta.

Boukal (Boukal, 2009) do této kategorie řadí mimo výše zmíněného také:

#### **3.6.4 Prodej vlastního zboží**

Další možností jak zajistit financování pomocí vlastních zdrojů je prodej vlastního zboží. U většiny NNO provozující tento druh financování se jedná o rukodělné výrobky například z chráněných dílen ve kterých pracují v rámci terapeutického programu pacienti s nějakou formou tělesného či duševního postižení. Je obtížné kvantifikovat výnosnost, protože výroba i prodej jsou často dotovány z poskytnutých grantů. V ideálním případě korespondují nabízené výrobky nebo služby s posláním organizace. Pokud organizace, jejímž cílem je zlepšení kvality života lidí s psychickým onemocněním zřídí dílnu ve které budou tito lidé zaměstnáni například v rámci ergoterapie jedná se o dobrý záměr. Přestože se invenci meze nekladou, čím je podnikatelská činnost vzdálenější od poslání organizace, tím je toto podnikání vnímáno jako rizikovější.

#### **3.6.5 Využití nehmotného majetku**

Výměnou za poplatek se NNO zapojí do reklamy a propůjčí své jméno podnikatelskému subjektu. Tento subjekt vychází z předpokladu, že výrobek, na kterém je uvedeno, že určitá částka z nákupu tohoto výrobku půjde na dobročinné účely, půjde lépe na odbyt než konkurenční výrobky. Tento postup je seriózní a lukrativní, avšak nese s sebou riziko ohrožení dobré pověsti v případě, že podnikatelský subjekt není důkladně prověřen.

#### **3.6.6 Cizí zdroje**

Cizí zdroje získá účetní jednotka pouze na dobu určitou a po uplynutí sjednané doby je musí navrátit. Do této kategorie spadají například půjčky. Vypůjčitel musí hradit úrok, což představuje hlavní nevýhodu tohoto způsobu financování. Cizí zdroje jako zdroj financování by měly být zvažovány obezřetně z hlediska výhodnosti. Při špatném rozhodnutí může



vzniknout nebezpečí neplnění závazků, následované finančními problémy a ztrátou dobré pověsti celé organizace.

### 3.6.7 Potencionální zdroje

Tímto termínem jsou označeny prostředky, které je NNO schopna získávat ze svého okolí. Kromě peněz z veřejných rozpočtů sem patří například soukromé dary. Tyto prostředky mají nenárokovou povahu. V praxi se často vyskytuje problém, kdy poskytující strana nazývá svůj příspěvek jinak, než je jeho skutečná právní forma. Například mnohdy používaný výraz „grant“ může představovat dar, dotaci i příspěvek obce. Diference mezi těmito jednotlivými formami pak má za následek různé dopady v daňové sféře. Při rozhodování o jaký zdroj se konkrétně jedná, se doporučuje pečlivé prostudování smlouvy o poskytnutí daru.

Mezi potencionální zdroje řadíme: dotace ze státního rozpočtu přímé a nepřímé, příspěvky ze zdrojů Evropské unie, příspěvky územních samospráv, příspěvky od nadací a nadačních fondů, firemní a individuální dárcovství.

Každá z výše uvedených skupin má své specifické předpoklady nutné pro získání finančních prostředků. I přes různorodost zmíněných kategorií můžeme vyzorovat některé společné zásady, které platí pro jmenované zdroje (většinou s výjimkou dárcovství). Finanční prostředky nesmí být použity na jiný účel, než byly poskytnuty a schváleny. Často je vyžadována spoluúčast – podpora v tomto případě nemůže tvořit 100%. Určitý okruh nákladů nesmí být hrazen z obdržených příspěvků. Na finanční podporu neexistuje právní nárok. Finanční podpora je často věnována na bázi žádosti či projektu a provází jí písemná smlouva. Poskytovatel si zpravidla přeje být informován o uskutečněném využití jím věnovaných prostředků například formou vyúčtování, nebo závěrečné zprávy.

#### 3.6.7.1 Dotace ze státního rozpočtu přímé a nepřímé

Přímá dotace je taková dotace, kdy mezi příjemcem a poskytovatelem nestojí žádný prostředník (instituce, nebo orgán). Například dotace na různé akce poskytnuté z rozpočtu ministerstva kultury nebo životního prostředí.

Nepřímé dotace se týkají pouze takových neziskových organizací, které mají vnitřní rozdělení na jednotlivé organizační jednotky, které jsou zastřešeny ústředím. Tento typ organizace podle pravidel jednotlivých ministerstev žádá o dotace souhrnně v jedné žádosti.

Ústředí po přidělení dotace rozdělí prostředky mezi jednotlivé žadatele (organizační jednotky).

#### 3.6.7.2 Příspěvky ze zdrojů Evropské unie

Neziskové organizace nejsou hlavní cílovou skupinou, nicméně určité prostředky tímto způsobem získat mohou. Především jde o prostředky ze strukturálních fondů prostřednictvím regionálních operačních programů v oblastech NUTS II. Jedná se však o velké investiční projekty, ze kterých mohou čerpat jen opravdu velké organizace.

Velká část peněz je věnována na rozvíjení spolupráce v příhraničních regionech. Tato forma podpory se v ČR týká krajů se společnou hranicí se sousedními státy.

#### 3.6.7.3 Příspěvky územních samospráv

Tento druh příspěvků tvoří významný zdroj financování pro nevýdělečné organizace. Vzhledem k jejich místnímu charakteru mohou být jednoduše zacíleny na priority daného regionu. Nevýhoda pak spočívá v nesourodé úrovni v individuálních regionech. Většina krajů a velkých měst má vypracovány grantové programy. Tyto programy jsou často rozděleny do jednotlivých grantových schémat (například volný čas, kultura, sport). Informace o konkrétních programech jsou zveřejňovány například na webových portálech kraje nebo města. U malých obcí jsou informace o možnosti poskytnutí příspěvku získány nejčastěji osobním rozhovorem s představiteli obce.

#### 3.6.7.4 Příspěvky nadací a nadačních fondů

Nadace a nadační fondy jsou zaměřeny vždy na konkrétní oblast a jsou zakládány s cílem podpory předem určených aktivit. V rámci svého zaměření vybírají nadace vhodné projekty (vzdělávací, preventivní, ekologické, humanitární...) Pro NNO je vhodné najít takovou nadaci se kterou má společné zaměření. Získávání prostředků je obtížnější, v případě kladného výsledku však jde obvykle o vyšší příspěvky ve srovnání s ostatními zdroji.

### 3.6.7.5 Firemní dárcovství

Dalším možným zdrojem příspěvků jsou dary od podniků. Situace se liší podnik od podniku, některé mají propracovanou strategii sponzoringu, a některé nespolupracují s neziskovým sektorem vůbec. Klíčovým faktorem pro úspěšné získání prostředků je možnost oslovení osoby s rozhodovací pravomocí ve firmě. Ať již přímo, nebo prostřednictvím osob pracujících v podniku, které osobně známe. Podpora ze strany podniku nemusí mít pouze finanční podobu, může se jednat o hmotný dar (výrobek firmy) nebo poskytnutí výrazné slevy na služby či zboží oslovené firmy. Všeobecně bývá jednodušší získat hmotný dar, ale vstřícnost podnikatele se může projevit různým způsobem.

### 3.6.7.6 Individuální dárcovství

S výjimkou velkých národních sbírek nebo DMS kampaní se jedná o ne příliš výraznou položku příjmů účetní jednotky. Tyto zdroje jsou často příležitostného a náhodného charakteru a většinou se jedná o drobné finanční dary. Individuální dárcovství vychází z aktivního přístupu neziskové organizace, která se cíleně obrací na jednotlivce s žádostí o příspěví na daný prospěšný účel.

### 3.6.8 Další hlediska pro členění finančních zdrojů

Rektořík (Rektořík, 2010) rozděluje zdroje financování neziskových organizací podle následujících hledisek:

- **Podle charakteru zdroje** - rozeznáváme finanční a nefinanční prostředky. Mezi nefinanční prostředky patří informace, hmotné věci, čas atd. Finančním zdrojem jsou peněžní prostředky.
- **Podle geografického původu** - toto hledisko dělí zdroje, ze kterých může NNO čerpat na domácí a zahraniční.
- **Podle původu prostředků** – dělíme zdroje na interní a externí. Interní zdroje organizace jsou zdroje vzniklé vlastní činností. Za externí jsou označovány zdroje,

kdy podporujícím subjektem jsou: veřejná správa – veřejné zdroje; jednotlivci – individuální zdroje; soukromé právnické osoby – soukromé zdroje.

- **Podle způsobu nabytí** - rozlišujeme zdroje na přímé a nepřímé v závislosti na tom zda jde o finanční příjem nebo o ušetřené prostředky. Mezi nepřímé zdroje řadíme například práci odvedenou dobrovolníky, daňové úlevy, symbolický nájem.

### 3.7 Fundraising

Fundraising znamená uspořádané získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k uskutečnění svého poslání. Fundraising je někdy do češtiny překládán jako „pěstování zdrojů“. Jedná se o předem plánovanou průběžnou činnost, jejímž prostřednictvím je realizována finančně-ekonomická strategie neziskové organizace se záměrem zabezpečit zdroje v potřebné výši a struktuře.

Současně je nutné pokrytí běžných provozních činností, které bezprostředně s naplněním poslání NNO nesouvisí. Management podniků v neziskovém sektoru má ve srovnání se ziskově orientovanými podniky mnohem menší možnosti jak ovlivnit finanční situaci své organizace. Pokud není pro organizaci možné přispívat do svého rozpočtu pomocí samofinancování (prodej vlastních výrobků a služeb), tato organizace se stává čistě závislou na externích zdrojích. V tomto případě fundraising nabývá klíčového významu.

V rámci fundraisingu je důležitým atributem finančního řízení neziskových organizací skutečnost, že plnění společensky prospěšného poslání je pro management prioritou. V této souvislosti je zkoumání například ukazatelů rentability, které měří zhodnocení poskytnutých finančních zdrojů, málo významné. Držitele zdrojů primárně zajímá naplnění poslání, nikoliv zhodnocení a rozmnožení vložených zdrojů. V tomto kontextu musí být plnění poslání dlouhodobě profesionální, protože pouze takto může NNO počítat s dlouhodobě stabilním přísunem finančních zdrojů.

Osoba zabývající se v organizaci fundraisingem se nazývá fundraiser. Ten může být interním zaměstnancem nebo externistou. Interní fundraiser je odborník, jehož hlavní aktivitou je shánění zdrojů. Mnohdy bývá tato funkce delegována na vedoucí pracovníky organizace, případně projektové manažery. Sloučení role vedoucího pracovníka a fundraisera se nezřídka negativně projeví na výkonu zmíněných rolí. Externím fundraiserem se může stát fyzická nebo právnická osoba, která na základě smluvního vztahu obstarává pro klienta finance

podle specifických potřeb organizace. Pokud se organizace rozhodne využít služeb externího fundraisera, je nutné věnovat značnou pozornost při jeho výběru. V ČR převládá interní pojetí funkce fundraisera.

### 3.7.1 Metody fundraisingu:

Mezi hlavní způsoby získávání darů patří:

- **Poštovní styk** - hromadný dopis, může být adresný nebo neadresný. Pokud je přiložena obálka pro odpověď nebo poštovní poukázka jedná se o tzv direct mail.
- **Veřejná sbírka** - charitativní výzva předem nespecifikovanému okruhu dárců. Většinou vyhlášena sdělovacími prostředky, vyžaduje dobrou organizaci propagace. Specifickou formou získávání příspěvků od jednotlivců jsou tzv. DMS (dárcovské sms zprávy)
- **Benefiční akce** – charitativní výzva předem nespecifikovanému okruhu dárců. Nutností je nejméně jedna známá osobnost, atraktivní program a dostatečná prezentace dobročinné povahy akce.
- **Osobní dopis nebo telefonický rozhovor** - předpokladem je předešlá znalost dárce, který již v minulosti dar poskytl ( žádost o obnovení daru). Nabídneme-li pro dárce vhodnou protihodnotu, lze tento použít i pro prvodárce.
- **Písemná žádost o grant** - tento způsob je provázen složitým byrokratickým postupem při jeho zpracování
- **Fundraising „od dveří ke dveřím“** - nevýhoda spočívá v možné negativní reakci potenciaálních dárců v souvislosti se vstupováním do jejich soukromí
- **Pouliční fundraising** - je podobný předchozímu bodu s tím že odpadá narušování soukromí
- **Osobní návštěva** - u určitého okruhu předem vybraných dárců může představovat nejúčinnější způsob

## 3.8 Daně

Na neziskové organizace lze z právního hlediska pohlížet jako na plátce i poplatníky všech daní, zpravidla je na ně však uplatňován omezený daňový režim. Ve spojitosti s veřejně prospěšnou činností jsou používány různé úlevy, osvobození nebo výjimky ze zdanění.

Existují určité okruhy předmětu daně, které jsou za určitých podmínek osvobozeny. Jestliže jsou osvobozeny příjmy, tak platí, že jsou osvobozeny i výdaje, jež byly vynaloženy na dosažení, udržení a zajištění těchto příjmů. Osvobození od předmětu daně automaticky neznamená, že organizace je zároveň osvobozena od povinnosti podávat daňové přiznání. V určitých případech tomu tak sice je, ale někdy naopak až v daňovém přiznání je uskutečnitelné osvobození uplatnit.

### 3.8.1 Vybrané daně a jejich vztah k NNO

- **Daň z příjmů fyzických osob (zákon č. 586/1992 Sb.)** – tuto daň odvádí NNO za své zaměstnance v případě pracovně právních vztahů. Zároveň podává na finanční úřad vyúčtování daně
- **Daň z příjmů právnických osob (zákon č. 586/1992 Sb.)** – v závislosti na podmínkách stanovených zákonem, musí poplatník vymezit svůj základ daně a určit zda podléhá dani. Při splnění podmínek má právo si snížit daňový základ odečtením odečitatelných položek.
- **Daň z nemovitých věcí (zákon č. 338/1992 Sb.)** – Vztahuje se na budovy a pozemky ve vlastnictví NNO. Pozemky musí tvořit funkční celek se stavbou nebo jednotkou. Osvobození není uplatňováno, nebo pouze částečně, dojde-li k pronájmu či propachtování nemovité věci.
- **Daň z nabytí nemovitých věcí (zákon č. 340/2013 Sb.)** – neexistuje osvobození z předmětu daně. Pokud NNO nabude nemovitou věc, musí podat daňové přiznání a zaplatit daň.

- **Daň silniční ( zákon č. 16/1993 Sb.)** – pro NNO je relevantní za předpokladu že vozidla jsou používána k činnosti ze které vznikají příjmy, na které se vztahuje daň z příjmů. Toto platí jak pro vozidla vlastněná NNO, tak i pro vozidla zaměstnanců, pokud jdou používána k výše zmíněné činnosti.
- **Daň z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.)** – předmětem této daně jsou ekonomické činnosti zahrnující například dodání zboží či poskytování služeb. NNO se stává plátcem za předpokladu, že její obrat přesáhne 1 milion Kč za 12 po sobě následujících měsíců.

## 4 Analytická část

### 4.1 Základní charakteristika Lékařů bez hranic

Sekulární nezisková humanitární organizace s mezinárodní působností Lékaři bez hranic byla založena v roce 1971. Zaměřuje se na poskytování zdravotní péče obětem válečných konfliktů, přírodních katastrof, epidemií, či jedincům, kteří jsou z jakýchkoliv důvodů vyloučeni ze zdravotní péče. Její základní myšlenkou je, že každý člověk má právo na krizovou lékařskou pomoc, bez ohledu na rasu, náboženské vyznání nebo politickou příslušnost, a toto právo je nadřazeno hranicím státních celků. Ve světě je tato organizace známa pod francouzskou zkratkou MFS ( Médecins Sans Frontières ). V roce 1999 byla organizace oceněna Nobelovou cenou míru za zásluhy v oblasti poskytování zdravotní péče obětem náhlých krizových situací a zároveň za mezinárodní zvýšení povědomí společnosti o humanitárních katastrofách.

Jádro tohoto celosvětového hnutí tvoří 24 členských asociací s formálním ústředím sídlícím v Ženevě. Organizace je dále tvořena 28mi národními kanceláři a 5ti operačními centry. Operační centra se nacházejí v Paříži, Barceloně, Ženevě, Bruselu a Amsterdamu a jsou zodpovědná za řízení jednotlivých humanitárních a zdravotnických projektů. Tato centra jednají koordinovaně, avšak samostatně.

Na projektech Lékařů bez hranic pracuje v terénu zhruba 3000 mezinárodních spolupracovníků. Jedná se o lékaře, zdravotní sestry, porodní asistentky, farmaceuty, psychology, logistiky nebo administrátory. Po boku těchto pracovníků pracuje kolem 30 000

místních zaměstnanců. V zázemí organizace pracuje přibližně 2500 stálých zaměstnanců, jejichž pracovní náplní je organizování projektů na úrovni jednotlivých operačních center, nábor dobrovolníků pro mise, fundraising a poskytování informací o situaci v postižených oblastech. V roce 2015 byla poskytnuta lékaři bez hranic zdravotnická pomoc v 446 projektech v 69 zemích světa. Na misích se v průběhu roku vystříдалo 2924 mezinárodních pracovníků za asistence 30987 místních zaměstnanců.



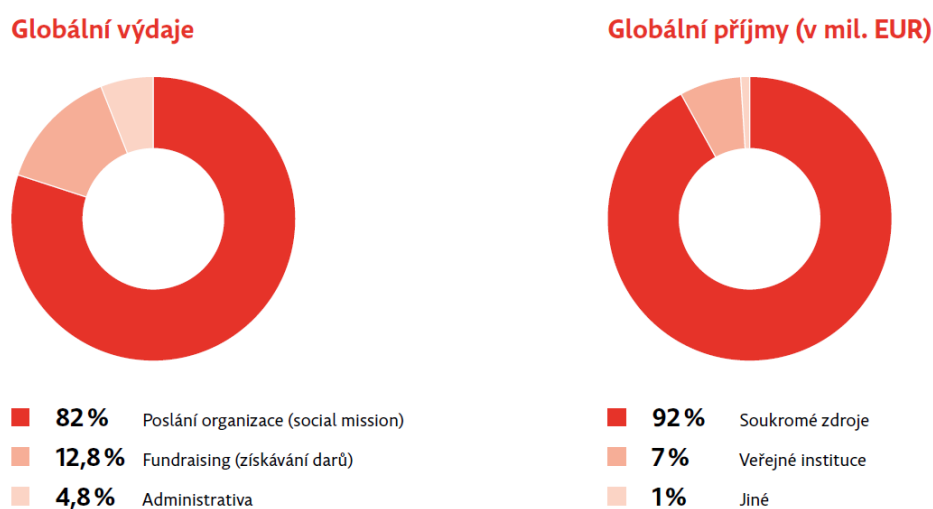
**Obrázek 3 Zdravotnický personál MSF, centrum pro léčbu eboly Libérie 2014**

**Zdroj: [18] <http://www.msf.org/>. (nedatováno). Načteno z mezinárodní webové stránky Lékařů bez hranic: <http://www.msf.org/en/article/ebola-drug-trial-liberia-halted>**

Financování Lékařů bez hranic je realizováno především ze soukromých zdrojů. Z této skutečnosti vyplývá jejich operační nezávislost na politických, vojenských či ekonomických zájmech vlád a mezinárodních institucí. Například v roce 2014 zajistilo 5,7 milionů soukromých dárců přes 92% příjmů organizace. Zbylých 8% tvořily granty vlád a institucí. V již zmíněném roce 2015 celosvětové příjmy organizace dosáhly 1444 milionů eur a celkové výdaje 1283 milionů eur. Pokud skončí hospodaření přebytkem, je tento přebytek převeden do rozpočtu dalšího roku. Jedna z hlavních zásad Lékařů bez hranic týkající se financování je, že minimálně 80% výdajů musí být použito na vlastní poslání organizace,



tedy humanitární a zdravotnickou pomoc a přinášení svědectví ( tzv. social mission). Maximálně 20% výdajů smí být použito na administrativu a péči o dárce včetně získávání dalších prostředků. V průměru bývá 14% vyhrazeno na fundraising a 6% na administrativu. Mezi nejnákladnější mise v minulém roce patřily projekty v Demokratické republice Kongo, Jižním Sudánu, Středoafričské republice. Tyto mise si vyžádaly 27% z celkových nákladů na projekty.

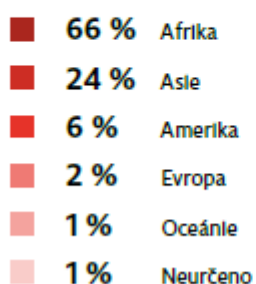
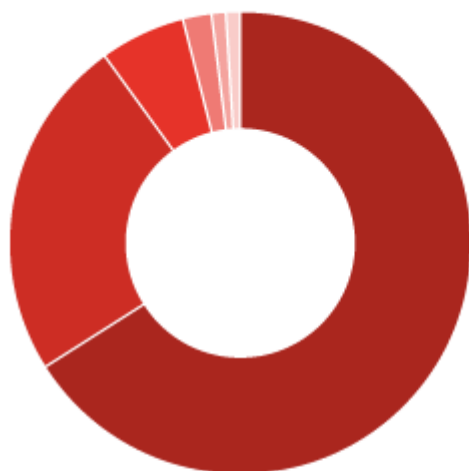


**Obrázek 4 Příjmy a výdaje MFS v roce 2015**

**Zdroj:** [11] <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. (nedatováno). Načteno z Lékaři bez hranic: <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/vyrocní-zpravy>

V současné době je ze strany Lékařů bez hranic poskytována zdravotní péče a lékařská školení pro obyvatelstvo ve více než 70ti zemích světa. V roce 2014 se dvě třetiny projektů týkaly Afriky, necelá čtvrtina Asie a zbytek se týkal ostatních kontinentů (Amerika, Evropa, Oceánie).

### Projektové výdaje podle kontinentů



**Obrázek 5** Projektové výdaje podle kontinentů za rok 2014

Zdroj: [11] <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. (nedatováno). Načteno z Lékaři bez hranic: <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/vyrocnizpravy>

Organizace se často dožaduje toho, aby byla převzata politická odpovědnost za vzniklé konflikty ve válečných zónách ( například v Čechensku či Kosovu). Organizace musela žádat o vojenskou intervenci jen jednou za celou svou existenci – v roce 1994 během genocidy ve Rwandě. Aby bylo možné poskytovat opravdu nezávislou a nestrannou pomoc, jednání lékařů bez hranic nepodléhá žádným politickým, náboženským, či ekonomickým zájmům.

## 4.2 Vznik a historie MSF

První události, které můžeme považovat za prvotní impulz vedoucí ke vzniku Lékařů bez hranic, se odehrály ve Francii v květnu 1968. Tenkrát se skupina mladých lékařů rozhodla začít pomáhat obětem válek a přírodních katastrof. V tomto roce se na televizních obrazovkách poprvé objevily záběry těžce podvyživených umírajících dětí. Tyto záběry pocházely z již rok trvající Nigerijské občanské války. Jihovýchodní provincie Biafra se oddělila od Nigérie. Její nevelké území, na kterém se ovšem nacházely tři čtvrtiny nigerijských ropných polí, bylo obklíčeno nigerijskou armádou a obyvatelstvo zanedlouho začalo trpět hladomorem. Následovalo prohlášení francouzského červeného kříže, ve kterém vyzíval k pomoci dobrovolníky.

Max Recamier a Pascal Greletty-Bosviel působili jako lékaři-dobrovolníci při Mezinárodním výboru Červeného kříže (ICRC) v Ženevě, a již tehdy se oba pravidelně účastnili nejrůznějších ozbrojených konfliktů.

*„Navzdory obecné představě není Červený kříž ve skutečnosti vůbec lékařská organizace,“ vysvětluje Max Recamier. „S Pascalem jsme byli jediní dva doktoři, o kterých lidé z Mezinárodního výboru věděli, protože jsme předtím působili v Jemenu. Tak nás požádali, abychom pro výbor našli lékařů víc. Prvním dobrovolníkem se stal Bernard Kouchner, mnohem mladší než já. V té době ještě studoval, dokonce neměl ani hotovou diplomovou práci, přesto se přihlásil.“ (Recamier, 1968)*

Na misi ICRC do Biafry nakonec odjel šesti členný tým, jehož členy byly Max Recamier, Bernard Kouchner, dva kliničtí specialisté a dvě zdravotní sestry. Pro nezkušené lékaře znamenala účast v krvavém konfliktu obrovský šok. Teprve až na místě zjistili že budou provádět operace válečných zranění v nemocnicích, které byly pravidelně pod palbou ozbrojených nigerijských sil. Pod vlivem otřesných událostí, jejichž se stali Recamier a Kouchner očitými svědky, dospěli oba k názoru, že o těchto událostech by se měla dozvědět světová veřejnost. Nigerijská vláda i Červený kříž byli ze strany lékařů otevřeně kritizováni za jejich chování během krize.

Další lékaři-dobrovolníci se začali ozývat v následujících třech letech, těmto lékařům se začalo říkat “ Biaffrané“. Společnými silami vytvořili základní prvky k nové kritické formě humanitární pomoci, která se soustředila pouze na potřeby trpících, aniž by brala na vědomí politické či náboženské hranice. V roce 1971 Raymond Borel a Philippe Bernier, kteří v té době působili jako novináři lékařského magazínu Tonus, přišli s iniciativou která vyzývala k založení lékařské organizace jenž by pomáhala lidem zasaženým velkými přírodními katastrofami, či případně jejich následky. “ Biaffrané“ se v té době sami pokoušeli vytvořit krizovou skupinu, takže je tato iniciativa velmi zaujala. Bylo žádoucí, aby tato nová platforma lékařské pomoci měla k dispozici dostatek odborných znalostí a dovedností, aby se zde uplatnila válečná chirurgie, tiráž (proces určování priority ošetření pacientů na základě závažnosti jejich zdravotního stavu), problematika veřejného zdraví, vzdělávání apod.

*“Je to vážně jednoduché – jed’te tam, kde jsou pacienti. Dnes to zní jako samozřejmost, ale tehdy to byla revoluční myšlenka, v cestě totiž stály hranice. Není náhoda, že jsme organizaci pojmenovali Médecins Sans Frontières, Lékaři bez hranic.” (Kouchner, 1971)*

Lékaři bez hranic oficiálně vznikli 22.prosince 1971. Organizace se v této fázi skládala ze 300 dobrovolníků – lékařů, sester a dalšího personálu včetně 13ti zakládajících lékařů a novinářů. Za zakladatele Lékařů bez hranic jsou považováni: Dr. Jacques Beres, Philippe Bernier, Raymond Borel, Dr. Jean Cabrol, Dr. Marcel Delcourt, Dr. Xavier Emmanuelli, Dr. Pascal Greletty-Bosviel, Gérard Illiouz, Dr. Bernard Kouchner, Dr. Gérard Pigeon, Vladan Radoman, Dr. Max Recamier, Dr. Jean-Michel Wild.

První mise zavedla dobrovolníky do Nikaraguy. Hlavní město Managua bylo z velké část zničeno zemětřesením v roce 1972. Počet obětí je odhadován na 10 až 30 tisíc. V roce 1974 Lékaři bez hranic zorganizovali misi na pomoc obětem hurikánu Fifi který v Hondurasu způsobil záplavy a zabil tisíce lidí. Následně byl v roce 1975 spuštěn první velký projekt na pomoc uprchlíkům. Lékařská péče byla poskytována Kambodžanům prchajícím v několika vlnách před Pol Potovým režimem.

Během prvních misí vyvstaly i určité problémy. Nová a nezkušená humanitární organizace měla určité slabiny, které se naplno projevyly. Misím chyběla řádná příprava, což vedlo k tomu, že lékaři zůstávali na místě bez podpory a zásobování nefungovalo vždy úplně spolehlivě. Pod vlivem těchto problémů se hnutí začínalo štěpit.

*„Stály proti sobě dva názorově vyhraněné tábory. Na jedné straně lidé, kteří pevnější organizaci odmítali a chtěli i nadále působit v rámci malých akčních lékařských jednotek pro nasazení v krizových situacích. Na druhé pak ti, kteří se výrazněji organizovat chtěli. Ne že by se chtěli stát druhým Červeným křížem, ale zkrátka toužili po pevnější struktuře organizace. Už nestáli o to fungovat jako parta lékařů s několika krabičkami léků v igelitových taškách, jimž neustále něco chybí.“ (Malhuret, nedatováno)*

Vnitřní konflikt v organizaci vypukl naplno na výroční valné hromadě v roce 1979.

Při hlasování zvítězil s 80% podporou návrh na přijetí organizační struktury nad návrhem na setrvání ve stavu jakési lékařské guerilly.

“Biafrané“ v čele s Bernardem Kouchnerem tento krok odmítli, opustili organizaci a založili novou pod jménem Médecins du Monde ( Lékaři světa).

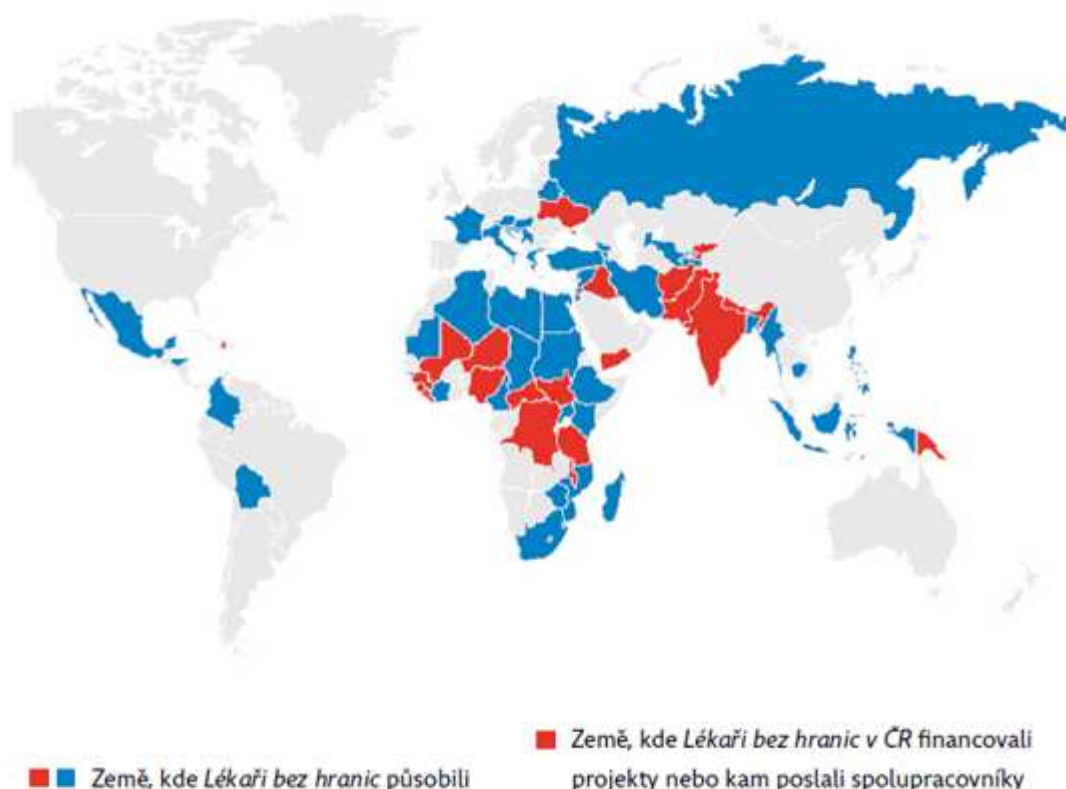
Vedení organizace se ujal Claud Malhuret a Rony Brauman. Pod jejich vedením se z Lékařů bez hranic stala profesionální organizace. Od roku 1980 byly otevřeny pobočky ve více než 28 zemích. Od založení bylo ošetřeno více než 100 milionů pacientů. Například v roce 2011 bylo provedeno na 8,3 milionu ambulantních ošetření.

### **4.3 Lékaři bez hranic v ČR**

Začátek působení Lékařů bez hranic v České Republice se datuje do roku 2006. V té době byl hlavním cílem především nábor nových pracovníků pro zahraniční mise, informování o poslání MFS a situaci v krizových oblastech. 20.10. 2008 byla založena obecně prospěšná společnost Médecins Sans Frontières in Czech Republic, o.p.s., jejíž činností se mimo jiné

stalo získávání příspěvků od české veřejnosti a použití těchto prostředků pro zajištění a rozšiřování projektů organizace.

Česká kancelář lékařů bez hranic financuje humanitární projekty prostřednictvím Ženevského operačního centra, pod které spadá. V letech 2008 - 2015 přispěla česká kancelář Lékařů bez hranic k financování projektů celkem ve 28 zemích. V loňském roce se jednalo o projekty v následujících zemích: Demokratická republika Kongo, Irák, Jižní Súdán, Libanon, Nepál, Niger, Sierra Leone, Středoafriická republika, Ukrajina.



**Obrázek 6** Mapa států kde v roce 2015 působili Lékaři bez hranic ČR

**Zdroj:** [11] <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. (nedatováno). Načteno z Lékaři bez hranic: <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/vyrocnizpravy>

Na misích působilo v roce 2015 celkem 37 spolupracovníků a spolupracovnic z ČR a SR, kteří se účastnili 49 misí v 21 zemích, nejčastěji v Jižním Súdánu (8), v Iráku (7), v Afghánistánu(6) a na Ukrajině (6).

**Spolupracovníci z ČR a SR podle profesí**



- 26 % Lékaři (praktičtí lékaři, chirurgové, anesteziologové, gynekologové)
- 24 % Zdravotníci (zdravotní sestry, farmaceuti, porodní asistentky, laboranti)
- 50 % Nezdravotnický personál (architekti, administrátoři, logističtí, komunikační pracovníci, technici)

**Místo působení spolupracovníků z ČR a SR**



- 39 % Asie
- 44 % Afrika
- 4 % Amerika
- 13 % Evropa

**Obrázek 7 Mise MFS - spolupracovníci z ČR a SR**

Zdroj: [11] <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. (nedatováno). Načteno z Lékaři bez hranic:

<http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/vyrocní-zpravy>

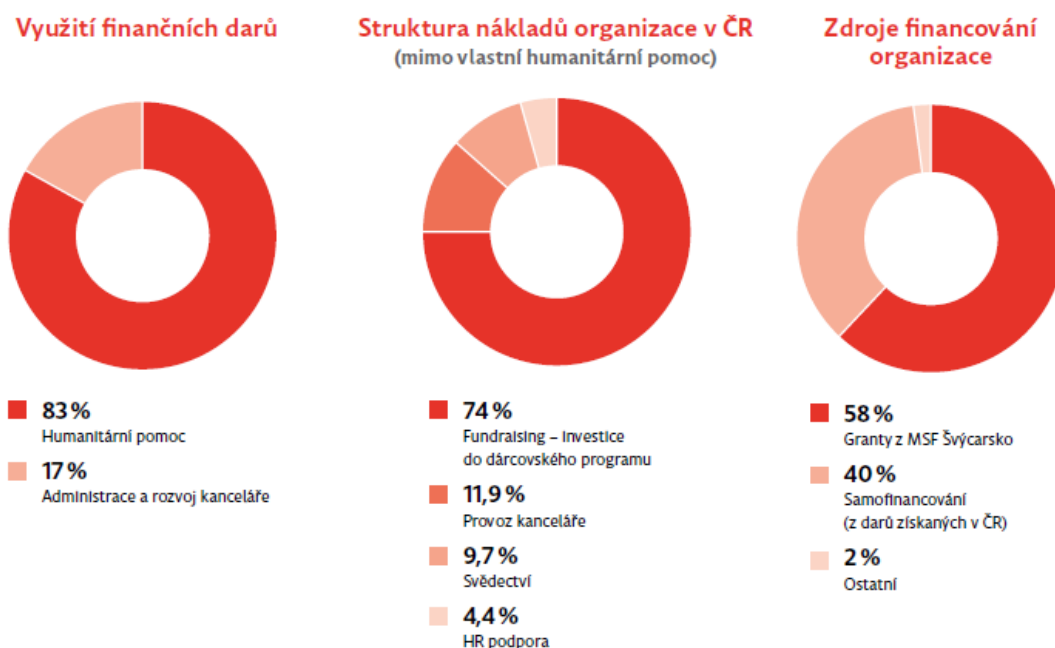
#### 4.4 Využití a struktura darů

Česká pobočka Lékařů bez hranic se při financování svých aktivit spoléhá především na finanční příspěvky od soukromých dárců. Ty tvoří zpravidla výrazně přes 90%. Například v roce 2015 to bylo 98% prostředků určených na humanitární pomoc, předchozí rok se jednalo o 97%. Granty od vlád a mezivládních organizací jsou přijímány jen v omezené míře. Z výše uvedených příjmu společnost financuje svou činnost v krizových oblastech a zajišťuje provoz své kanceláře, která je zodpovědná zejména za získávání darů, nábor nových spolupracovníků a informování veřejnosti o dění a situaci v krizových oblastech. Nakládání s vybranými prostředky českou kancelář je v souladu se zásadou mateřské organizace MSF. Minimálně 80% je využito na vlastní krizovou a humanitární pomoc a maximálně 20% může být využito administrativní výdaje, provoz kanceláře, komunikaci a fundraising.

Suma prostředků získaných českou kancelář MFS od založení české pobočky kontinuálně roste. V roce 2015 bylo získáno od 63000 soukromých dárců rekordních 81,9 milionů korun.

Kromě této částky získali Lékaři bez hranic ČR dotaci 2 miliony korun od MZV ČR na projekt zdravotnické pomoci v Nigeru.

I přes každoročně se zvyšující počet získaných prostředků je část nákladů pokryta dotací z partnerské švýcarské sekce MFS Švýcarsko. Například v roce 2015 tato dotace kryla náklady české pobočky z 58%. Náklady v roce 2015 činily 35,8 milionů korun.



**Obrázek 8 Lékaři bez hranic ČR struktura využití darů, nákladů a zdrojů za rok 2015**

**Zdroj:** [11] <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. (nedatováno). Načteno z Lékaři bez hranic: <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/vyrocnni-zpravy>

V období od 20. 10. 2008 do 31. 12. 2009 byly získány dary v hodnotě necelých 10 milionů korun. V roce 2015 tato částky již dosahovala téměř 84 milionů korun.

Objem nově vybraných darů kontinuálně stoupá. Výjimkou byl rok 2011, kdy bylo vybráno o 4,29% méně ve srovnání s rokem předchozím. Rok 2010 se liší od ostatních také tím, že v tomto roce byl rekordní podíl institucionálních darů ve srovnání s ostatními roky.

Ve zmíněném roce Lékaři bez hranic získali finanční dar ve výši 4 miliony Kč od Hlavního města Prahy vyhrazený pro pomoc na Haiti a granty od Ministerstva zahraničních věcí v souhrnné částce 3,8 mil. Kč vymezené pro pomoc v Demokratické republice Kongo a v



Keni. V ostatních letech byly přijímány institucionální dary pouze od Ministerstva zahraničních věcí, výše těchto darů se pohybovala v rozmezí 1,935 až 2,5 miliónů korun. Soukromé dary na rozdíl od institucionálních vykazují meziroční pravidelný růst. Nejvyšší procentuální nárůst, v období 2010 až 2015, byl dosažen při porovnání let 2013 a 2014. V roce 2014 organizace obdržela o 25,231 miliónů soukromých darů více oproti předchozímu roku. Tato částka představuje nárůst o 60,48%. Vysoký procentuální nárůst obdržených darů také vykazuje porovnání období od 20. 10. 2008 až 31. 12. 2009 s rokem 2010. Tento rozdíl je však ovlivněn skutečností, že do porovnání byl zahrnut první rok působení Lékařů bez hranic v ČR, kdy tato společnost své aktivity v této oblasti teprve zahajovala.

	2008-2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>DARY PŘEVEDENÉ Z PŘEDCHOZÍHO ROKU</b>	<b>0</b>	<b>1507</b>	<b>4332</b>	<b>1316</b>	<b>263</b>	<b>1342</b>	<b>3375</b>
<b>NOVĚ OBDRŽENÉ DARY :</b>	<b>9738</b>	<b>21508</b>	<b>20584</b>	<b>30262</b>	<b>43653</b>	<b>68949</b>	<b>83917</b>
<b>Soukromé dary celkem</b>	<b>7238</b>	<b>13708</b>	<b>18584</b>	<b>28261</b>	<b>41718</b>	<b>66949</b>	<b>81917</b>
Soukromé dary (bez veřejných sbírek)	5801	9003	15025	23015	35211	56556	69756
Veřejné sbírky	1437	4705	3559	5246	6507	10393	12161
<b>Veřejné zdroje (Institucionální dary)</b>	<b>2500</b>	<b>7800</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>1935</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>
<b>VYUŽITÍ DARŮ :</b>	<b>8231</b>	<b>18683</b>	<b>23600</b>	<b>31315</b>	<b>42574</b>	<b>66916</b>	<b>81973</b>
Humanitární a zdravotnická pomoc (ze soukromých darů)	5731	10883	21600	24712	33596	53509	65915
Humanitární a zdravotnická pomoc (z veřejných zdrojů)	2500	7800	2000	2000	1935	1900	1860
Administrace a rozvoj organizace v ČR	0	0	0	4603	7043	11507	14198
<b>DARY VYUŽITÉ V NÁSLEDUJÍCÍM ROCE</b>	<b>1507</b>	<b>4332</b>	<b>1316</b>	<b>263</b>	<b>1342</b>	<b>3375</b>	<b>5320</b>

**Tabulka 1 Finanční dary a jejich využití 2008 - 2015 (v tis. Kč)**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

Pravidelní dárci jsou pro Lékaře bez hranic klíčovými partnery, protože tvoří základní pilíř jejich finanční stability a nezávislosti. Díky pravidelným dárcům je možné nejen efektivně plánovat projekty, ale také rychle reagovat na nenadálé krize. Podíl celkových dárců se průběžně zvyšuje. Zatímco v roce 2012 pravidelní dárci tvořili zhruba 4 procenta z celkového počtu dárců, v roce 2015 již pravidelní dárci podíleli více než 11ti procenty. Objem získaných prostředků od pravidelných dárců a jeho podíl na celkové sumě prostředků se také meziročně zvyšuje. Procentuální výše prostředků od pravidelných dárců se posunula ze zhruba 11% v roce 2012 na přibližně 22% v roce 2015.

rok	2012	2013	2014	2015
počet dárců	31316	41000	58000	63000
z toho pravidelní	1284	2417	4734	7317
Σ příspěvků - pravidelní dárci	3 290 227	6 930 102	11 990 544	18 238 570
Σ příspěvků - jednorázoví dárci	24 913 689	34 787 971	54 870 442	63 832 702
% pravidelných dárců	4,10	5,90	8,16	11,61
podíl příspěvků prav. dárců v %	11,67	16,61	17,93	22,22

**Tabulka 2 Pravidelní a jednorázoví dárci**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

#### 4.4.1 Humanitární pomoc

Ženevské operační centrum vydává doporučení, které mise v jakých zemích by měla česká kancelář MSF finančně podpořit. Toto doporučení je ovšem nezávazné, společnost si může zvolit podporu své mise dle uvážení. Od začátku svého působení Lékaři bez hranic v ČR vynaložili na humanitární a zdravotnickou pomoc celkem přes 232 milionů korun. V této částce jsou zahrnuty soukromé i institucionální dary. Některé mise byly podpořeny spíše nárazově v souvislosti s akutní krizí vyvolanou přírodní katastrofou nebo ozbrojeným konfliktem. Příkladem takovéto mise je například mise na Filipínách v souvislosti s tajfunem Haiyan v roce 2013, haitská mise po zemětřesení v roce 2010, mise v Nepálu zaměřená na pomoc obětem zemětřesení v roce 2015, nebo mise v Libyi v průběhu občanské války v roce 2011. V některých zemích však podpora misí ze strany české kanceláře Lékařů bez hranic vykazuje určitou pravidelnost. Jedná se o země, ve kterých je dlouhodobě nutná pomoc v důsledku ozbrojeného konfliktu, vysídlení obyvatel, vyloučení ze zdravotní péče nebo pravidelných epidemií. Nejpravidelněji byly v uplynulých letech podporovány mise v Čadu, Demokratické republice Kongo a v jižním Súdánu. V Čadu byla v letech 2008 - 2015 vynaložena částka zhruba 26 milionů korun. Mezi hlavní důvody působení v této zemi patří boj s malárií, opakující se epidemie spalniček, dětská podvýživa a existence uprchlíků a lidí vyloučených ze zdravotní péče v důsledku ozbrojených konfliktů. V Demokratické republice Kongo jsou financovány mise pravidelně od založení Lékařů bez hranic v ČR. Během této doby dosáhla výše finančních prostředků použitých v této zemi celkem přes 33 milionů korun. Lékaři bez hranic v této zemi poskytují mimo jiné léčbu malárie, spavé nemoci a provádějí očkování proti spalničkám. K dalším aktivitám v této zemi patří léčba pacientů ve specializovaných centrech pro léčbu podvýživy a poskytování humanitární

pomoci obětem násilných střetů mezi konžskou armádou a opozičními frakcemi. V Jižním Súdánu financuje česká kancelář Lékařů bez hranic různé mise pravidelně od roku 2010. Celková suma za toto období dosáhla výše přes 28 miliónů korun. Působení v této zemi souvisí především s dlouhotrvající občanskou válkou. Humanitární pomoc je zaměřena na pomoc obětem ozbrojených konfliktů, provoz center pro léčbu podvýživy, zásobování uprchlických táborů, lékařskou pomoc běžencům, očkování a léčbu nejrůznějších nemocí.

	2008-2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Σ
Čad	1800	1250	8238		5000	9900		26188
D. R. Kongo	2500	3150	2000	4000	7118	5000	9863	33631
Filipíny					391	509		900
Guatemala				2000				2000
Guinea		1785			5000			6785
Haití		7705	2500	1000				11205
Honduras						2000		2000
Irák				4000	200	6500	10000	20700
Japonsko			37					37
Jižní Súdán		1275	6600	5301	1722	3370	10000	28268
Kamerun				1306				1306
Keňa	2530	1900	1520					5950
Kolumbie				5				5
Kyrgyzstán		1600				2000		3600
Libanon				8000		5000	11945	24945
Libérie						2553		2553
Libye			5					5
Mosambik					5000			5000
Myanmar / Barma					200			200
Nepál							1050	1050
Niger					300	4000	8860	13160
Pákistán		18						18
Sierra Leone							100	100
Somálsko	1401		700	1100	7000			10201
Středoafriická republika						9577	10000	19577
Svazijsko			2000			3000		5000
Sýrie						2000		2000
Ukrajina							5957	5957
Σ	8231	18683	23600	26712	31931	55409	67775	232341

Tabulka 3 Humanitární a zdravotnická pomoc (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace



**Obrázek 9** Kongo – epidemie spalniček , ošetrování dětského pacienta s vážnou dehydratací

**Zdroj:** [19] <https://www.facebook.com/lekaribezhranic/>. (nedatováno). Načteno z Oficiální facebooková stránka MSF ČR:

<https://www.facebook.com/lekaribezhranic/photos/a.10151516751600070.537436.130038285069/10151516751955070/?type=3&theater>

#### 4.4.2 Provoz a rozvoj české kanceláře

V letech 2008 až 2011 byly náklady spojené s provozem a zejména rozvojem organizace a zvětšováním dárcovské základny plně pokryty z dotací švýcarské sekce Lékařů bez hranic. V tomto období byly dary přijaté od veřejnosti vynakládány na pomoc v krizových oblastech v celé své výši. V roce 2012 organizace zahájila zhruba 6ti letý proces finančního osamostatňování, během tohoto procesu se velikost příspěvků od švýcarské sekce Lékařů bez hranic bude postupně snižovat a česká kancelář se bude spoléhat na vlastní financování ve stále větší míře. Od zahájení výše zmíněného procesu je patrné, že podíl grantů ze švýcarské sekce Lékařů bez hranic se každým rokem snižuje. Zatímco v roce 2012 byly náklady české sekce kryty ze 79ti% dotacemi ze švýcarské sekce, v roce 2015 tyto granty

tvořily 58%. Podíl samofinancování z darů získaných v ČR se zvýšil během let 2012 až 2015 z 17,6% na 40%.

	2012	2013	2014	2015
Granty z MSF Švýcarsko	79	74	62	58
Samofinancování (z darů získaných v ČR)	17,6	25	36	40
Ostatní	3,4	1	2	2

**Tabulka 4 Zdroje financování organizace (v %)**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

Hlavní část nákladů organizace tvoří investice do dárcovských programů. Tato položka se na struktuře nákladů, mimo vlastní humanitární pomoc, podílela v minulých letech z 50,9 až 74%. Zmíněné programy nejsou zaměřeny pouze na okamžitý příjem darů na aktuální krizovou pomoc, jejich důležitou součástí je budování stabilní dárcovské základny, jejímž prostřednictvím bude možné v dalších letech realizovat další nárůst objemu získaných finančních prostředků a také obsáhlejší financování pomoci v průběhu budoucích humanitárních krizí. Samotný provoz kanceláře činil od založení společnosti do roku 2015 11,5 až 20,4 % z celkových nákladů organizace. Náklady na komunikaci a propagaci se pohybují v rozmezí 4 až 8%, s výjimkou roku 2015 kdy tato položka v celkových nákladech nefigurovala.

Zbytek nákladů tvoří podpora poslání Lékařů bez hranic, tzv. social mission. Ta je rozdělena na dvě části. První část social mission, kterou tvoří osvětové aktivity a poskytování svědectví (tzv. témoignage), tvořila 3 až 11% nákladů v dosavadním průběhu existence organizace.

Lékaři bez hranic se snaží pravidelně přinášet zprávy o průběhu krizí a poskytování pomoci. Zprostředkovávají osobní svědectví obětí krizí a pacientů, poskytují informace o extrémních případech násilí vůči individuálním jedincům či skupinám obyvatel, potřebách a utrpení lidí a národů v nouzi, nedostatcích a zneužívání humanitární pomoci, opomíjených nemocech či dlouhodobě neřešených problémech, jako je například dostupnost léků pro pacienty v chudých zemích.

Lékaři bez hranic také organizují besedy, kampaně, prezentace, výstavy a jiné informační či osvětové akce, aby připomněli zapomenuté či médií dlouhodobě opomíjené krize a témata a přiblížili veřejnosti problematiku humanitární zdravotnické pomoci. Organizace dále oslovuje své spolupracovníky, aby sdíleli své zkušenosti a zážitky v rozhovorech, blozích, denících nebo veřejných prezentacích.

Druhou část social mission tvoří HR podpora projektů, která spočívá především v zajišťování lidských zdrojů pro humanitární mise. HR podpora projektů se podílela na nákladech české sekce nejvíce v roce 2010 (27%) a nejméně v roce 2013(3%).

Jak již bylo zmíněno, česká kancelář Lékařů bez hranic spadá pod operační centrum v Ženevě, nicméně jsou spolupracovníci z Čech a Slovenska vysíláni na mise přes všechna operační centra (největší podíl má právě to ženevské). Náklady spojené s výjezdem a pobytem na misi jsou hrazena tím operačním centrem, přes které je spolupracovník vyslán na konkrétní misi. Může to být tedy jakékoliv z pěti operačních center. Co se týká jednotlivých nákladů, tak zdravotní prohlídka, plat, letenky a ubytování jsou hrazeny vždy operačním centrem. U menších před odletových položek jako jsou například očkování, náklady spojené s opatřením víza nebo pořízení pasových fotek, ty mohou být výjimečně hrazeny i českou kanceláří, pokud jsou například komplikace s refakturací. Prioritou a v drtivé většině případů to tak i je, jsou veškeré náklady spojené s misí hrazeny operačním centrem. HR podpora projektů českou kanceláří tedy převážně spočívá v náboru dobrovolníků – specialistů, kteří jsou následně vysíláni na humanitární mise.

	2008-2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fundraising – investice do dárcovského programu	50,9	36	66,7	68	68	75	74
Provoz kanceláře	20,4	18	15,2	18	17	11,5	11,9
Komunikační servis, propagace	6,5	7	4,1	4	8	5	0
Svědectví a osvětové aktivity (social mission)	10,7	11	4,8	3	4	4	9,7
HR podpora projektů (social mission)	11,5	27	9,2	7	3	4,5	4,4

**Tabulka 5 Struktura nákladů organizace v ČR (v %) mimo vlastní humanitární pomoc**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

	2008-2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>VÝNOSY :</b>	<b>9712</b>	<b>10651</b>	<b>19821</b>	<b>26213</b>	<b>28218</b>	<b>31665</b>	<b>35816</b>
Dotace z MSF Švýcarsko na rozvoj kanceláře a dá	9610	8468	19745	20730	20879	19485	20657
Samofinancování kanceláře (z darů přijatých v ČR)	0	0	0	4603	7043	11507	14198
Ostatní provozní výnosy	102	2183	76	880	296	673	961
<b>NÁKLADY :</b>	<b>9712</b>	<b>10651</b>	<b>19821</b>	<b>26213</b>	<b>28218</b>	<b>31665</b>	<b>35816</b>
<b>Přímá podpora poslání Lékařů bez hranic (social</b>	<b>2151</b>	<b>4095</b>	<b>2778</b>	<b>2662</b>	<b>1931</b>	<b>2661</b>	<b>5041</b>
HR podpora projektů	1113	2917	1821	852	863	1400	1575
Svědectví a osvětové aktivity (témoignage)	1038	1178	957	1810	1068	1261	3466
<b>Administrativní výdaje</b>	<b>7561</b>	<b>3841</b>	<b>17043</b>	<b>23551</b>	<b>26287</b>	<b>29004</b>	<b>30775</b>
Fundraising – rozvoj dárcovství	4945	3841	13221	17945	19128	23670	26515
Provoz kanceláře	1984	1968	3002	4673	4784	3631	4260
Komunikační servis, propagace	632	747	820	933	2375	1703	0

**Tabulka 6 Provoz a rozvoj kanceláře v ČR (v tis. Kč)**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

## 4.5 Finanční analýza

V současném ekonomickém prostředí probíhá velké množství změn, tyto změny ovlivňují i společnosti, které tvoří nedílnou součást tohoto prostředí. Pro úspěšné hospodaření společnosti potřebují vypracovat rozbor své finanční situace. Existuje velmi těsná souvislost mezi řízením podniku a účetnictvím.

Při snaze o definování pojmu finanční analýza se nabízí celá škála možností.

*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.*

(Růčková, 2010)

*Finanční analýza firmy je metodou hodnocení finančního hospodaření firmy, při kterém se zpracovávají data prvotně zachycená v peněžních jednotkách. Získaná data se třídí, agregují, poměřují se mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se kauzální souvislosti mezi nimi, určuje se jejich vývoj.*

(Kraftová, 2002)

Kraftová (Kraftová, 2002) dále uvádí, že implicitně se předpokládá využití finanční analýzy pro ziskově orientované firmy v soukromém tržním sektoru.

Mezi základní metody finanční analýzy patří horizontální a vertikální analýza. Obě se zabývají rozbohem stavových absolutních ukazatelů. Vstupem je rozvaha nebo výkaz zisků a ztrát.

Horizontální analýza se věnuje časovým změnám absolutních ukazatelů. Pro analýzu trendů v rámci horizontální analýzy je nutné použít dostatečně dlouhou časovou řadu. Výsledky mohou být vyjádřeny procentuálně nebo v absolutních číslech.

Vertikální analýza představuje rozbor komponent účetních výkazů z hlediska struktury. Cílem této metody je procentuální vyjádření jednotlivých položek na bilanční sumě daného účetního výkazu. Aplikace tohoto rozboru umožňuje strukturální srovnání výkazů s předchozím obdobím.

#### 4.5.1 **Rozvaha**

Níže uvedené údaje jsou čerpány z finančních výkazů, které jsou součástí každoročně zveřejňovaných výročních zpráv Lékařů bez hranic.

##### 4.5.1.1 Aktiva

Aktiva Lékařů bez hranic Czech Republic o.p.s. se člení na Dlouhodobý majetek celkem a Krátkodobý majetek celkem. Dlouhodobý majetek je dále rozdělen na Dlouhodobý nehmotný majetek celkem, Dlouhodobý hmotný majetek celkem, Dlouhodobý finanční majetek celkem, Oprávky k dlouhodobému majetku celkem.

Krátkodobý majetek celkem je rozdělen mezi Zásoby celkem, Pohledávky celkem, Krátkodobý finanční majetek celkem a Jiná aktiva celkem. Zmíněné kategorie se dále člení až na úroveň jednotlivých účtů.

Ostatní kategorie v průběhu existence společnosti nabývaly každoročně nulových hodnot, proto nebudou ve finanční analýze obsaženy.



Aktiva 31.12.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. DLOUHODOBÝ MAJETEK CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>242</b>	<b>213</b>	<b>278</b>	<b>294</b>	<b>328</b>
<b>A. I. Dlouhodobý nehmotný majetek celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>230</b>
2. Software	0	0	0	0	0	111	111	230
<b>A. II. Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>247</b>	<b>247</b>	<b>247</b>	<b>342</b>	<b>342</b>
3. Stavby	0	0	0	203	203	203	203	203
4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	0	0	44	44	44	139	139
<b>A. III. Dlouhodobý finanční majetek celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. IV. Oprávky k dlouhodobému majetku celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>-34</b>	<b>-80</b>	<b>-159</b>	<b>-244</b>
2. Oprávky k softwaru	0	0	0	0	0	-9	-31	-57
6. Oprávky ke stavbám	0	0	0	-5	-25	-45	-65	-86
7. Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	0	0	0	0	-9	-26	-63	-101
<b>B. KRÁTKODOBÝ MAJETEK CELKEM</b>	<b>2 396</b>	<b>3 647</b>	<b>5 890</b>	<b>5 956</b>	<b>23 050</b>	<b>29 810</b>	<b>30 574</b>	<b>51 164</b>
<b>B. I. Zásoby celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>181</b>	<b>155</b>	<b>159</b>
7. Zboží na skladě a v prodejnách	0	0	0	0	24	181	155	159
<b>B. II. Pohledávky celkem</b>	<b>0</b>	<b>224</b>	<b>680</b>	<b>2 763</b>	<b>339</b>	<b>384</b>	<b>432</b>	<b>485</b>
1. Odběratelé	0	21	0	0	1	14	2	0
4. Poskytnuté provozní zálohy	0	171	146	271	331	327	334	403
5. Ostatní pohledávky	0	0	0	6	7	43	96	16
6. Pohledávky za zaměstnanci	0	0	0	0	0	0	0	66
17. Jiné pohledávky	0	32	534	2 486	0	0	0	0
<b>B. III. Krátkodobý finanční majetek celkem</b>	<b>2 395</b>	<b>3 011</b>	<b>5 024</b>	<b>3 108</b>	<b>22 571</b>	<b>28 897</b>	<b>29 946</b>	<b>50 259</b>
1. Pokladna	2	13	25	2	53	12	74	38
2. Ceniny	1	3	1	5	3	7	0	0
3. Účty v bankách	2 406	2 995	5 001	3 101	22 515	28 878	29 903	50 222
8. Peníze na cestě	-14	0	-3	0	0	0	-31	-1
<b>B. IV. Jiná aktiva celkem</b>	<b>1</b>	<b>412</b>	<b>186</b>	<b>85</b>	<b>116</b>	<b>348</b>	<b>41</b>	<b>261</b>
1. Náklady příštích období	0	412	186	85	6	158	40	261
3. Kursové rozdíly aktivní	1	0	0	0	110	190	0	0
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 396</b>	<b>3 647</b>	<b>5 890</b>	<b>6 198</b>	<b>23 263</b>	<b>30 088</b>	<b>30 868</b>	<b>51 492</b>

Tabulka 7 Přehled aktiv za období 2008 až 2015 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace

#### 4.5.1.1.1 Vertikální analýza aktiv

Nejvýraznější položku aktiv tvoří položka Krátkodobý finanční majetek celkem. S výjimkou roku 2011, kdy tvořila pouze 50,15% ,tato položka zahrnovala v ostatních letech 82,56 až 99,96% celkových aktiv. Odchylna v roce 2011 je způsobena rekordně vysokou hodnotou celkových pohledávek, konkrétně 2763 tisíc Kč. Zároveň v daném roce nedosahovala výše finančního majetku tak vysokých hodnot, jako v následujících letech.

Krátkodobý finanční majetek se u zkoumané společnosti skládá z následujících účtů: pokladna, Ceniny, Účty v bankách, Peníze na cestě. Dominantní položkou jsou Účty v bankách. Zde jsou zaúčtovány účty sloužící k přijímání darů a příspěvků od veřejnosti a pro veřejné sbírky. Dále jsou zde zahrnuty i provozní účty používané výhradně k provozní činnosti. Tyto účty jsou vedeny v měnách EUR a CZK.

Projekty financované z těchto prostředků jsou financovány průběžně, ale mohou být financovány i zpětně. Prakticky to funguje tím způsobem, že příslušné operační centrum hradí náklady na určitou misi a česká pobočka Lékařů se zaváže proplatit tyto náklady. K proplacení může docházet i v následujícím roce.

Aktiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. I. Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	0	0	0	0	0	0,37	0,36	0,45
A. II. Dlouhodobý hmotný majetek celkem	0	0	0	3,99	1,06	0,82	1,11	0,66
A. III. Dlouhodobý finanční majetek celkem	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A. IV. Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	0	0	0	-0,08	-0,15	-0,27	-0,52	-0,47
B. I. Zásoby celkem	0	0	0	0,00	0,10	0,60	0,50	0,31
B. II. Pohledávky celkem	0	6,14	11,54	44,58	1,46	1,28	1,40	0,94
B. III. Krátkodobý finanční majetek celkem	99,96	82,56	85,30	50,15	97,03	96,04	97,01	97,61
B. IV. Jiná aktiva celkem	0,04	11,30	3,16	1,37	0,50	1,16	0,13	0,51
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabulka 8 Vertikální analýza aktiv**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

#### 4.5.1.1.2 Horizontální analýza aktiv

Největší pokles celkového dlouhodobého majetku byl zaznamenán při porovnání let 2011 a 2012, kdy došlo k poklesu o 11,98%. Naopak největší nárůst této kategorie se odehrál mezi lety 2012 a 2013, kdy došlo k nárůstu o 30,52%. U celkového krátkodobého majetku byl nejnižší přírůstek, ve výši 1,12%, mezi lety 2010 a 2011 a nejvyšší přírůstek, o 287% mezi lety 2011 a 2012.

U krátkodobého finančního majetku byl mezi lety 2010 a 2011 zaznamenán pokles o 38,14%. Nejvýraznější nárůst se uskutečnil mezi lety 2011 a 2012 – o 626,22%.

U celkové výše aktiv byl nejnižší procentní přírůstek zaznamenán při porovnání roku 2013 a 2014(2,59%), a naopak nejvyšší přírůstek mezi lety 2011 a 2012.

Rekordní nárůst celkových aktiv a krátkodobého majetku lze vysvětlit sumou položky Účty v bankách, zatímco v roce 2011 bylo dosaženo výše 3101 tisíc Kč, v roce 2012 tato suma dosahovala 22515 tisíc Kč.

Aktiva	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>A. DLOUHODOBÝ MAJETEK CELKEM</b>	X	X	X	-11,98	30,52	5,76	11,56
<b>A. I. Dlouhodobý nehmotný majetek celkem</b>	X	X	X	X	X	0	107,2072
2. Software	X	X	X	X	X	0	107,2072
<b>A. II. Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	X	X	X	0	0	38,46154	0
3. Stavby	X	X	X	0	0	0	0
4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	X	X	X	0	0	215,9091	0
<b>A. III. Dlouhodobý finanční majetek celkem</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>A. IV. Oprávky k dlouhodobému majetku celkem</b>	X	X	X	580	135,2941	98,75	53,46
2. Oprávky k softwaru	X	X	X	X	X	244,44	83,87
6. Oprávky ke stavbám	X	X	X	400,00	80,00	44,44	32,31
7. Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	X	X	X	X	188,89	142,31	60,32
<b>B. KRÁTKODOBÝ MAJETEK CELKEM</b>	52,21	61,50	1,12	287,00	29,33	2,56	67,34
<b>B. I. Zásoby celkem</b>	X	X	X	X	654,17	-14,36	2,58
7. Zboží na skladě a v prodejnách	X	X	X	X	654,17	-14,36	2,58
<b>B. II. Pohledávky celkem</b>	X	203,57	306,32	-87,73	13,27	12,50	12,27
1. Odběratelé	X	-100,00	X	X	1300,00	-85,71	-100,00
4. Poskytnuté provozní zálohy	X	-14,62	85,62	22,14	-1,21	2,14	20,66
5. Ostatní pohledávky	X	X	X	16,67	514,29	123,26	-83,33
6. Pohledávky za zaměstnanci	X	X	X	X	X	X	X
17. Jiné pohledávky	X	1568,75	365,54	-100	X	X	X
<b>B. III. Krátkodobý finanční majetek celkem</b>	25,72	66,85	-38,14	626,22	28,03	3,63	67,83
1. Pokladna	550,00	92,31	-92,00	2550,00	-77,36	516,67	-48,65
2. Ceniny	200,00	-66,67	400,00	-40,00	133,33	-100,00	X
3. Účty v bankách	24,48	66,98	-37,99	626,06	28,26	3,55	67,95
8. Peníze na cestě	-100,00	X	-100,00	X	X	X	-96,77
<b>B. IV. Jiná aktiva celkem</b>	41100,00	-54,85	-54,30	36,47	200,00	-88,22	536,59
1. Náklady příštích období	X	-54,85	-54,30	-92,94	2533,33	-74,68	552,50
3. Kursové rozdíly aktivní	-100	X	X	X	72,73	-100,00	X
<b>AKTIVA CELKEM</b>	52,21	61,50	5,23	275,33	29,34	2,59	66,81

**Tabulka 9 Horizontální analýza aktiv**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

#### 4.5.1.2 Pasiva

Pasiva Lékařů bez hranic Czech Republic o.p.s. se člení na Vlastní zdroje celkem a Cizí zdroje celkem. Vlastní zdroje se dělí na Jmění celkem a Výsledek hospodaření celkem. Cizí zdroje jsou rozděleny na Krátkodobé závazky celkem a Jiná pasiva celkem. Výše popsané kategorie se opět dají rozčlenit až na úroveň jednotlivých účtů.

Pasiva k 31.12	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. VLASTNÍ ZDROJE CELKEM</b>	<b>1 255</b>	<b>1 507</b>	<b>4 333</b>	<b>1 317</b>	<b>264</b>	<b>1343</b>	<b>3 376</b>	<b>5 320</b>
<b>A. I. Jmění celkem</b>	<b>1 340</b>	<b>1 507</b>	<b>4 333</b>	<b>1 317</b>	<b>264</b>	<b>1343</b>	<b>3 376</b>	<b>5 320</b>
1. Vlastní jmění	0	0	1	1	1	1	1	1
2. Fondy	1 340	1 507	4 332	1 316	263	1342	3 375	5 319
<b>A. II. Výsledek hospodaření celkem</b>	<b>-85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Účet výsledku hospodaření	-85	85	0	0	0	0	0	0
3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	0	-85	0	0	0	0	0	0
<b>B. CIZÍ ZDROJE CELKEM</b>	<b>1 141</b>	<b>2 140</b>	<b>1 557</b>	<b>4 881</b>	<b>22 999</b>	<b>28 745</b>	<b>27 492</b>	<b>46 172</b>
<b>B. I. Rezervy celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. II. Dlouhodobé závazky celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III. Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>1 141</b>	<b>766</b>	<b>1 307</b>	<b>4 881</b>	<b>22 999</b>	<b>28 745</b>	<b>27 492</b>	<b>46 171</b>
1. Dodavatelé	66	3	508	3 352	278	136	287	336
4. Ostatní závazky	55	0	0	0	1	3	2	44
5. Zaměstnanci	108	124	165	470	235	322	335	359
6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům	0	7	0	8	2	0	0	0
7. Závazky k institucím soc. zabezpečení a veř. zdrav. poj.	69	72	98	284	124	183	190	195
9. Ostatní přímé daně	20	23	29	105	41	58	57	49
10. Daň z přidané hodnoty	0	0	0	0	0	0	5	20
11. Ostatní daně a poplatky	0	0	0	36	0	0	0	0
17. Jiné závazky	0	0	0	0	21362	27 556	26 125	44 209
22. Dohadné účty pasivní	823	537	507	626	956	487	491	951
<b>B. IV. Jiná pasiva celkem</b>	<b>0</b>	<b>1 374</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
2. Výnosy přístích období	0	1 374	250	0	0	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 396</b>	<b>3 647</b>	<b>5 890</b>	<b>6 198</b>	<b>23 263</b>	<b>30 088</b>	<b>30 868</b>	<b>51 492</b>

Tabulka 10 Přehled pasiv 2008 až 2015 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace

#### 4.5.1.2.1 Vertikální analýza pasiv

Od roku 2011 tvoří nejvýraznější položku pasiv Krátkodobé závazky celkem. Tato položka se podílela v letech 2011 až 2015 na celkových pasivech v rozmezí 78,75 až 98,87%. v letech 2008 až 2010 byl podíl krátkodobých závazků mezi 21 až 47,62% s tím, že dominantní položkou bylo Jmění celkem (41,32 až 43,57%). Tato skutečnost vychází z faktu, že nejvýraznější položka Krátkodobých závazků celkem – Jiné závazky, byla v letech 2008 až 2011 nulová. Účet Jiné závazky obsahuje převážně závazky vůči Médicins Sans Frontières Switzerland za prostředky přislíbené na úhradu jednotlivých projektů.

Pasiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. I. Jmění celkem	55,93	41,32	73,57	21,25	1,13	4,46	10,94	10,33
A. II. Výsledek hospodaření celkem	-3,55	0	0	0	0	0	0	0
B. III. Krátkodobé závazky celkem	47,62	21,00	22,19	78,75	98,87	95,54	89,06	89,67
B. IV. Jiná pasiva celkem	0	37,67	4,24	0	0	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace

#### 4.5.1.2.2 Horizontální analýza pasiv

Největší meziroční pokles hodnot (79,95%) byl u celkových vlastních zdrojů zaznamenán mezi lety 2011 a 2012. Důvodem je rekordně nízká částka na účtu Fondy, který slouží převážně pro převod darů nevyužitých v předchozím období. Největší meziroční nárůst (408,71%) vychází při srovnání let 2012 a 2013. To je způsobeno tím, že částka účtu Fondy se navrátila řádově na přibližnou hodnotu před poklesem v roce 2012.

Celkové cizí zdroje nejvíce poklesly o 27,24% při srovnání let 2009 a 2010. Nejvyšší nárůst se odehrál mezi lety 2011 a 2012 – o 371,19%.

Nejnižší nárůst o 2,59% byl u pasiv celkem zaznamenán mezi lety 2013 a 2014. To bylo způsobeno tím, že hodnota Jiných závazků se meziročně nijak výrazně nezměnila. Nejvyšší nárůst 275,33% byl zaevidován mezi roky 2011 a 2012. Důvodem byla změna výše účtu Jiné závazky z nuly na 21362 tisíc Kč.

Pasiva	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>A. VLASTNÍ ZDROJE CELKEM</b>	<b>20,08</b>	<b>187,52</b>	<b>-69,61</b>	<b>-79,95</b>	<b>408,71</b>	<b>151,38</b>	<b>57,58</b>
<b>A. I. Jmění celkem</b>	<b>12,46</b>	<b>187,52</b>	<b>-69,61</b>	<b>-79,95</b>	<b>408,71</b>	<b>151,38</b>	<b>57,58</b>
1. Vlastní jmění	X	X	0	0	0	0	0
2. Fondy	12,46	187,46	-69,62	-80,02	410,27	151,49	57,60
<b>A. II. Výsledek hospodaření celkem</b>	<b>-100</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
1. Účet výsledku hospodaření	-200	-100	X	X	X	X	X
3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	X	-100	X	X	X	X	X
<b>B. CIZÍ ZDROJE CELKEM</b>	<b>87,55</b>	<b>-27,24</b>	<b>213,49</b>	<b>371,19</b>	<b>24,98</b>	<b>-4,36</b>	<b>67,95</b>
<b>B. III. Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>-32,87</b>	<b>70,63</b>	<b>273,45</b>	<b>371,19</b>	<b>24,98</b>	<b>-4,36</b>	<b>67,94</b>
1. Dodavatelé	-95,45	16833,33	559,84	-91,71	-51,08	111,03	17,07
4. Ostatní závazky	-100	X	X	X	200	-33,33	2100,00
5. Zaměstnanci	14,81	33,06	184,85	-50	37,021277	4,04	7,16
6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům	X	-100	X	-75	-100	X	X
7. Závazky k institucím soc. zabezpečení a veř. zdrav. poj.	4,35	36,11	189,80	-56,34	47,58	3,83	2,63
9. Ostatní přímé daně	15	26,09	262,07	-60,95	41,46	-1,72	-14,04
10. Daň z přidané hodnoty	X	X	X	X	X	X	300
11. Ostatní daně a poplatky	X	X	X	-100	X	X	X
17. Jiné závazky	X	X	X	X	29,00	-5,19	69,22
22. Dohadné účty pasivní	-34,75	-5,59	23,47	52,72	-49,06	0,82	93,69
<b>B. IV. Jiná pasiva celkem</b>	<b>X</b>	<b>-81,80</b>	<b>-100</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
2. Výnosy příštích období	X	-81,80	-100	X	X	X	X
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>52,21</b>	<b>61,50</b>	<b>5,23</b>	<b>275,33</b>	<b>29,34</b>	<b>2,59</b>	<b>66,81</b>

**Tabulka 12 Horizontální analýza pasiv**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

Podíl cizích zdrojů ve sledovaném období ve většině let převažuje nad podílem vlastních zdrojů, s výjimkou let 2008 a 2010, kdy převažovaly vlastní zdroje. Od roku 2012 má převaha cizích zdrojů spojitost s již zmíněným používáním účtu Jiné závazky. V roce 2010

má převaha vlastních zdrojů spojitost s účtem Fondy, na který byly převedeny dary z předchozího roku ve výši 4332 tisíc Kč, což je po roce 2015 druhá nejvyšší hodnota tohoto účtu.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. VLASTNÍ ZDROJE CELKEM	52,38	41,32	73,57	21,25	1,13	4,46	10,94	10,33
B. CIZÍ ZDROJE CELKEM	47,62	58,68	26,43	78,75	98,87	95,54	89,06	89,67
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabulka 13 Vlastní a cizí zdroje**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

#### 4.5.2 Výkaz zisků a ztrát

Údaje použité pro analýzu výkazů zisků a ztrát pochází stejného zdroje jako údaje použité k analýze rozvahy. Tedy z výročních zpráv Lékařů bez hranic.

##### 4.5.2.1 Náklady

Náklady se u zkoumané společnosti dělí do následujících kategorií: spotřebované nákupy celkem; služby celkem; osobní náklady celkem; daně a poplatky celkem; odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek. Položky, které byly po celou dobu historie společnosti nulové, jsou z tohoto seznamu vynechány.

A. NÁKLADY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. I. Spotřebované nákupy celkem</b>	<b>12</b>	<b>165</b>	<b>217</b>	<b>2 789</b>	<b>3 125</b>	<b>3 100</b>	<b>5 497</b>	<b>5 588</b>
1. Spotřeba materiálu	12	71	125	2 711	2 984	2 879	4 932	5 118
2. Spotřeba energie	0	94	92	78	107	97	101	97
4. Prodané zboží	0	0	0	0	34	124	464	373
<b>A. II. Služby celkem</b>	<b>1 260</b>	<b>4 735</b>	<b>7 198</b>	<b>11 166</b>	<b>16 051</b>	<b>16 801</b>	<b>18 248</b>	<b>21 517</b>
5. Opravy a udržování	0	2	0	76	85	53	111	180
6. Cestovné	72	525	375	549	475	563	443	653
7. Náklady na reprezentaci	2	64	20	22	23	78	68	91
8. Ostatní služby	1 186	4 144	6 803	10 519	15 468	16 107	17 626	20 593
<b>A. III. Osobní náklady celkem</b>	<b>433</b>	<b>2 984</b>	<b>3 151</b>	<b>5 701</b>	<b>6 049</b>	<b>6 750</b>	<b>7 568</b>	<b>8 340</b>
9. Mzdové náklady	322	2 231	2 357	4 278	4 534	5 055	5 679	6 290
10. Zákonné sociální pojištění	111	738	790	1 423	1 515	1 692	1 889	2 050
12. Zákonné sociální náklady	0	15	4	0	0	3	0	0
<b>A. IV. Daně a poplatky celkem</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
16. Ostatní daně a poplatky	0	6	24	45	0	4	12	13
<b>A. V. Ostatní náklady celkem</b>	<b>9</b>	<b>108</b>	<b>61</b>	<b>115</b>	<b>959</b>	<b>1 517</b>	<b>261</b>	<b>273</b>
17. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	0	0	0	0	0	1	0
21. Kursové ztráty	1	69	6	27	106	1 449	171	33
22. Dary	0	0	0	0	0	0	0	9
24. Jiné ostatní náklady	8	39	55	88	853	68	89	231
<b>A. VI. Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a oprav. položek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>46</b>	<b>79</b>	<b>85</b>
25. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0	5	29	46	79	85
<b>A. VII. Daň z příjmů celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>1 714</b>	<b>7 998</b>	<b>10 651</b>	<b>19 821</b>	<b>26 213</b>	<b>28 218</b>	<b>31 665</b>	<b>35 816</b>

Tabulka 14 Přehled nákladů 2008 až 2015

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace

#### 4.5.2.1.1 Vertikální analýza nákladů

Kategorií s největším procentním zastoupením na celkových nákladech jsou služby celkem. Tato kategorie dosahovala ve zkoumaném období podílu 56,33 až 73,51 %. To je způsobeno hodnotami na účtu Ostatní služby. Tento účet obsahuje většinu fakturovaných dodavatelských služeb. Kategorií s druhým největším podílem jsou osobní náklady celkem. Ve zkoumaném období dosahoval její podíl na celkových nákladech hodnot mezi 23,08 až 37,31%. tato kategorie se sestává z účtů: Mzdové náklady, Zákonné sociální pojištění, Zákonné sociální náklady.

A. NÁKLADY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. I. Spotřebované nákupy celkem	0,70	2,06	2,04	14,07	11,92	10,99	17,36	15,60
A. II. Služby celkem	73,51	59,20	67,58	56,33	61,23	59,54	57,63	60,08
A. III. Osobní náklady celkem	25,26	37,31	29,58	28,76	23,08	23,92	23,90	23,29
A. IV. Daně a poplatky celkem	0	0,08	0,23	0,23	0	0,01	0,04	0,04
A. V. Ostatní náklady celkem	0,53	1,35	0,57	0,58	3,66	5,38	0,82	0,76
A. VI. Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	0	0	0	0,03	0,11	0,16	0,25	0,24
<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabulka 15 Vertikální analýza nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace

#### 4.5.2.1.2 Horizontální analýza nákladů

Meziroční změna celkových služeb se pohybovala v letech 2008 až 2015 v rozmezí 4,67 až 275,79%. Nejmenší nárůst byl zjištěn mezi lety 2012 a 2013. největší nárůst mezi lety 2008 a 2009. meziroční nárůst a jeho výše je ovlivňována především účtem Ostatní služby.

Osobní náklady celkem vykazovaly mezi lety 2008 až 2015 nárůst mezi 5,60 až 589,15%.

Největší meziroční nárůst je z let 2008/2009. nejmenší nárůst z období 2012/2013.

Hodnoty z období 2008/2009 jsou ovlivněny především faktem že společnost Lékaři bez hranic Czech Republic o.p.s. byla založena 20.10.2008. Hodnoty za rok 2008 proto dosahují mnohem nižších hodnot než v následujícím roce.

A. NÁKLADY	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>A. I. Spotřebované nákupy celkem</b>	<b>1275,00</b>	<b>31,52</b>	<b>1185,25</b>	<b>12,05</b>	<b>-0,80</b>	<b>77,32</b>	<b>1,66</b>
1. Spotřeba materiálu	491,67	76,06	2068,80	10,07	-3,52	71,31	3,77
2. Spotřeba energie	X	-2,13	-15,22	37,18	-9,35	4,12	-3,96
4. Prodané zboží	X	X	X	X	264,71	274,19	-19,61
<b>A. II. Služby celkem</b>	<b>275,79</b>	<b>52,02</b>	<b>55,13</b>	<b>43,75</b>	<b>4,67</b>	<b>8,61</b>	<b>17,91</b>
5. Opravy a udržování	X	-100	X	11,84	-37,65	109,43	62,16
6. Cestovné	629,17	-28,57	46,40	-13,48	18,53	-21,31	47,40
7. Náklady na reprezentaci	3100,00	-68,75	10,00	4,55	239,13	-12,82	33,82
8. Ostatní služby	249,41	64,17	54,62	47,05	4,13	9,43	16,83
<b>A. III. Osobní náklady celkem</b>	<b>589,15</b>	<b>5,60</b>	<b>80,93</b>	<b>6,10</b>	<b>11,59</b>	<b>12,12</b>	<b>10,20</b>
9. Mzdové náklady	592,86	5,65	81,50	5,98	11,49	12,34	10,76
10. Zákonné sociální pojištění	564,86	7,05	80,13	6,47	11,68	11,64	8,52
12. Zákonné sociální náklady	X	-73,33	-100,00	X	X	-100,00	X
<b>A. IV. Daně a poplatky celkem</b>	<b>X</b>	<b>300,00</b>	<b>87,50</b>	<b>-100,00</b>	<b>X</b>	<b>200,00</b>	<b>8,33</b>
16. Ostatní daně a poplatky	X	300,00	87,50	-100,00	X	200,00	8,33
<b>A. V. Ostatní náklady celkem</b>	<b>1100,00</b>	<b>-43,52</b>	<b>88,52</b>	<b>733,91</b>	<b>58,19</b>	<b>-82,79</b>	<b>4,60</b>
17. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	X	X	X	X	X	X	-100,00
21. Kursové ztráty	6800,00	-91,30	350,00	292,59	1266,98	-88,20	-80,70
24. Jiné ostatní náklady	387,50	41,03	60,00	869,32	-92,03	30,88	159,55
<b>A. VI. Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a oprav. položek</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>480,00</b>	<b>58,62</b>	<b>71,74</b>	<b>7,59</b>
25. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	X	X	X	480,00	58,62	71,74	7,59
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>366,63</b>	<b>33,17</b>	<b>86,10</b>	<b>32,25</b>	<b>7,65</b>	<b>12,22</b>	<b>13,11</b>

**Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

#### 4.5.2.2 Výnosy

Výnosy obsahují pouze tři kategorie, ostatní vykazovaly ve zkoumaném období konstantně nulové hodnoty. Jedná se o následující kategorie: tržby za vlastní výkony a zboží celkem, ostatní výnosy celkem, přijaté příspěvky celkem.



VÝNOSY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>I. Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	<b>68</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>145</b>	<b>505</b>	<b>387</b>
2. Tržby z prodeje služeb	68	20	10	0	8	20	41	14
3. Tržby za prodané zboží	0	0	0	0	34	125	464	373
<b>IV. Ostatní výnosy celkem</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>47</b>	<b>4 795</b>	<b>7 080</b>	<b>11 641</b>	<b>14 272</b>
15. Úroky	0	8	7	46	53	32	0	24
16. Kursové zisky	0	3	2	1	139	1	53	1
17. Zúčtování fondů	0	0	0	0	4 603	7 043	11 507	14 198
18. Jiné ostatní výnosy	0	3	2	0	0	4	81	49
<b>VI. Přijaté příspěvky celkem</b>	<b>1561</b>	<b>8 049</b>	<b>10 630</b>	<b>19 774</b>	<b>21376</b>	<b>20 993</b>	<b>19 519</b>	<b>21 157</b>
27. Přijaté příspěvky (dary)	1561	8 049	10 630	19 774	21376	20 993	19 519	21 157
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>1 629</b>	<b>8 083</b>	<b>10 651</b>	<b>19 821</b>	<b>26 213</b>	<b>28 218</b>	<b>31 665</b>	<b>35 816</b>

Tabulka 17 Přehled výnosů 2008 až 2015

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace

#### 4.5.2.2.1 Vertikální analýza výnosů

Přijaté příspěvky celkem představovaly ve sledovaném období 59,07 až 99,80%. Účet přijaté příspěvky slouží k účtování přijatých dotací z MSF Switzerland a nepeněžních darů. Podíl tohoto účtu na celkových výnosech se od roku 2012 postupně snižuje. To souvisí s procentním nárůstem kategorie ostatní výnosy celkem, konkrétně s účtem zúčtování fondů. Na tento účet se účtuje samofinancování provozu ze získaných darů. Proces finančního osamostatnění byl zahájen v roce 2012.

Tržby za vlastní výkony a zboží celkem obsahují tržby z provozovaného e-shopu. Tento příjem se na celkových výnosech podílí pouze v minimální míře.

VÝNOSY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I. Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	4,17	0,25	0,09	0	0,16	0,51	1,59	1,08
IV. Ostatní výnosy celkem	0	0,17	0,10	0,24	18,29	25,09	36,76	39,85
VI. Přijaté příspěvky celkem	95,83	99,58	99,80	99,76	81,55	74,40	61,64	59,07
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabulka 18 Vertikální analýza výnosů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace

#### 4.5.2.2.2 Horizontální analýza výnosů

Meziroční procentní nárůst kategorie tržby za vlastní výkony a za zboží celkem se pohyboval od poklesu o 100% až po nárůst ve výši 248,28%. U ostatních výnosů celkem byl kromě období 2010/2009 kdy byl zaznamenán pokles o 21,43%, zaznamenán nárůst o 22,60 až 10102,13%. Rekordní hodnota 10102,13% za období 2012/2011 byla ovlivněna zahájením

samofinancování vlastního provozu z darů a následným používáním účtu Zaúčtování fondů. U přijatých příspěvků celkem byl zaznamenán pokles o 1,79% v období 2013/2012 a dále 0 7,02% v období 2014/2013. V ostatních letech byl nárůst v rozmezí 8,10 až 415,63%. Hodnota za období 2009/2008 je opět ovlivněna skutečností že v roce 2008 byla společnost založena až na konci října.

VÝNOSY - meziroční změna hodnot v %	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>I. Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem</b>	<b>-70,59</b>	<b>-50,00</b>	<b>-100</b>	<b>X</b>	<b>245,24</b>	<b>248,28</b>	<b>-23,37</b>
2. Tržby z prodeje služeb	-70,59	-50,00	-100	X	150	105	-65,85
3. Tržby za prodané zboží	X	X	X	X	267,65	271,20	-19,61
<b>IV. Ostatní výnosy celkem</b>	<b>X</b>	<b>-21,43</b>	<b>327,27</b>	<b>10102,13</b>	<b>47,65</b>	<b>64,42</b>	<b>22,60</b>
15. Úroky	X	X	557,14	15,22	-39,62	-100	X
16. Kursové zisky	X	X	-50	13800	-99,28	5200	-98,11
17. Zúčtování fondů	X	X	X	X	53,01	63,38	23,39
18. Jiné ostatní výnosy	X	X	-100	X	X	1925	-39,50617
<b>VI. Přijaté příspěvky celkem</b>	<b>415,63</b>	<b>32,07</b>	<b>86,02</b>	<b>8,10</b>	<b>-1,79</b>	<b>-7,02</b>	<b>8,39</b>
27. Přijaté příspěvky (dary)	415,63	32,07	86,02	8,10	-1,79	-7,02	8,39
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>396,19</b>	<b>31,77</b>	<b>86,10</b>	<b>32,25</b>	<b>7,65</b>	<b>12,22</b>	<b>13,11</b>

**Tabulka 19 Horizontální analýza výnosů**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

#### 4.5.3 Efektivita

Vzhledem k velmi specifické charakteristice, působení a aktivitám Lékařů bez hranic nemá použití standardních ukazatelů patřičný vypovídající účinek. Standardní indikátory a ukazatele používané ve finančních analýzách jsou primárně určeny pro ziskový sektor.

*Kvantifikace výsledků činností NNO naráží na celou řadu problémů a omezení. K hodnocení podniků v komerčním sektoru je k dispozici celá řada finančních ukazatelů a kritérií, z nichž velká část je založena na zisku. Ovšem proti aplikaci těchto kritérií vystupuje celá řada neziskových organizací velice ostře, protože jsou přesvědčeny, že výsledky jejich práce lze posuzovat pouze z kvalitativního hlediska.*

(Boukal, 2009)

K hodnocení efektivnosti organizací působících v neziskovém sektoru lze podle Rektora (Rektorík, 2010) použít soustavu faktorů užívaných pro posouzení efektivnosti v jednotlivých oborech veřejného sektoru. Pro organizace poskytující zdravotnické služby je

tímto faktorem efektivnosti počet ošetřených pacientů, délka léčení nebo využití lůžkového fondu.

#### 4.5.3.1 Počet ošetřených pacientů

V tabulce číslo 20 jsou uvedeny počty ošetřených pacientů v rámci misí financovaných českou pobočkou Lékařů bez hranic. Typ ošetření je velice různorodý a vychází z charakteru konkrétních misí, které mohou být každý rok v jednotlivých zemích rozdílné. Typ a rozsah mise vychází konkrétní situace pro každý rok v dané zemi. Kterou misi se MSF ČR rozhodne podpořit je i přes doporučení již zmíněných operačních center.

Typ ošetření zahrnuje různá očkování, léčbu malárie, krizovou pomoc v místech ozbrojených konfliktů, ambulantní ošetření, psychologickou pomoc obětem, léčbu podvýživy, pomoc obětem sexuálního násilí, léčba HIV a AIDS, léčbu spavé nemoci, pomoc lidem na útěku, porodní asistenci.

	Čad	D.R. Kongo	Jižní Súdán
2009	140	35700	X
2010	483420	7504	52833
2011	24250	4007	36200
2012	X	46970	248684
2013	850	324766	312500
2014	195034	121800	99765
2015	X	1100073	300000

**Tabulka 20 Počty pacientů ve vybraných zemích**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

V roce 2009 bylo v Čadu provedeno 140 operací porodnické píštěle. Porodnická píštěl je zdravotnická komplikace, kdy během komplikovaného porodu dojde ke zranění, které pokud není odborně chirurgicky ošetřeno, vede k inkontinenci a v případě vzniku infekce může vést i k neplodnosti a v některých případech i k ochrnutí dolních končetin. V chudých zemích subsaharské Afriky trpí porodnickou píštělí velké množství žen a dívek. Kromě fyzických problémů přináší tato zdravotní komplikace i psychické a sociální problémy. Ženy trpící porodnickou píštělí jsou často stigmatizovány a v některých případech i zavrhnuty rodinou a společností. V městě Abeché Lékaři bez hranic zahájili projekt zvaný "Papillon", který se specializuje na léčbu porodnické píštěle. Společnost MSF ČR se podílela na tomto projektu

v roce 2009 a v roce 2013. V tomto roce bylo komplexní centrum pro léčbu porodnické píštěle po pěti letech vytváření místních odborných kapacit předáno místním zdravotnickým autoritám. MSF plánuje projekt nadále monitorovat a finančně podporovat. V Roce 2013 zde bylo operováno 850 žen s porodnickou píštělí.



**Obrázek 10 : 20letá pacientka žila 2 roky s porodnickou píštělí, než prodělala operaci v projektu MSF**  
Zdroj: [20] <http://www.lekari-bez-hranic.cz/>. (2013). Načteno z Lékaři bez hranic: <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/financovane-projekty-2013-cad>

V roce 2010 bylo při epidemii spalniček očkováno 482000 dětí, 420 bylo hospitalizováno a 1000 ambulantně ošetřeno. Spalničky patří celosvětově mezi nejčastější příčiny úmrtí dětí ve věku do 5 let, přestože proti spalničkám existuje účinné očkování.

V roce 2009 byla na projekt Čadu věnována částka 1,8 milionu Kč, v roce 2010 1,25 milionu Kč a v roce 2013 5 milionu Kč.

Z výše uvedeného příkladu vyplývá, že efektivita se nedá u zkoumané organizace kvantifikovat na základě počtu pacientů ani na základě částky poskytnutých prostředků.

#### 4.5.3.2 Účelnost prostředků vynaložených na fundraising

Při porovnání částek vynaložených na fundraising a částek získaných soukromých darů bez započtení institucionálních darů lze posoudit účelnost. Z jedné koruny vložené do fundraisingu bylo získáno v letech 2008 až 2015 od 1,41 až 3,57 Kč. Po výrazném nárůstu v roce 2010 a následném poklesu v roce 2011, tato hodnota od roku 2012 kontinuálně stoupá. Nicméně hodnota z roku 2010 nebyla zatím překonána. Celkově lze hodnotit vynakládání prostředků na fundraising jako účelné, protože získaná částka převyšuje náklady spojené s jejím získáním.

Rok	2008-2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady na fundraising	4945	3841	13221	17945	19128	23670	26515
Soukromé dary celkem	7238	13708	18584	28261	41718	66949	81917
získáno z 1kč vynaložené na fundraising	1,46	3,57	1,41	1,57	2,18	2,83	3,09

**Tabulka 21 Fundraising – účelnost prostředků**

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat organizace**

## 5 Závěr

Primárním aktivitou české pobočky Lékařů bez hranic je vybírání darů od společnosti a jejich následné použití na humanitární pomoc převážně zdravotního charakteru. Dary jsou z drtivé většiny peněžního charakteru. Této prvořadě aktivitě je podřízeno veškeré fungování zkoumané organizace. Z tohoto úhlu pohledu lze fungování Lékařů bez hranic označit jako úspěšné, protože suma vybraných prostředků se každoročně zvyšuje. Z původních zhruba 7 milionů korun v období 2008 až 2009, až na téměř 82 milionů korun v roce 2015. Meziroční procentní nárůst sumy obdržených darů se pohybuje mezi 22 až 89%.

Vzhledem k filosofii lékařů bez hranic, kdy se společnost snaží o co největší nezávislost na vládách, politických uskupeních či mezinárodních ekonomických institucí, tvoří pilíř dárcovské základny především individuální dárce. Velký význam mají pravidelní individuální dárce. Díky stabilní dárcovské základně je možné lépe plánovat budoucí

aktivity, či poskytnout rychlou pomoc v případě nenadálé přírodní katastrofy nebo vypuklé humanitární krize. Do budoucna plánuje organizace v rámci zásady neutrality přestat přijímat institucionální dary a bude se spoléhat pouze na individuální dárcce. Institucionální dary v současné době pocházejí především od Ministerstva zahraničních věcí a hlavního města Prahy. V české republice existuje mnoho neziskových společností, které se věnují charitativním a humanitárním aktivitám. Vzhledem k tomu že počet dárců je omezený, existuje mezi těmito společnostmi konkurenční vztah. I přesto se Lékařům bez hranic daří zvyšovat počet dárců. Podíl pravidelných dárců v letech 2012 až 2015 každoročně rostl. Ze 4,10% v roce 2012 se zvýšil na 11,61%. Podíl příspěvků pravidelných dárců ve zkoumaném období také každoročně rostl. Z původních 11,67% na 22,22%.

V roce 2012 byl zahájen proces finančního osamostatnění. Do té doby byly náklady spojené s provozem včetně nákladů na fundraising, plně hrazeny pomocí finanční dotace pocházející ze švýcarské sekce Lékařů bez hranic. I přes zvyšující se podíl samofinancování ze získaných darů jsou náklady české pobočky stále z větší části dotovány. Podíl této dotace se sice postupně snižuje, ale v roce 2015 byly náklady dotovány z 58%. Oproti roku 2012 kdy dotace kryly 79% nákladů je to výrazný pokles, nicméně je zde stále prostor pro snížení.

Dominantní položkou aktiv je převážně krátkodobý finanční majetek, především účet Účty v bankách, kde jsou zahrnuty jak provozní účty, tak účty sloužící k přijímání darů. S výjimkou roku 2011 výše této položky každým rokem stoupá. U pasiv jsou nejvýraznějšími položkami v průběhu let Fondy a Jiné závazky. Účet Fondy slouží k převádění nevyužitých darů z minulých let. Tento účet byl dominantní od roku 2008 do roku 2010. Od roku je účet Jiné závazky používán k účtování závazků vůči švýcarské sekci Lékařů bez hranic. Jedná se o prostředky alokované na zpětné proplacení jednotlivých humanitárních projektů realizovaných švýcarskou sekcí. Cizí zdroje převažují nad zdroji vlastními. To není výsledkem zadlužení, ale specifickým účtováním prostředků již přislíbených na humanitární pomoc za použití účtu Jiné závazky.

Nejvýraznější skupinou nákladů jsou Služby celkem, zahrnují 56,33 až 73,51% celkových nákladů, Především díky účtu Ostatní služby. Zde jsou fakturované dodavatelské služby. Další kategorií s velkým podílem jsou Osobní náklady celkem. Jejich podíl je v průběhu let

23,08 až 37,31%. U výnosů zaujímají největší podíl Přijaté příspěvky celkem. Zde se účtují dotace od švýcarské sekce lékařů bez hranic a nepeněžní dary. Podíl této kategorie se postupně snižuje.

Posouzení efektivity je u zkoumané organizace značně problematické, vzhledem ke specifickému charakteru organizace. Není vykazován zisk a celý provoz organizace je primárně zaměřen na shromažďování darů. I přes získaná data o počtu pacientů ošetřených v zemích kde jsou projekty z české sekce Lékařů bez hranic financovány nejpravidelněji a finanční podpora dosahuje nejvyšších částek, není možné tato data uchopit tak aby bylo možné vyjádřit efektivity. Částky vynaložené na jednotlivé projekty nekorelují s počtem ošetřených pacientů. To je dáno rozdílným charakterem jednotlivých projektů. Při určité částce vynaložené například na očkování bude dosaženo mnohem většího počtu ošetřených pacientů, než když se ta samá částka investuje do projektu, jehož cílem je vytvoření porodnického centra.

Lze konstatovat, že prostředky vynakládané na fundraising jsou používány účelně. Tento fakt podporuje nejen zvyšující se suma příspěvků, ale i zvyšující se podíl pravidelných dárců. Při porovnání nákladů na fundraising a získaného objemu darů vychází, že z jedné koruny vložené do fundraisingu se vrátí od 1,46 až 3,57 Kč. Od roku 2011 má tato hodnota vzestupnou tendenci.

Při posouzení výše uvedených zjištění lze organizaci doporučit, aby pokračovala v procesu finančního osamostatnění na mateřské sekci ve Švýcarsku. Ideálně až k celkové samostatnosti. Prostředky, které jsou nyní poskytovány na dotování provozu, by mohla švýcarská sekce využívat na poskytnutí humanitární pomoci v potřebných oblastech. Dále lze doporučit další posilování základny individuálních dárců se zaměřením jak na jednorázové tak i především na pravidelné dárce. Záměr společnosti přestat používat i institucionální dary považuji za zbytečný. Podíl těchto darů na celkových darech je minimální a nezávislost Lékařů bez hranic nijak neohrožuje. V posledních letech se jedná o částku cca 2 milióny korun většinou od Ministerstva zahraničních věcí. Souhlasím se zásadami neutrality, které Lékaři bez hranic vyznávají. Tyto pevně stanovené zásady mají smysl a pro některé dárce mohou být něčím, co v jejich očích odliší Lékaře bez hranic od

dalších společností podobného typu. Nicméně dle mého názoru částky institucionálních darů jsou k celkovému objemu darů nízké a nezávislost organizace nijak neohrožují. Zároveň však za tyto částky lze pomoci velké spoustě pacientů v krizových oblastech. Pokud Lékaři bez hranic chtějí podtrhnout svou nezávislost na státních či firemních institucích, stačilo by zavést pravidlo maximální možné částky institucionálních darů celkem.

## **6 Použitá literatura a zdroje**

- [1] Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9



- [2] Hamerníková, B. (2000). *Financování ve veřejném a neziskovém sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-902752-3-0
- [3] Jan Stejskal, V. D. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-802-4
- [4] kolektiv, P. Boukal. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Grada publishing. ISBN 978-80-247-4487-2
- [5] Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-778-2
- [6] Mařátková, K., Stejskal, J., & Kuvíková, H. (2012). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-973-9
- [7] Rektořík, J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení* (třetí vydání. vyd.). Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5
- [8] Růčková, P. (2010). *Finanční analýza* (třetí vydání. vyd.). Praha: grada. ISBN 978-80-247-3308-1
- [9] Stejskal, J. (2014). *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák. ISBN 978-80-7501-063-6
- [10] Stejskal, J., & Mikušíková Meřičková, B. (2014). *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-526-9
- [11] <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. (nedatováno). Načteno z Lékaři bez hranic: <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/vyrocní-zpravy>
- [12] Recamier, M. (nedatováno). <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. Načteno z <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/nase-historie>
- [13] *MSF.org*. (nedatováno). Načteno z <http://www.msf.org/en/international-activity-reports>
- [14] Recamier, M. (květen 1968). <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. Načteno z <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/nase-historie>
- [15] Recamier, M. (nedatováno). <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. Načteno z <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/nase-historie>
- [16] Malhuret, C. (nedatováno). <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. Načteno z <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/nase-historie>

- [17] Kouchner, B. (1971). <http://www.lekari-bez-hranic.cz>. Načteno z <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/nase-historie>
- [18] <http://www.msf.org/>. (nedatováno). Načteno z mezinárodní webové stránky Lékařů bez hranic: <http://www.msf.org/en/article/ebola-drug-trial-liberia-halted>
- [19] <https://www.facebook.com/lekaribezhranic/>. (nedatováno). Načteno z Oficiální facebooková stránka MSF ČR:  
<https://www.facebook.com/lekaribezhranic/photos/a.10151516751600070.537436.130038285069/10151516751955070/?type=3&theater>
- [20] <http://www.lekari-bez-hranic.cz/>. (2013). Načteno z Lékaři bez hranic:  
<http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/financovane-projekty-2013-cad>

## 7 Seznam vyobrazení

### Obrázky:

Obrázek 1 Pestoffův trojúhelník, .....	13
Obrázek 2 Změna právní úpravy .....	16
Obrázek 3 Zdravotnický personál MSF, centrum pro léčbu eboly, Libérie 2014 .....	31
Obrázek 4 Příjmy a výdaje MFS v roce 2015.....	32
Obrázek 5 Projektové výdaje podle kontinentů za rok 2014 .....	33
Obrázek 6 Mapa států kde v roce 2015 působili Lékaři bez hranic ČR .....	37
Obrázek 7 Mise MFS - spolupracovníci z ČR a SR .....	38
Obrázek 8 Lékaři bez hranic ČR struktura využití darů, nákladů a zdrojů za rok 2015.....	39
Obrázek 9 Kongo – epidemie spalniček, ošetřování dětského pacienta s vážnou dehydratací .....	43
Obrázek 10 : 20letá pacientka žila 2 roky s porodnickou píštělí, než prodělala operaci v projektu MSF .....	59

## **Tabulky:**

Tabulka 1 Finanční dary a jejich využití 2008 - 2015 (v tis. Kč) .....	40
Tabulka 2 Pravidelní a jednorázoví dárci .....	41
Tabulka 3 Humanitární a zdravotnická pomoc (v tis. Kč).....	42
Tabulka 4 Zdroje financování organizace (v %) .....	44
Tabulka 5 Struktura nákladů organizace v ČR (v %) .....	45
Tabulka 6 Provoz a rozvoj kanceláře v ČR (v tis. Kč) .....	46
Tabulka 7 Přehled aktiv za období 2008 až 2015 .....	48
Tabulka 8 Vertikální analýza aktiv .....	49
Tabulka 9 Horizontální analýza aktiv .....	50
Tabulka 10 Přehled pasiv 2008 až 2015 .....	51
Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv .....	51
Tabulka 12 Horizontální analýza pasiv .....	52
Tabulka 13 Vlastní a cizí zdroje .....	53
Tabulka 14 Přehled nákladů 2008 až 2015 .....	54
Tabulka 15 Vertikální analýza nákladů .....	54
Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů .....	55
Tabulka 17 Přehled výnosů 2008 až 2015 .....	56
Tabulka 18 Vertikální analýza výnosů .....	56
Tabulka 19 Horizontální analýza výnosů .....	57
Tabulka 20 Počty pacientů ve vybraných zemích .....	58
Tabulka 21 Fundraising – účelnost prostředků.....	60

## **Seznam použitých zkratk:**

o.p.s.	obecně prospěšná společnost
NH	národní hospodářství

HDP	hrubý domácí produkt
NNO	nestátní nezisková organizace
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics
DMS	dárcovská SMS
MSF	Médecins Sans Frontières; Lékaři bez hranic
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
HR	human resources; lidské zdroje