

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

# Financování a marketingová strategie neziskové organizace

Vypracovala: Miroslava Šmýkalová  
Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2021



# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

## Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Miroslava ŠMÝKALOVÁ**  
Osobní číslo: **E17197**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Téma práce: **Financování a marketingová strategie neziskové organizace**  
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

#### Zásady pro vypracování

K zabezpečení chodu neziskové organizace a poskytování stále kvalitních služeb je zapotřebí nejen finančních zdrojů, ale i osvojení si marketingových aktivit. Důvodem pro uplatňování marketingových nástrojů v neziskových organizacích je rostoucí konkurence a proces získávání finančních prostředků.

Cíl:

Cílem práce je analýza zdrojů financování vybrané neziskové organizace a zhodnocení vlivu marketingové strategie na získávání zdrojů financování. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případná opatření vedoucí zabezpečení stability a další rozvoji činnosti organizace.

Metodika:

V teoretické části bakalářské práce jsou nejprve charakterizovány základní pojmy v oblasti neziskových organizací. Současně jsou popsány i jednotlivé metody financování neziskových organizací. Praktická část charakterizuje zvolenou neziskovou organizaci, ve které jsou vyhodnoceny za pomoci analýzy jednotlivé metody financování dané organizace. Zároveň je popsána i uplatňovaná marketingová strategie. Závěr práce je zakončen případnými doporučeními, která by vedla k zabezpečení stability a zajištění dalšího rozvoje činnosti dané neziskové organizace.

Použité metody: řízený rozhovor, pozorování, popis, komparace, analýza, syntéza.

Databáze – interní materiály vybrané neziskové organizace.

Osnova:

1. Úvod.
2. Neziskové organizace v ČR – historie a vývoj, systém financování.
3. Marketing v neziskové organizaci.
4. Charakteristika vybrané neziskové organizace.
5. Marketingová strategie a její využití v neziskové organizaci.
6. Analýza finančních zdrojů vybrané organizace.
7. Vyhodnocení a případná doporučení.
8. Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. DOBROZEMSKÝ, V. (2015). *Neúspěšné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer.
2. HLOUŠEK, J. (2011). *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus.
3. MERLIČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. (2011). *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně* (11. vyd.). Olomouc: ANAG.
4. REKTOŘÍK, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení* (2. vyd.). Praha: Ekopress.
5. STEJSKAL, J. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer.
6. ŠEDIVÝ, M. & MEDLÍKOVÁ, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.**  
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2020**

V Českých Budějovicích dne 16. ledna 2019

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.  
vedoucí katedry

## ***Prohlášení***

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva vztahujícímu se k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2021

.....



## ***Poděkování***

Děkuji Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a materiálových podkladů k vypracování práce. Dále děkuji panu řediteli obecně prospěšné společnosti XY za poskytnutí veškerých materiálů a informací nezbytných k mé práci. Velký dík také patří mé rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali a byli mi velkou oporou.





# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Obsah.....  | 1  |
| 1. Úvod.....  | 3  |
| 2 Neziskové organizace a historický vývoj v České republice.....    | 4  |
| 2.1 Vymezení pojmu nezisková organizace .....                       | 4  |
| 2.1.1 Popis některých nestátních organizací.....                    | 5  |
| 2.2 Historický vývoj neziskových organizací v ČR .....              | 8  |
| 2.2.1 <i>Nejstarší období</i> .....                                 | 8  |
| 2.2.2 <i>Období 18.–19. století</i> .....                           | 8  |
| 2.2.3 <i>Období 1918–1945</i> .....                                 | 9  |
| 2.2.4 <i>Období 1948–1968</i> .....                                 | 9  |
| 2.2.5 <i>Období 1968–1989</i> .....                                 | 10 |
| 2.2.6 <i>Období 1989–2000</i> .....                                 | 10 |
| 2.2.7 <i>Období 2001 - současnost</i> .....                         | 11 |
| 2.3 Zdroje financování nestátních neziskových organizací.....       | 11 |
| 2.3.1 <i>Veřejné financování</i> .....                              | 11 |
| 2.3.2 <i>Financování z neveřejných zdrojů</i> .....                 | 12 |
| 3 Marketingová strategie a její využití v neziskové organizaci..... | 15 |
| 3.1 Marketingový mix v neziskových organizacích.....                | 15 |
| 3.2 Současné trendy marketingového řízení v neziskovém sektoru..... | 16 |
| 4 Metodika.....   | 20 |
| 5 Charakteristika vybrané neziskové organizace.....                 | 22 |
| 5.1 Historický vývoj organizace.....                                | 22 |
| 5.2 Charakteristika neziskové organizace .....                      | 22 |
| 5.3 Organizační struktura společnosti .....                         | 23 |
| 6 Analýza financování.....  | 24 |
| 6.1 Zdroje financování .....  | 24 |
| 6.2 Analýza zdrojů .....  | 24 |
| 6.3 Horizontální, vertikální analýza, ukazatele autarkie .....      | 25 |
| 6.3.1 <i>Vertikální analýza</i> .....                               | 26 |
| 6.3.2 <i>Horizontální analýza</i> .....                             | 32 |
| 6.3.3 <i>Ukazatele autarkie</i> .....                               | 36 |
| 7 Marketingová strategie .....                                      | 37 |
| 7.1 Marketingový mix obecně prospěšné společnosti XY .....          | 37 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 7.2  | Způsob promítnutí do činnosti neziskové organizace .....  | 37 |
| 7.3  | Způsob promítnutí do financování .....  | 38 |
| 8    | Slabé a silné stránky organizace.....   | 39 |
| 9    | Doporučení vedoucí k zabezpečení stability a zajištění dalšího vývoje neziskové organizace,<br>diskuse..... | 42 |
| 9.1  | Doporučení vedoucí k zabezpečení stability .....  | 42 |
| 9.2  | Diskuse .....   | 42 |
| 10   | Závěr.....  | 45 |
| I.   | Summary .....   | 47 |
| II.  | Přehled literatury .....  | 48 |
| III. | Seznam tabulek.....   | 51 |
| IV.  | Přílohy .....   | 52 |
|      | Příloha č.1: Zdroje financování .....   | 52 |
|      | Příloha č. 2: Rozvahy .....   | 54 |
|      | Příloha č. 3: Výkazy zisku a ztrát.....   | 60 |

# 1. Úvod

Neziskové organizace jsou nedílnou součástí národního hospodářství demokratické země. Občanům demokratické společnosti poskytují pocit soudržnosti a členství v komunitě. Tyto organizace mají za úkol zabezpečovat veřejné služby, jež ziskový sektor neposkytuje, jelikož nemá kapacity na to, aby pružně a rychle zareagoval. Tyto organizace jsou součástí celého ekonomického systému země, a tudíž jsou spojeny s dalšími sektory. Stav neziskového sektoru je závislý na ekonomické situaci dané země.

Obecně prospěšná společnost je neziskovou organizací, jejímž úkolem je poskytovat obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek. Tyto podmínky mají být pro všechny uživatele stejné. Obecně prospěšné společnosti jsou postaveny na principu fundraisingu, kdy neziskové organizace hledají prostředky, které jim pomohou pokrývat náklady spojené s chodem organizace. Vhodně zvolený fundraising pak napomáhá k tomu, aby si organizace vybuodovala důvěru jak u potenciálních dárců, tak u klientů. Dále také pomáhá k vytvoření finanční rovnováhy a životaschopnosti organizace.

Spolu s fundraisingem je velmi důležitou oblastí u neziskových organizací vhodně zvolená marketingová strategie, ta vychází z klientových potřeb. Na základě tohoto zjištění je prozkoumán trh a zaplněna díra na trhu. Tím je uspokojena poptávka a dochází k získávání klientů. K tomu, aby organizace uspěla na trhu, je také nutné vytvářet SWOT analýzu, kdy si stanoví své slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby, a to vnitřní i vnější. Slabé a silné stránky poukazují na efektivnost organizace. Na základě zjištěných slabých a silných stránek se pak snáze monitoruje trh, získávají se noví dárci i klienti a organizace pak lépe reaguje na změny na trhu.

Obecně prospěšné společnosti se do roku 2014 řídily zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. Od roku 2014 však vešel v platnost Nový občanský zákoník, a ten původní byl zrušen. Obecně prospěšné společnosti se však musí řídit oběma zákony. Některé obecně prospěšné společnosti na základě této změny změnilly svou formu ustanovení, jiné si ji ponechaly. V Novém občanském zákoníku je ukotveno, že další obecně prospěšné společnosti nesmějí vznikat.

Cílem práce je analýza zdrojů financování vybrané neziskové organizace a zhodnocení vlivu marketingové strategie na získávání zdrojů financování. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případná opatření vedoucí zabezpečení stability a další rozvoji činnosti organizace.

## 2 Neziskové organizace a historický vývoj v České republice

### 2.1 Vymezení pojmu nezisková organizace

Nezisková organizace je uskupení, nebo také sdružení, jež nevzniklo s podnikatelským záměrem. Ze samotného názvu vyplývá, že tato uskupení nevznikají za účelem zisku, i když jej mohou vykazovat. Tento zisk je ale nutné v organizaci ponechat a využít jej na zkvalitňování služeb, jež nezisková organizace poskytuje. Nezisková organizace nesmí svůj zisk přerozdělovat mezi své zaměstnance, případně zakladatele (Dobrozemský & Stejskal, Nevýdělečné organizace v teorii, 2015).

Hlavním důvodem vzniku neziskových organizací je, že některé důležité činnosti, případně služby nezajišťuje podnikatelský sektor. Jedná se převážně o ochranu životního prostředí, sociální, humanitární a kulturní pomoc a jiné (Škarabelová, 2002).

Dobrozemský (Dobrozemský & Stejskal, Nevýdělečné organizace v teorii, 2015) popisuje, že neziskové organizace mají zpravidla některé rysy podobné. Tyto podobné rysy jsou:

- samospráva a nezávislost,
- dobrovolnost,
- nedělí zisk – jak již bylo nastíněno výše, přenechávají ho pro další činnost organizace,
- soukromá organizační struktura,
- institucionalizovanost.

Neziskové organizace se dělí na neziskové organizace státní (též vládní, veřejné) a nestátní (též soukromé, nevládní). **Státní neziskové organizace** jsou zřizovány státem, krajem, obcí nebo jejich organizačními složkami. V případě organizačních složek se jedná například o ministerstva, soudy a státní zastupitelství, nebo krajské hygienické stanice. Do skupiny státních neziskových organizací řadíme ty organizace, jež se podílejí na výkonu veřejné správy pomocí státu, kraje, regionu, nebo též obce. V případě státních neziskových organizací jde převážně o příspěvkové organizace nebo organizační složky. Zpravidla se jedná o ty organizace, které mají za úkol zajistit veřejné služby, jako je zdravotní, sociální, nebo školská péče (Dobrozemský & Stejskal, Nevýdělečné organizace v teorii, 2015).

**Nestátní neziskové organizace** jsou oproti těm státním nezávislé a samosprávné a k jejich založení vede převážně selhání státu, či trhu. Nestátní neziskové organizace kontroluje Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Tento typ neziskové organizace má zdroje, které se řadí primárně do třech skupin a to jsou: vlastní zdroje, cizí a potenciální. Vlastní zdroje jsou takové, jež vznikly vlastní činností. V případě cizích zdrojů se jedná například o půjčky. Potenciálním zdrojem jsou pak dary od soukromých osob, či peníze z veřejných rozpočtů, či dotací. Do této skupiny patří například:

- ústavy,
- nadace a nadační fondy,
- církve a jejich účelová zařízení,
- spolky a pobočné spolky,
- školské právnické osoby,
- obecně prospěšné společnosti, (Pelikánová, 2016).

### **2.1.1 Popis některých nestátních organizací**

Jak popisuje Pelikánová (Pelikánová, 2016), v případě **Ústavu** se jedná v podstatě o novou formu právnické osoby, které má podobnosti s obecně prospěšnou společností. Účelem ústavu je provozovat činnost, která je užitečná veřejnosti. Ústav se hodí pro organizace, jejichž struktura je pouze formální s důležitostí kladenou na poskytování služeb, protože ústav nemá členy. Zákon stanovuje, že ústav nesmí diskriminovat, tudíž své služby musí poskytovat každému za rovnocenných podmínek. Zisk ústavu smí být použit pouze na podporu činnosti ústavu a uhrazení nákladů na jeho správu. Pokud čistý obrat za minulé účetní období překročí výši 10 milionů korun, má ústav povinnost auditu. Dále také zákon upravuje strukturu orgánu, kdy se jedná o ředitele, tedy statutární orgán a správní radu. Soud může ústav zrušit, pokud nebude z dlouhodobého hlediska naplňovat účel založení.

**Nadace** vznikla za účelem veřejné či hospodářské prospěšnosti, často za účelem obecného blaha. Účel nadace bývá dvojitý, veřejně prospěšný nebo dobročinný podle toho, kdo je ze zisku nadace podporován. Nezisková organizace, jež nese ustanovení nadace, nesmí podporovat politické strany a politická hnutí. Nadace nesmí být založená za účelem dosažení zisku. Nadace smí vykonávat podnikatelskou činnost, ovšem jen jako vedlejší a zisk z této činnosti musí být použit na podporu a rozvoj účelu nadace (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

Účel pro založení **nadačního fondu** je opět společenský nebo hospodářský. Oproti nadaci se liší tím, že nemá zákonem stanovenou povinnost vytvářet nadační jistinu a nadační kapitál. V zákoně se upravuje pouze právní forma a status nadačního fondu. Tudíž zakladatel může v zakládací listině upravit snáze organizační strukturu podniku, nebo také způsob rozdělení příspěvků. Nadační fond nemá trvalého trvání, po dosažení určitého účelu, který je časově omezen, zaniká. Pokud se tedy jedná o veřejnou sbírku, po jejím skončení, tento fond zaniká. Od roku 2018 může být poskytovatelem služeb. Pokud je nezisková organizace nadačním fondem, musí ve svém názvu nést označení „NADAČNÍ FOND“ (Dobrozemský & Stejskal, Nevýdělečné organizace v teorii, 2015).

**Spolek** je právnickou osobou, upravenou zákonem č 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění. Účel založení spolku je naplnění společného zájmu zakladatelů spolku. Tento zájem může být soukromý i veřejný. Soukromý zájem znamená, že se skupina osob ve spolku bude věnovat společnému zájmu. Oproti tomu veřejný zájem je, pokud se spolek věnuje třeba ochraně přírody. Členem spolku se může stát jak právnická, tak fyzická osoba. Členství je nepřenosné na právního nástupce člena. Seznam členů vedený spolkem je dobrovolný a se zveřejněním tohoto seznamu musí všichni členové souhlasit, pokud tomu tak není, seznam se nezveřejňuje úplně, nebo vůbec. Pokud člen vystoupí, je vyloučen, nebo nezaplatí členský příspěvek, jeho členství tímto zaniká. Spolek mohou založit přinejmenším 3 osoby, jež mají společný zájem a jsou schopni se dohodnout na společných stanovách. Toto ustanovení neziskové organizace vzniká dnem zápisem do obchodního rejstříku (Pelikánová, 2016).

Nezisková organizace, která má ustanovení **obecně prospěšné společnosti** se podle zákona č. 248/1995 Sb. zavazuje poskytovat svým klientům obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek, které jsou pro všechny stejné. Zisk obecně prospěšné společnosti se používá na financování poskytovaných služeb (Rektořík k. , 2007).

Podle NOZ má tato forma neziskové organizace nejvíce společného s ústavem, ačkoliv se jedná o organizaci, která má mnoho společných rysů i s nadacemi, či nadačními fondy. Od roku 2014 však nemohou být tyto typy, tedy obecně prospěšné společnosti zakládány (Dobrozemský & Stejskal, Nevýdělečné organizace v teorii, 2015).

Založení o.p.s. je pomocí zakládací smlouvy, kterou podepisují všichni zakladatelé, jimiž mohou být jak fyzické, tak právnické osoby, nebo i Česká republika. Tato smlouva musí

obsahovat název, sídlo, identifikaci zakladatelů, ale i identifikační data všech jejích orgánů, způsob jejich jednání a majetkové vklady (Rektořík & kolektiv, 2007).

Při zániku OPS je zákonem stanoveno, že majetek této společnosti musí být nejprve nabídnut obci, kde se nachází sídlo společnosti. Pokud obec zájem o majetek zanikající OPS neprojeví, pak tento majetek přebírá ÚZSVM. Tento majetek však ale smí být používán opět na obecně prospěšné účely (Rektořík & kolektiv, 2007).

Zrušení obecně prospěšné společnosti je pevně ukotveno v zákoně o obecně prospěšných společnostech. Těmito důvody mohou být uplynutí doby, na kterou se ops založila, dosažení účelu, pro který byla založena, nebo třeba fúzí či rozdělením (Dobrozemský & Stejskal, Nevýdělečné organizace v teorii, 2015).

Ředitel společnosti nesmí být členem statutárních orgánů jimiž jsou správní rada, která upravuje vnitřní organizační záležitosti, a dozorčí rada, která je kontrolním orgánem (Rektořík k. , 2007).

## **2.2 Historický vývoj neziskových organizací v ČR**

### **2.2.1 Nejstarší období**

Lidské pokolení se sdružuje do uskupení od nepaměti. První pokusy o sdružování do tzv. Collegií bylo známo v době, kdy vzniklo státní uspořádání a toto sdružování by se dalo chápat jako první spolky. Ve Starověkém Římě se mluví o cechách, sektách nebo různých řemeslnických spolcích. Pokusy ke spolčování byly ovšem již před Kristem. Například v Izraeli se jedná o sekty, které byly politické, či náboženské (Škarabelová, 2002).

První neziskové organizace u nás vznikaly na Moravě v 9.–10. století, které se spolčovaly hlavně za účelem dobročinnosti a vzájemné podpory. Do 13. století se stala velmi důležitou součástí lidských životů církev, která měla velký majetek a na církevním poli tedy začaly vznikat první instituce, jež zabezpečovaly církevní podporu a duchovní vzdělanost. Tyto instituce byly zprvu financovány pomocí dobročinnosti nebo charity. Časem je začala podporovat i šlechta, města nebo také král. Při tomto formování se začaly utvářet i regionální svazy šlechty, ochranné svazy měst, korporace vesnických obcí, nebo také řemeslnické cechy. Cech bylo společenstvím řemeslníků a majitelů a je důležitý pro další vývoj neziskových organizací (Villnerová, 2016).

### **2.2.2 Období 18.–19. století**

Charakteristickým rysem pro toto období je přechodnost, jež byla dána vnitropolitickým vývojem Rakouska–Uherska. Osvícenská vláda Josefa II a jeho matky Marie Terezie přinesla mnoho důležitých reforem. Došlo k centralizaci sociální péče v rukách státu. Byly zrušeny některé kláštery, zkonfiskován jejich majetek a následně byl převeden do světských charit a nadací, které sloužily humanitním účelům. Nad těmito institucemi byl zřízen státní dohled (Boukal, Vávrová, & Novotný, 2003).

Zlomovým bodem byl rok 1785, kdy se ustanovilo, že studijní nadace budou peněžní podporou. V roce 1786 bylo vyplácení těchto nadací prováděno pomocí tzv. komorních pokladen. Roku 1811 vyšel Všeobecný občanský zákoník, který platil až do roku 1950. Omezoval moc církve a posiloval moc státu, což ovlivnilo i vývoj neziskového sektoru (Villnerová, 2016).

V době národního obrození se významně rozvíjely spolkové činnosti. Jednalo se o takové činnosti, které podporovaly vlastenectví. Mezi typické příklady, kde se tyto spolky angažovaly byl rozvoj národní kultury, věda, umění a vzdělání. Tyto činnosti probíhaly ve



dvou úrovních, a to české a německé. V tomto období vznikl jeden z nejvýznamnějších spolků, který se drží dodnes. Jedná se o spolek Sokol, založený 1862. Spolek Sokol vybíral na členských příspěvcích ročně více než milion korun. Druhým velice významným spolkem, založeným v roce 1888, byl Klub českých turistů (KČT). Toto období se dá považovat za vrchol českého neziskového sektoru. Podle vzoru těchto dvou významných spolků vznikaly další, které se vázaly převážně na určité místo, kdy jejich náplní byla převážně charita (Škarabelová, 2002).

### **2.2.3 Období 1918–1945**

Neziskové organizace se v těchto letech zaměřovaly převážně na problém chudoby, sociální problémy a ochranu zdraví veřejnosti. Spolky se zaměřením na sociální účely podporovaly hlavně válečné invalidy, vdovy a sirotky (Villnerová, 2016).

V období od roku 1900 a 1914 vzniklo každým rokem téměř 300 nových spolků. V průběhu první světové války tento počet rapidně klesl a to na 50 spolků ročně. Nicméně za první republiky opět spolková činnost vzrostla, a to až na 700 spolků ročně (Villnerová, 2016).

V roce 1918 vznikalo stále více spolků, jež měly sociální, zdravotní, kulturní, vzdělávací a charitativní náplň. Ke vzniku těchto spolků přispělo tzv. spolkové právo, jež dopomohlo i k rozdělení neziskových organizací na soukromé, obecné a náboženské (Třetí patro, nedatováno).

V tomto období vzniklo i nemalé množství organizací, které měly předlohu v zahraničí. Za zmínku určitě stojí velmi oblíbený spolek Skaut (v Československé republice se mu tenkrát říkalo Junák) (Třetí patro, nedatováno).

Rozmach neziskového sektoru přerušila německá okupace v roce 1938. Mnoho organizací bylo tímto zrušeno a všechny aktivity na poli neziskového sektoru byly pod přísným dohledem. K obnovení došlo až po válce a mnoho významných spolků bylo poté pod dohledem politických stran (Villnerová, 2016).

### **2.2.4 Období 1948–1968**

Po válce se k moci dostali komunisté, kteří opět nastolili velmi tvrdý režim. Ten omezoval základy společnosti, které tu byly před válkou. Docházelo k zestátnění majetku, který dříve patřil nestátním a náboženským neziskovým organizacím (Villnerová, 2016).

Byla založena tzv. Národní fronta, která sdružovala všechny politické strany do jedné. Spolu s národní frontou vznikla celá řada masových organizací, které časem nahrazovaly odborové organizace a spolky. V tomto období se majetek všech sportovních spolků dostal pod spolek Sokol. Vznikla také jedna z nejznámějších odborových organizací tzv. ROH, která měla často povinnou účast. Tato organizace byla v každém státním podniku a starala se o kulturní vyžití svých zaměstnanců. (Třetí patro, nedatováno)

Tento tvrdý režim se povedlo v Československu udržet až do 60. let. Zlomový bod nastal při Pražském Jaru v roce 1968. Opět tedy vzrostl zájem o dobrovolnictví a neziskové organizace. Obnoveny byly například spolky jako Sokol a Junák (Villnerová, 2016).

### **2.2.5 Období 1968–1989**

Po Pražském Jaru přišla tzv. normalizace. Opět bylo povoleno sdružování pouze do masových organizací s povinnou účastí.

V tomto období vznikli Pionýři a Socialistický svaz mládeže. Tyto spolky sdružovaly hlavně mladé. Těm měli hlavně ovlivnit jejich smýšlení. Nečlenství v těchto spolkách se trestalo. Studentům, kteří nebyli součástí Pionýrů nebo SSM, bylo znemožněno studium. (Třetí patro, nedatováno)

Od roku 1970 vznikala v malém množství seskupení, která se snažila prosazovat lidská práva a svobody. Nejznámější je Charta 77, která kárala omezování lidských práv a svobod. Toto uskupení bylo stíháno a pronásledováno. Mnohým signatářům byla zakázána jejich činnost. I když byla Charta 77 takto pronásledována, tak fungovala až do roku 1992. (Třetí patro, nedatováno)

Koncem tohoto období začínají fungovat i seskupení, která mají jiné politické smýšlení, než bylo povoleno režimem. Tato změna poté dopomohla k Sametové revoluci v listopadu 1989 (Villnerová, 2016).

### **2.2.6 Období 1989–2000**

Po Listopadové revoluci se opět začalo vytvářet velké množství dobrovolnických spolků. Například v 90. letech jich bylo zhruba 3 500 (Třetí patro, nedatováno).

V červnu roku 1992 vznikla RVNNO – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Tato rada je můstkem mezi vládou a neziskovými organizacemi. Stará se o to, aby neziskové organizace měly vhodné podmínky k jejich činnosti.

V tomto období v politice figuroval Václav Klaus a neziskový sektor trpěl. Problémem se totiž stalo, že mecenášům se neumožňovalo větší daňové zvýhodnění a NO byly závislé na finanční pomoci od státu (Villnerová, 2016).

### **2.2.7 Období 2001 - současnost**

V období 1997 až 2001 vznikl Nový zákon o nadacích – Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, který se zabývá nadacemi a církevními právníckými osobami.

Od roku 2001 má na neziskový sektor vliv vstupu ČR do EU. Zanikly fondy, které měly pomoci při vstupování do EU a neziskové organizace byly nuceny čerpat ze strukturálních fondů. Toto financování je ale pro většinu neziskových organizací na našem území problematické, protože nejsou finančně silné. V případě, že by české neziskové organizace nebyly finančně podporovány ze strany státu, mnoho z nich by v nové situaci neuspělo (Vláda České republiky 2003).

## **2.3 Zdroje financování nestátních neziskových organizací**

Financování nestátních neziskových organizací je zajištěno z mnoha zdrojů. Tyto zdroje lze rozdělit do následujících skupin.

- 1) Veřejné financování – financování od státní samosprávy a správy
- 2) Finance z neveřejných zdrojů
  - tuzemské a zahraniční nadace,
  - podnikatelská sféra,
  - individuální dárci ze zahraničí a ČR,
  - příjmy z vlastní činnosti,
  - členské příspěvky,
  - daňová a poplatková zvýhodnění (Pelikánová, 2016).

### **2.3.1 Veřejné financování**

Veřejné financování nestátních neziskových organizací upravuje zákon č 218/2000Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s tímto zákonem je možné poskytnout dotace ze SR takovým organizacím, jež mají zdravotní, kulturní, vzdělávací a sociální charakter.

Tuto finanční pomoc může poskytnout ústřední orgán státní správy, úřad práce, Akademie věd, Grantová agentura nebo organizační složka státu, kterou určí zvláštní zákon.

Na poskytnutí dotace ze státního rozpočtu se neváže právní nárok a *o poskytnutí dotace konkrétní neziskové organizaci na konkrétní projekt rozhoduje poskytovatel dotace na základě žádosti příjemce.* (MFČR, 2012)

### **Státní správa a samospráva**

Základním zdrojem v této skupině jsou jednotlivá ministerstva. Ministerstva mají grantový systém a zpravidla každý rok je pod jejich záštitou vyhlášena soutěž, ve které se nestátní neziskové organizace mohou ucházet o dotaci. Dalšími zdroji jsou státní fondy, zejm. Státní fond životního prostředí, Grantová agentura ČR a Nadační investiční fond (Dobrozemský & Stejskal, Nevýdělečné organizace v teorii, 2015).

Zisk státní dotace není podmíněn právním nárokováním. Poskytnutí dotace se řídí předem stanovenými podmínkami a nezisková organizace nesmí vybírat finanční prostředky na stejný projekt od více ministerstev (Škarabelová, 2002).

### **Nadační investiční fond**

Nadační investiční fond vznikl v roce 1991 pro podporu nadací, které určila Poslanecká sněmovna na návrh vlády. Příspěvky z tohoto fondu jsou použity na zvýšení jmění nadací, nikoliv na financování projektů neziskové organizace (Škarabelová, 2002).

### **Granty**

Jedná se o finanční prostředky, které byly přidělené na určitý specifický účel. V České republice tyto finanční příspěvky poskytuje Grantová agentura ČR. Tato agentura přispívá pomocí grantů na vědecký výzkum (Boukal, Vávrová, & Novotný, 2003).

## **2.3.2 *Financování z neveřejných zdrojů***

### **Nadace tuzemské a zahraniční**

Neziskový sektor získává nadace jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Tuzemské nadace ale nemají dostatečné finanční prostředky na financování neziskových organizací, tudíž jsou spíše alternativním zdrojem financování (Rektořík & kolektiv, 2007).

Neziskové organizace mají možnost požádat o grant z několika zahraničních nadací založených ze zahraničních zdrojů. Dále je možnost podpory od zahraničních vládních agentur. Mezi nejvýznamnější zdroje financování ze zahraničí patří strukturální fondy EU (Škarabelová, 2002).

## **Podnikatelské financování (Sponzoring)**

Mnoho podniků v ČR podporuje nestátní neziskové organizace z grantů. Žádost o dotaci od právnické osoby je nutno podat písemně a vymezit v žádosti účel dotace (Škarabelová, 2002).

Mnoho podnikatelských subjektů souhlasí s dotacemi na nestátní neziskové organizace s tím, že organizace bude propagovat jméno dárce, případně logo. Úskalí tohoto sponzorování je, že si to firmy mohou vykázat do nákladů a mohou být zviditelněny na veřejnosti. Proto sponzorství využívá malý okruh nestátních neziskových organizací (Škarabelová, 2002).

Dárcovství je ale opakem. Nabízí totiž možnost snížit základ daně z příjmů o hodnotu daru (Škarabelová, 2002).

### **Individuální dárce**

Do této skupiny financování neziskových organizací patří členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin atd. Zisk těchto dárců je časově náročný a nevyplácí se podceňovat. Z prvotních dárců se totiž mohou později stát dárce hlavní nebo stálí. Hlavní dárce pak může odkázat svůj majetek v závěti neziskové organizaci (Škarabelová, 2002)

### **Příjmy z vlastní činnosti**

Do této skupiny spadají příspěvky z hlavní (neziskové) i vedlejší (hospodářské) činnosti. Tyto příspěvky se dají získat prodejem nějakého výrobku, či služby, dále také z pořádání přednášek, seminářů, plesů atd (Škarabelová, 2002).

### **Členské příspěvky**

Členské příspěvky využívají hojně občanská sdružení. Příspěvky jsou pravidelné a dají se předem naplánovat. Dále je možno začlenit do stanov dobrovolné příspěvky (Škarabelová, 2002).

### **Daňové zvýhodnění**

*„Zdaňování nestátních neziskových organizací je v České republice upraveno zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.“ (MFČR, 2012)*

Osvobození od daně jsou zejména členské příspěvky, výnosy kostelních sbírek a příspěvky členů registrovaných církví, výnosy z nadační jistiny (včetně výnosu z prodeje),

úrokové příjmy z prostředků veřejné sbírky organizované pro plnění účelů stanovených v §15 odst. 1 a §20 odst. 8 ZDP atd (Nebuželská, 2016).

### Daň z příjmu

Nezisková organizace daní příjmy odlišným způsobem než právnická osoba – podnikatel. Nezisková organizace rozlišuje pět druhů příjmů.

- 1) Příjmy, které nejsou předmětem daně – do této skupiny patří příjmy, které NO získala zděděním nebo darováním nemovitostí či movitých věcí. Dále do této skupiny spadají příjmy z dotací a jiných forem státní podpory a příjmy z úroků z vkladů na běžném účtu.
- 2) Příjmy, které nejsou předmětem daně, za určitých podmínek – v této skupině se nachází příjmy z pronájmů státního majetku, který je příjmem státního rozpočtu.
- 3) Příjmy, které jsou osvobozené od daně, ale jsou předmětem daně – do této skupiny patří například příjmy z členských příspěvků přijatých občanským sdružením.
- 4) Příjmy, které vyplývají z poslání, statusu a jsou zavedeny ve zřizovacích listinách, – v této skupině jsou takové příjmy, které nejsou předmětem daně pod podmínkou, že příjem z těchto činností je nižší než výdaj spojený s touto činností.
- 5) Příjmy, které jsou předmětem daně – Do této skupiny jsou zařazeny příjmy z reklam a také nájemné. Daňově uznatelným výdajem je pak ten, který je spjat se zajištěním reklamy (Škarabelová, 2002).

## 3 Marketingová strategie a její využití v neziskové organizaci

K úspěšnosti a dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace jsou zapotřebí správně zvolené strategie, rozvíjení služeb, fundraising, s čímž souvisí i běžné fungování neziskové organizace (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

Vhodně zvolená marketingová strategie by měla pomáhat dosáhnout cíle organizace. Ještě předtím, než si nezisková organizace vytyčí svou strategii, je nutné, aby si jasně definovala své poslání. Funkční poslání je motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, vyjadřuje, co daná organizace dělá, pro koho a kde (Šedivý & Medlíková, 2011).

Následně je nutné si definovat konkrétní cíl neziskové organizace. Cílem se rozumí to, čeho chceme dosáhnout v určitém časovém horizontu. Tyto cíle lze členit podle různých kritérií a jsou obsaženy v koncepci rozvoje, ve strategickém plánu, případně pro krátkodobé období ve věcném a finančním plánu organizace (Rektořík k. , 2007).

Marketing neziskových organizací je v podstatě snaha, kterou vyvíjejí tato uskupení či jednotlivci s cílem dosáhnout vytyčených neziskových cílů. Hlavním cílem marketingu neziskových organizací je sloužit zákazníkovi. Dále je nutné vymezit i vhodnou marketingovou strategii pro získávání finančních prostředků (Vašítková, 2008).

### 3.1 Marketingový mix v neziskových organizacích

Stejně jako v běžném marketingu je i v marketingové strategii neziskových organizací stěžejním kamenem takzvaný marketingový mix 4P. Marketingový mix 4P obsahuje Produkt (**P**roduct), cena (**P**rice), místo (**P**lace), komunikace (**P**romotion) (Bieliková, 2005).

#### **Produkt (Product)**

Tímto pojmem v neziskovém sektoru se rozumí služba s určitými vlastnostmi, která má nemateriální podobu, je nedělitelná, variabilní a neskladovatelná. Jde o hodnotu, kterou získá jak zákazník, tak organizace. Důležitým prvkem je, aby služba měla hmatatelné znaky pro porovnání s konkurencí. (Kotler, 1992). „*Produktová strategie řeší obecně značku vedle dalších faktorů, jakými jsou vlastnosti produktu, obal, kvalita, jakost doplňující služby a záruky, styl. V některých případech se i u neziskových organizací může totiž jednat o hmotný produkt.*“ (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018, str. 116)

## **Cena (Price)**

Stejně jako v běžném marketingu se i v marketingové strategii neziskových organizací jedná o částku, která je splatná za určitou službu. Většinou touto cenou nelze pokrýt celé náklady (Bačuvčík, 2011).

## **Místo (Place)**

Pod tímto pojmem se v oblasti neziskových organizací skrývá spíše „způsob poskytování“, který se pojí k určité oblasti, jelikož je produkt neziskových organizací dostupný i na jiných než jen stálých místech. Mezi základní lokality patří zařízení poskytovatele, sídlo klienta pracoviště klienta atd. Distribuce dále řeší, jakou formou a kdy se určitá služba nebo výrobek dostane ke klientovi (Bačuvčík, 2011).

## **Komunikace (Promotion)**

K nejdůležitějším a nejčastěji používaným složkám komunikace u neziskového sektoru se řadí public relations, osobní prodej nebo také event marketing (Bačuvčík, 2011).

Někteří autoři k tomuto základnímu marketingovému mixu neziskových organizací připojují ještě jedno „P“. Pod tímto posledním „P“ se skrývá tzv. cílová skupina (angl. **Public**). Do této skupiny patří zákazníci a „produkční aktivita“. Tento pojem udává efektivní uspokojení poptávky po produktech dané neziskové organizace. Jiní autoři zase k marketingovému mixu připojují politiku, pod níž se skrývají například stakeholdeři, veřejná společnost a další. (Bačuvčík, 2011)

## **Zákazník neboli klient**

Důležitou součástí marketingu jakékoliv společnosti je zákazník. V případě neziskových organizací se tento pojem vyskytuje velmi zřídka. Místo toho se používá označení jako je klient, návštěvník, účastník, pacient, uživatel, donátor apod (Bačuvčík, 2011).

## **3.2 Současné trendy marketingového řízení v neziskovém sektoru**

Neziskové organizace zpravidla cílí na dva druhy trhů. Na prvním typu trhu je klíčovou osobou tzv. **donátor**. Na tomto trhu se nezisková organizace snaží získat finanční prostředky, lidské a materiálové zdroje, které jsou nezbytné pro její fungování. Na druhém typu trhu se



nezisková organizace zaměřuje na **zákazníky**, kteří jsou za poskytované služby ochotni platit (Bieliková, 2005).

Ve strategii NO se v poslední době dostaly do popředí zejména tyto příklady marketingů.

### **Guerilla marketing**

Stejně jako v běžném užívání tohoto termínu v marketingu obecně, tak i v případě neziskového sektoru má tento marketing za úkol šokovat, vyvolávat veřejné diskuse. Obecně lze říci, že tento druh marketingu není finančně náročný a dá se jím dosáhnout maximálních výsledků. Příkladem guerilla marketingu v neziskovém sektoru je spolupráce norského nábytkářského giganta Ikea s Červeným křížem, kdy vytvořili pokoj, který byl postížen válkou (Bieliková, 2005).

### **Buzzmarketing**

Buzzmarketing vyvolává rozruch dvojitým způsobem a to, kolem jména neziskové organizace, tak i kolem důležitých témat, která se dotýkají široké veřejnosti a vyvolávají diskuse. Dochází tak k snadnému šíření informací (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

### **Internet a sociální sítě**

Marketing na internetu je dnes stále více populární. Mnoho neziskových organizací používají sociální sítě, blogy, webové stránky či e-mail marketing. Marketing přes internet má mnoho výhod. Mezi hlavní výhody patří nízká nákladovost a snadná rozšiřitelnost. Mnoho neziskových organizací má uzpůsobený svůj facebookový profil tak, aby klient mohl rovnou poslat nějaký příspěvek pouhým kliknutím (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

### **Realizace událostí (tzv. eventů)**

Během těchto událostí je úkolem neziskové organizace působit na smysly široké veřejnosti a poskytovat originální zážitek. Příkladem pro takovýto druh marketingu je ADRA, ta pořádá například dny proti chudobě nebo dny zdraví (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

## **Mobilní telefony a aplikace**

Oblíbenost mobilních aplikací neustále roste a mnoho neziskových organizací má vlastní mobilní aplikaci. Příkladem neziskové organizace v ČR, která využívá mobilní aplikaci, je Dobrý Anděl. Jejich aplikace nese název Dobrý Anděl v mobilu a je dostupná na všech základních platformách. V této aplikaci klient může jednoduše sledovat, jaké rodině jeho příspěvek pomohl (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

## **Virální marketing**

Nejnámější kampaní virálního marketingu se stala *Ice Bucket Challenge*, do které se zapojilo několik milionů lidí po celém světě v roce 2014. Tato kampaň měla upozornit na onemocnění se zkratkou ALS, což je amyotrofická laterální skleróza, která způsobuje degeneraci a ztrátu mozkových a spinálních motoneuronů, tj. buněk centrální nervové soustavy, které ovládají vůlí ovlivnitelné svalové pohyby. Podstatou bylo, že jeden člověk, má 24 hodin na to, aby na sebe vylil kyblík s ledovou vodou, natočil to na video a neseštrihané vložil toto video na sociální síť.

Během této kampaně se povedlo vybrat 115 mil. USD. Celková částka se ale vyšplhala až na neuvěřitelných 220 mil. USD (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

## **Affiliate marketing a fundraising**

Tento druh marketingu je poměrně nový. Jde o to, že nezisková organizace vytvoří reklamu na internetových stránkách u smluvních provozovatelů (tzv. affiliate partnerů). Tito provozovatelé pak za každého návštěvníka, který provede předem určenou činnost na dané stránce (nákup, klik na obrázek, odebere newsletter), poskytnou finanční odměnu.

Affiliate fundraising funguje na principech affiliate marketingu, s tím, že za určitou aktivitu je jistý finanční tok (Kozolková, 2011).

## **Crowdfunding a fundraising**

Některé projekty jsou financovány pouze jednorázovým finančním příspěvkem, který se vybírá přes crowdfundingovou kampaň, např.: vydavatelství Pointa je crowdfundingovou internetovou stránkou. Crowdfunding spadá pod fundraising a je hojně využíván s dalšími metodami fundraisingu (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

Jak Ženíšek (Ženíšek, 2007) uvádí v případě fundraisingu jde o získání peněžních i nepeněžních prostředků, které mají zajistit trvalou udržitelnost a rozvoj neziskové organizace. Fundraising má svá pravidla a zásady a nelze jej aplikovat vždy bez výjimek.

## 4 Metodika

Praktická část bakalářské práce se zabývá finanční analýzou a marketingovou strategií vybrané neziskové organizace v letech 2015-2019. Finanční analýza je sestavena pomocí horizontální a vertikální analýzy aktiv a pasiv. Pomocí těchto dílčích analýz lze určit postavení dané neziskové organizace a navrhnout možnosti vedoucí ke zlepšení.

Na základě citované literatury je vypracována teoretická část, praktická část pak vychází z interních materiálů neziskové organizace. Data k vytvoření této analýzy byla vzata z výročních zpráv, účetních výkazů a dalších dokumentů vybrané neziskové organizace.

Analýza zdrojů financování byla provedena pomocí horizontální a vertikální analýzy. **Horizontální analýza** byla využita k posouzení finanční analýzy majetku. Podle Sedláčka (2011) se sledují absolutní změny z účetních výkazů po řádcích v časovém horizontu tří až deseti let. Tato změna se zpravidla uvádí v procentech viz rovnice (1). Pro tuto analýzu je ve výchozích tabulkách doplněn rok 2014.

$$\Delta v \% = \frac{\text{sledované období} - \text{minulé období}}{\text{minulé období}} * 100 \quad (1)$$

K dalšímu posouzení finanční analýzy majetku dané neziskové organizace byla využita **vertikální analýza**. Jak ve své aktualizované publikaci z roku 2008 popisuje Kislingerová a Hnilica, vertikální analýza posuzuje, jaké procentní zastoupení zaujmají v celku jednotlivé položky z aktiv a pasiv. Pokud je posuzována rozvaha, tak jsou jmenovatelem tohoto zlomku aktiva. Při posuzování výsledovky, nebo též výkazu zisku a ztráty, je ve jmenovateli velikost tržeb.

V publikaci od Kislingerové a Hnilici z roku 2005 je pro vertikální analýzu uveden tento vzorec (2).

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (2)$$

Kde jednotlivé znaky znamenají:

P<sub>i</sub> ... podíl položky bilance

$B_i$  ... velikost položky bilance

$\sum B_i$  ... suma hodnot položek v rámci celku

Třetím ukazatelem, jenž byl použit k sestavení finanční analýzy, je ukazatel autarkie, popsáný vzorcem (3). Tento ukazatel pomáhá zjistit, jak je společnost soběstačná, tedy zda její výnosy jsou schopny pokrýt náklady.

$$\text{ukazatel autarkie} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (3)$$

Sedmá kapitola bakalářské práce je zhodnocením SWOT analýzy o.p.s. XY. Ke zhodnocení slabých a silných stránek sloužily odpovědi z řízeného rozhovoru s panem ředitelem vybrané neziskové organizace. K analyzování hrozeb a příležitostí sloužilo pozorování dalších obecně prospěšných společností v Jižních Čechách, zabývajících se podobnou činností, jako analyzovaná obecně prospěšná společnost.

Závěr práce je syntézou zjištěných poznatků, které byly zjištěny v průběhu analyzování. Na základě těchto poznatků jsou uvedena doporučení vedoucí k zajištění finanční stability vybrané neziskové organizace.

## **5 Charakteristika vybrané neziskové organizace**

### **5.1 Historický vývoj organizace**

Společnost XY o.p.s je nestátní neziskovou organizací s více než dvacetiletou tradicí. Vznikla v roce 1999 jako obecně prospěšná společnost. Tato organizace poskytuje své služby po celé České republice, nejvíce však v Jižních Čechách, Středočeském kraji, kraji Vysočina, Plzeňském a Karlovarském kraji.

Společnost XY za celou dobu své působnosti spolupracovala s již 517 organizacemi. Mezi nejnovější spolupráce patří ta s psychiatrickou léčebnou Červený Dvůr, dále s hnutím Trhováček rodinné centrum Trhové Sviny, Psychiatrickou nemocnicí Jihlava a mnoho základními školami, jako třeba ZŠ Volary, ZŠ Bavorov, ZŠ Planá nad Lužnicí a další.

Nezisková organizace XY se specializuje na pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti. Dále také poskytuje příměstské tábory a za zmínku stojí i kurz osobního rozvoje pro maminky.

### **5.2 Charakteristika neziskové organizace**

Organizace XY o.p.s. je zaregistrována jako nestátní nezisková organizace s právní formou obecně prospěšné společnosti, kterou podle zákona řídí ředitel.

Posláním obecně prospěšné společnosti XY je edukace osob, jež se složitěji uzpůsobují trhu práce. Tato edukace je zaměřena na počítačové dovednosti, převážně se zaměřením na balíček MS Office.

Mezi poskytované služby patří:

- organizace kurzů, školení, seminářů či jiných konferencí v oblasti počítačového vzdělávání
- vytváření nových netradičních programů, forem, způsobů a přístupů ke vzdělávání v aplikovaném využití informačních technologií
- poradenství a podpora při osobním rozvoji
- obsah a zpracování informačních materiálů
- elektronické publikování a práce s internetem
- publikační a vydavatelská činnost

### **5.3 Organizační struktura společnosti**

Management organizace je rozdělen do 3 skupin: Ředitel, Dozorčí rada a správní rada. Celkově je v managementu 7 osob. Správní rada je tvořena třemi členy včetně předsedy a dozorčí rada má taktéž tři členy.

Celý tým organizace je složen z administrativních pracovníků, lektorů a koordinátorů. Tento tým čítá 32 zaměstnanců. Společnost ale také spolupracuje s celou řadou externistů ať už z řad dobrovolníků, tak z jiných neziskových organizací.

## **6 Analýza financování**

K získání cíle a zformulování vhodného závěru bude v této části práce věnovaná kapitola o analýze financování, která je nezbytnou součástí každého podniku. Tato analýza slouží k zajištění finanční stability na trhu mezi dalšími podniky.

### **6.1 Zdroje financování**

Hlavním zdrojem financování pro projekty neziskové organizace XY o.p.s. jsou granty. Jedná se o granty poskytované Evropskou unií z Evropského sociálního fondu v rámci několika operačních programů zaměstnanosti. Jedná se tedy o účelové financování, jelikož každý grant má vazbu na konkrétní projekt. Toto financování má svá rizika. Mezi jedno z největších rizik patří, že peněžní prostředky z poskytnutého grantu nesmějí být použity nebo jimi nesmí být financován jiný projekt.

Z tohoto programu zaměstnanosti od Evropského sociálního fondu čerpá společnost většinu svých prostředků již od roku 2016.

Další zdroje financování společnost XY nemá. Primárním a hlavním zdrojem jsou tedy pouze granty.

V minulosti nezisková organizace pobírala příspěvky z nadací, nadačních fondů a jedním z partnerů byla také biologická fakulta Jihočeské univerzity.

### **6.2 Analýza zdrojů**

Mezi zdroje financování neziskové organizace patří dotace čerpané z Evropského hospodářského fondu, konkrétně z programu Zaměstnanost. Přehled čerpaných dotací je rozepsán v Příloha č.1: Zdroje financování. Analyzovaná o.p.s. XY byla ve sledovaném období financována pouze jedním zdrojem, a to dotacemi. Dalšími zdroji financování jsou zisk z hlavní i doplňkové činnosti, dary a ostatní výnosy, do kterých organizace od roku 2016 začala započítávat i úroky. V Tabulka 1 jsou rozepsány jednotlivé zdroje financování.



Tabulka 1: Zdroje financování neziskové organizace (v tis. Kč)

| <b>Příjem</b>           | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>  | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|-------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Zisk hlavní činnosti    | 219           | 136           | 380          | 640           | 337           | 261           |
| Zisk doplňkové činnosti | 112           | 157           | 212          | 40            | 0             | 0             |
| Dotace                  | 12 541        | 11 856        | 5 528        | 19 355        | 22 110        | 22 269        |
| Dary                    | 0             | 0             | 0            | 12            | 144           | 15            |
| Ostatní výnosy          | 3             | 11            | 2            | 5             | 126           | 14            |
| <b>Celkem</b>           | <b>12 875</b> | <b>12 160</b> | <b>6 122</b> | <b>20 052</b> | <b>22 717</b> | <b>22 559</b> |

Zdroj: interní materiály neziskové organizace, vlastní zpracování

Tabulka 2: Procentní zastoupení jednotlivých zdrojů financování (v %)

| <b>Příjem</b>           | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Zisk hlavní činnosti    | 1,70          | 1,12          | 6,21          | 3,19          | 1,48          | 1,16          |
| Zisk doplňkové činnosti | 0,87          | 1,29          | 3,46          | 0,20          | X             | X             |
| Dotace                  | 97,41         | 97,5          | 90,30         | 96,52         | 97,33         | 98,71         |
| Dary                    | X             | X             | X             | 0,06          | 0,63          | 0,07          |
| Ostatní výnosy          | 0,02          | 0,09          | 0,03          | 0,02          | 0,55          | 0,06          |
| <b>Celkem</b>           | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

Zdroj: interní materiály neziskové organizace, vlastní zpracování.

Z Tabulka 2 je zřejmé, že nezisková organizace má jako dominantní zdroj financování dotace, jelikož se pohybují vždy kolem 97 %-98 %. Výjimku tvoří rok 2016, kdy dotace činily pouze 90 % a to z toho důvodu, že se organizaci povedlo dosáhnout nejvyššího zisku z hlavní činnosti ve sledovaném období. Tento zisk činil 380 000 Kč.

Ostatní výnosy, do kterých obecně prospěšná společnost XY zařazuje i úroky dosahují nejnižšího podílu na celkových finančních zdrojích. Nejvyšší podíl je zaznamenán roku 2018, kdy ostatní výnosy činily 126 000 Kč.

### 6.3 Horizontální, vertikální analýza, ukazatele autarkie

V této kapitole je popsán výsledek jak horizontální, tak vertikální analýzy pro obecně prospěšnou společnost XY, včetně ukazatele autarkie.

Pro úplnou vertikální analýzu je třeba sestavit jak vertikální analýzu aktiv, tak i vertikální analýzu pasiv. Tyto dvě analýzy jsou procentním ukazatelem, kdy jsou v základně

buď celková aktiva, nebo celková pasiva, což závisí na typu dané analýzy. Dále se také využívá vertikální analýza nákladů a výnosů, která je v této části taktéž popsána.

### 6.3.1 Vertikální analýza

#### 6.3.1.1 Vertikální analýza aktiv

Pro vertikální analýzu platí že je vyjádřena v procentech. V případě vertikální analýzy aktiv jsou jmenovatelem ve vzorci celková aktiva. V Tabulka 3: Struktura aktiv (v tis. Kč) jsou rozepsány jednotlivé položky aktiv, jež slouží k výpočtu procentního podílu v letech 2015-2019.

Tabulka 3: Struktura aktiv (v tis. Kč)

| Položka                     | 2014         | 2015       | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|-----------------------------|--------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Celková aktiva</b>       | <b>2 574</b> | <b>855</b> | <b>12 095</b> | <b>10 946</b> | <b>14 476</b> | <b>19 878</b> |
| Stálá aktiva                | 130          | 64         | 211           | 223           | 346           | 343           |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | 130          | 64         | 211           | 223           | 346           | 343           |
| Oběžná aktiva               | 2 444        | 791        | 11 884        | 10 723        | 14 130        | 19 535        |
| Krátkodobé pohledávky       | 522          | 507        | 772           | 2351          | 1031          | 765           |
| Krátkodobý finanční majetek | 1 856        | 215        | 11 015        | 8 288         | 13 019        | 18 643        |

Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

V Tabulka 4 je vypočtena vertikální analýza aktiv v % za období 2015-2019

Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (v %)

| Podíl                       | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Celková aktiva</b>       | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |
| Stálá aktiva                | 7,49          | 1,74          | 2,04          | 2,39          | 1,73          |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | 7,49          | 1,74          | 2,04          | 2,39          | 1,73          |
| Oběžná aktiva               | 92,51         | 98,26         | 97,96         | 97,61         | 98,27         |
| Krátkodobé pohledávky       | 59,30         | 6,38          | 21,48         | 7,12          | 3,85          |
| Krátkodobý finanční majetek | 25,15         | 91,07         | 75,72         | 89,94         | 93,79         |

Zdroj: interní dokumenty neziskové organizace – vlastní zpracování

Výpočtem bylo zjištěno, že celková aktiva jsou z velmi malé části tvořena stálými aktivy. Tato stálá aktiva jsou tvořena hlavně stavbami, tedy budovami, v nichž má obecně prospěšná společnost XY svá sídla. Postupně se tato stálá aktiva zvyšují, jelikož společnost XY koupila nové počítače pro nové zaměstnance (lektory), aby mohli zkvalitňovat své služby a poskytovat je většímu množství klientů.

Oběžná aktiva mají největší procentní zastoupení v rámci celkových aktiv. Ta se skládají z krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Položku

krátkodobých pohledávek tvoří z největší části dohadné účty aktivní. Ve sledovaném období bylo dosaženo nejvyššího zůstatku na tomto účtě v roce 2017, kdy zůstatek činil 1 708 000.

Krátkodobý finanční majetek obecně prospěšné společnosti XY má pak, až na rok 2015, podíl na celkových aktivech vyšší než 70 %. To je zapříčiněno tím, že společnost má většinu svých peněžních prostředků uložených v bance.

Zásoby organizace XY nevytváří, tudíž podíl zásob na celkových aktivech je nulový. Totéž je možno říct i o dlouhodobých pohledávkách, které rovněž nezisková organizace nemá vůči svým odběratelům.

### 6.3.1.2 Vertikální analýza pasiv

Pro sestavení vertikální analýzy pasiv je základem k porovnání suma celkových pasiv. V Tabulka 5 je přehled těchto pasiv pro neziskovou organizaci XY v období 2015-2019.

Tabulka 5: Členění pasiv (v tis. Kč)

| Položka               | 2014  | 2015 | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|-----------------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Celková pasiva</b> | 2 574 | 855  | 12 095 | 10 946 | 14 476 | 19 878 |
| Vlastní kapitál       | -277  | 13   | -33    | -21    | -298   | -323   |
| Fondy                 | -228  | -277 | 13     | -33    | -21    | -298   |
| Výsledek hospodaření  | -49   | 290  | -46    | 12     | -277   | -25    |
| Cizí kapitál          | 2 851 | 842  | 12 128 | 10 967 | 14 774 | 20 201 |
| Krátkodobé závazky    | 1 460 | 842  | 861    | 1 441  | 2 229  | 1 444  |

Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

V Tabulka 6 je uvedena vertikální analýza v procentech na celkových pasivech pro jednotlivé položky.

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv (v %)

| Podíl                 | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Celková pasiva</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |
| Vlastní kapitál       | 1,52          | -0,27         | -0,19         | -2,06         | -1,62         |
| Fondy                 | -32,40        | 0,11          | -0,30         | -0,15         | -1,50         |
| Výsledek hospodaření  | 33,92         | -0,38         | 0,11          | -1,91         | -0,13         |
| Cizí kapitál          | 98,48         | 100,27        | 100,19        | 102,06        | 101,62        |
| Krátkodobé závazky    | 98,48         | 7,12          | 13,16         | 15,40         | 7,26          |

Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

Podle vertikální analýzy pasiv je jednoznačně vidět, že cizí zdroje převyšují ty vlastní. V roce 2015 bylo zastoupení vlastních zdrojů, tedy vlastního kapitálu na celkových pasivech

1,52 %. Vlastní kapitál obecně prospěšné společnosti je tvořen hlavně fondy a výsledkem hospodaření.

Položku fondy tvoří hlavně fondy ze zisku, které slouží převážně ke krytí ztráty, se pohybují v záporných hodnotách až na rok 2016, kdy peněžní fondy představují 0,11 % z celkových pasiv, jelikož v předchozím období došlo k zisku, tak byl tento zisk převeden do fondů, aby kryl případnou ztrátu, která by se mohla vyskytnout.

Výsledek hospodaření je ve třech z pěti případů záporný, tudíž i podíl kopíruje tento trend. To je způsobeno převyšujícími náklady nad výnosy. Jedná se o běžnou skutečnost pro neziskovou organizaci, jež nevytváří zisk. Není to jejím primárním účelem. Kladného hospodářského výsledku bylo dosaženo v roce 2015, jelikož o.p.s. dosáhla zisku z hlavní činnosti.

Cizí zdroje představují nejdůležitější část, která se podílí na celkových pasivech. Z Tabulka 6 je patrný její rostoucí trend, který v roce 2015 byl nejnižší, jelikož v tomto roce obecně prospěšná společnost završila několik běžících projektů a další dotace se vztahovaly až na rok 2016. V následujících letech nezisková organizace zcela pokryla své aktivity pomocí cizích zdrojů, dotací z Evropské Unie.

Z tabulky je zřejmé, že obecně prospěšná společnost XY nevytváří žádné rezervy a nemá dlouhodobé závazky. Cizí kapitál je tedy tvořen pouze krátkodobými závazky.

V následujících letech tvořily krátkodobé závazky druhou nejvýznamnější položku celkové struktury pasiv. Tento významný podíl krátkodobých závazků je zapříčiněn růstem závazků vůči zaměstnancům v letech 2015, 2017 až 2019. V roce 2016 je tento nárůst způsoben krátkodobou finanční výpomocí.

### **6.3.1.3 Vertikální analýza nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti**

Pro vertikální analýzu nákladů a výnosů jsou jmenovatelem ve zlomku buď celkové náklady, pro analýzu nákladů anebo celkové výnosy pro analýzu výnosů. V Tabulka 7 je přehled jednotlivých nákladů a výnosů, jak z hlavní, tak doplňkové činnosti společnosti XY v období od roku 2015 do roku 2019.

V Tabulka 8 jsou vypočteny jednotlivé podíly nákladů a výnosů z hlavní i doplňkové činnosti na celkové činnosti. Z této tabulky byly vyjmuty položky, jako jsou náklady a výnosy

na transfery a daň z příjmů, poněvadž tyto položky byly v materiálech dané neziskové organizace nulové, a tudíž neměly význam na celkové analýze.

Celkové náklady z hlavní činnosti jsou v celém sledovaném časovém horizontu téměř stoprocentní, výjimku tvoří rok 2015, 2016 a 2017, jelikož v těchto letech provozovala o.p.s. XY doplňkovou činnost.

Celkové výnosy z hlavní činnosti jsou vždy nižší nebo stejné než celkové náklady z hlavní činnosti. To je dáno tím, že daná nezisková organizace dosáhla povětšinou období ztráty. Jediný rok, kdy je tomu naopak, je rok 2015, kdy o.p.s. XY dosáhla zisku z hlavní činnosti

Výnosy i náklady z doplňkové činnosti jsou nejvyšší v roce 2016, jelikož v tomto období o.p.s. XY poskytovala nadměru školení v rámci IT činnosti. Od roku 2018 již ale tyto služby neposkytuje, tudíž náklady z doplňkové činnosti jsou nulové.

Z Tabulka 8 je zřejmé, že největší podíl na celkových nákladech mají osobní náklady, přičemž nejvyššího podílu u osobních nákladů je dosaženo v roce 2019, kdy organizace měla z celého sledovaného období nejvyšší počet zaměstnanců, jelikož organizace každoročně nabírá nové specializované lektory.

Druhou nejvýznamnější položkou, která se podílí na celkových nákladech, jsou náklady na služby, kdy nejvyšší položkou těchto nákladů jsou ostatní náklady na služby a také náklady na cestovné.

Naopak nejnižší podíl na celkových nákladech zaujímají daně a poplatky. V roce 2016 musela daná nezisková organizace zdanit i doplňkovou činnost.

V doplňkové činnosti obecně prospěšná společnost XY nevyužívá žádného dlouhodobého majetku, tudíž jej ani neodepisuje. Dlouhodobý majetek využívá pouze v rámci své hlavní činnosti. V roce 2016 však došlo v položce odpisy ke změně oproti celému zkoumanému období. Obecně prospěšná společnost XY totiž odepsala software, který pomáhá v doplňkové činnosti vytvářet technické, grafické a kreslířské práce.

Tabulka 7: Struktura nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v tis. Kč)

| Položka               | 2014          |            | 2015          |            | 2016         |            | 2017          |           | 2018          |          | 2019          |          |
|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|--------------|------------|---------------|-----------|---------------|----------|---------------|----------|
|                       | HČ            | DČ         | HČ            | DČ         | HČ           | DČ         | HČ            | DČ        | HČ            | DČ       | HČ            | DČ       |
| <b>Náklady celkem</b> | <b>12 780</b> | <b>144</b> | <b>11 646</b> | <b>224</b> | <b>5 965</b> | <b>206</b> | <b>20 210</b> | <b>40</b> | <b>23 022</b> | <b>0</b> | <b>22 584</b> | <b>0</b> |
| Osobní náklady        | 6 918         | 8          | 6 728         | 0          | 3 745        | 0          | 11 145        | 0         | 14 972        | 0        | 14 727        | 0        |
| Náklady na služby     | 2 622         | 114        | 2 532         | 183        | 1 143        | 127        | 6 122         | 37        | 4 106         | 0        | 3 861         | 0        |
| Náklady na nákupy     | 679           | 5          | 321           | 32         | 830          | 33         | 1 013         | 0         | 1 254         | 0        | 901           | 0        |
| Odpisy                | 73            | 0          | 67            | 0          | 77           | 11         | 257           | 0         | 148           | 0        | 188           | 0        |
| Ostatní náklady       | 2 475         | 17         | 1 981         | 9          | 162          | 17         | 1 649         | 3         | 2 518         | 0        | 2 877         | 0        |
| Daně a poplatky       | 13            | 0          | 17            | 0          | 6            | 18         | 24            | 0         | 24            | 0        | 30            | 0        |
| <b>Celkové výnosy</b> | <b>12 763</b> | <b>112</b> | <b>12 003</b> | <b>157</b> | <b>5913</b>  | <b>212</b> | <b>20 222</b> | <b>40</b> | <b>22 745</b> | <b>0</b> | <b>22 559</b> | <b>0</b> |
| Provozní výnosy       | 12 763        | 112        | 12 003        | 157        | 5913         | 212        | 20 222        | 40        | 22 745        | 0        | 22 559        | 0        |
| Výsledek hospodaření  | -17           | -32        | 357           | -67        | -52          | -6         | 12            | 0         | -277          | 0        | -25           | 0        |

Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

Tabulka 8: Vertikální analýza nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v %)

| Položka               | 2015         |             |               | 2016         |             |               | 2017         |             |               | 2018          |          |               | 2019          |          |               |
|-----------------------|--------------|-------------|---------------|--------------|-------------|---------------|--------------|-------------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|
|                       | HČ           | DČ          | Σ             | HČ           | DČ          | Σ             | HČ           | DČ          | Σ             | HČ            | DČ       | Σ             | HČ            | DČ       | Σ             |
| <b>Náklady celkem</b> | <b>98,11</b> | <b>1,89</b> | <b>100,00</b> | <b>96,66</b> | <b>3,34</b> | <b>100,00</b> | <b>99,80</b> | <b>0,20</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0</b> | <b>100,00</b> |
| Osobní náklady        | 56,68        | 0           | <b>56,68</b>  | 60,69        | 0           | <b>60,69</b>  | 55,04        | 0           | <b>55,04</b>  | 65,03         | 0        | <b>65,03</b>  | 65,21         | 0        | <b>65,21</b>  |
| Náklady na služby     | 21,33        | 1,54        | <b>22,87</b>  | 18,52        | 2,06        | <b>20,58</b>  | 30,23        | 0,18        | <b>30,41</b>  | 17,84         | 0        | <b>17,84</b>  | 17,10         | 0        | <b>17,10</b>  |
| Náklady na nákupy     | 2,70         | 0,27        | <b>2,97</b>   | 13,45        | 0,53        | <b>13,98</b>  | 5            | 0           | <b>5</b>      | 5,45          | 0        | <b>5,45</b>   | 3,99          | 0        | <b>3,99</b>   |
| Odpisy                | 0,56         | 0           | <b>0,56</b>   | 1,25         | 0,18        | <b>1,43</b>   | 1,27         | 0           | <b>1,27</b>   | 0,64          | 0        | <b>0,64</b>   | 0,83          | 0        | <b>0,83</b>   |
| Ostatní náklady       | 16,69        | 0,08        | <b>16,76</b>  | 2,63         | 0,28        | <b>2,90</b>   | 8,14         | 0,015       | <b>8,16</b>   | 10,94         | 0        | <b>10,94</b>  | 12,74         | 0        | <b>12,74</b>  |
| Daně a poplatky       | 0,14         | 0           | <b>0,14</b>   | 0,10         | 0,29        | <b>0,39</b>   | 0,12         | 0           | <b>0,12</b>   | 0,10          | 0        | <b>0,10</b>   | 0,13          | 0        | <b>0,13</b>   |
| <b>Výnosy celkem</b>  | <b>98,71</b> | <b>1,29</b> | <b>100,00</b> | <b>96,54</b> | <b>3,46</b> | <b>100,00</b> | <b>99,80</b> | <b>0,20</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0</b> | <b>100,00</b> |
| Provozní výnosy       | 98,71        | 1,29        | <b>100,00</b> | 96,54        | 3,46        | <b>100,00</b> | 99,80        | 0,20        | <b>100,00</b> | 100           | 0        | <b>100,00</b> | 100           | 0        | <b>100,00</b> |
| Výsledek hospodaření  | 2,94         | -0,55       | <b>2,38</b>   | -0,85        | -0,10       | <b>-0,75</b>  | 0,06         | 0,00        | <b>0,06</b>   | -1,22         | 0        | <b>-1,22</b>  | -0,11         | 0        | <b>-0,11</b>  |

Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

### 6.3.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží k porovnání ukazatelů v daném období s obdobím předchozím. Jak již prokázala vertikální analýza, na celkový podíl aktiv nemají vliv tyto položky, neboť jsou nulové: Dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek, dlouhodobé pohledávky a zásoby.

#### 6.3.2.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 3 zobrazuje jednotlivá aktiva, jež poslouží k vypočtení horizontální analýzy v období 2015 až 2019.

V Tabulka 9 níže je vyobrazena horizontální analýza pro období 2015-2019.

Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv (v %)

| Položka                     | 2014/2015     | 2015/2016     | 2016/2017    | 2017/2018    | 2018/2019    |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Stálá aktiva</b>         | <b>-50,77</b> | <b>229,69</b> | <b>-5,69</b> | <b>55,16</b> | <b>-0,87</b> |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | -50,77        | 229,69        | -5,69        | 55,16        | -0,87        |
| Oběžná aktiva               | -67,64        | 1402,40       | -9,77        | 31,77        | 38,25        |
| Krátkodobé pohledávky       | -2,87         | 52,27         | 204,53       | -56,15       | -25,80       |
| Krátkodobý finanční majetek | -88,42        | 5023,26       | -24,76       | 57,08        | 43,20        |

Zdroj: interní dokumenty neziskové organizace – vlastní zpracování

Z Tabulka 9 je zřejmé, že stálá aktiva neustále kolísají. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2016 a to konkrétně o 229,69 % více než v předešlém roce, což je zapříčiněno tím, že se organizace rozšířila i do dalších měst v České republice a měla tudíž více budov v držení. Nejnižší hodnotu zaznamenal rok 2015, kdy hodnota stálých aktiv dosáhla -50,77 %, kdy organizace odepsala 1 065 000 Kč na oprávkách.

Jedny z nejvýraznějších změn zaznamenává položka oběžných aktiv, kdy v roce 2016 vzrostla oběžná aktiva o 1 402,40 %, kdy o.p.s. XY v roce 2015 dokončila mnoho dlouhodobých projektů a nerealizovala nové. V roce 2016 začala realizovat jiné, jelikož jí byly přiznány dotace.

Krátkodobé pohledávky zaznamenávají v roce 2017 nárůst o 204,53 %. To je způsobeno tím, že obecně prospěšná společnost XY zvýšila své dohadné účty aktivní, tedy dotace, které v roce 2017 vypsala a Evropský hospodářský fond zatím nepřiznal výši dotací na následující období. V roce 2018 pak tyto pohledávky klesly o 56,15 %.



Nejvýraznější změna je u položky krátkodobého finančního majetku, a to v roce 2016, kdy tento majetek vzrostl o 5023,26 %, protože na bankovní účet přišly dotace na vypsané projekty z minulého období.

### 6.3.2.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 5 slouží jako výchozí bod k vypočítání horizontální analýzy pasiv. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách českých pro období 2015-2019. Protože obecně prospěšná společnost XY nevytváří jmění účetní jednotky a nemá dlouhodobé závazky, byly pro přehlednost tyto nulové položky vyjmuty z analýzy.

V Tabulka 10 níže je vypočtena horizontální analýza pasiv v procentech za období 2015-2019.

Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv (v %)

| Položka              | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vlastní kapitál      | -104,69   | -353,85   | -36,36    | 1319,05   | 8,39      |
| Fondy                | 21,49     | -104,69   | -353,85   | -36,36    | 1319,05   |
| Výsledek hospodaření | 691,84    | -115,86   | -126,09   | 104,33    | -90,97    |
| Cizí kapitál         | -70,47    | 1340,38   | -9,57     | 34,71     | 26,87     |
| Krátkodobé závazky   | -42,33    | 2,26      | 67,36     | 54,68     | -35,22    |

Zdroj: interní dokumenty obecně prospěšné společnosti – vlastní zpracování

Z Tabulka 10 jsou nejvýraznější změny u vlastního kapitálu. Kdy v roce 2018 tento kapitál zvýšen o 1 319,05 % oproti minulému roku. To je způsobeno tím, že v minulém období dosáhla společnost zisku, tento zisk byl připsán na účet fondů ze zisku, jež tvoří vlastní kapitál. V roce 2015 je tomu opačně, jelikož společnost musela snížit vlastní kapitál o ztrátu, které dosáhla v minulém roce.

Fondy o.p.s. jsou druhou nejvýznamnější položkou, u které dochází k výkyvům. Největšího navýšení fondů je dosaženo v roce 2019, kdy jsou o 1 319,05 % vyšší, než tomu bylo v minulém roce. Opět je tento výkyv zapříčiněn připsáním ztráty do fondů.

Z hlediska cizích zdrojů je zajímavým rokem rok 2016, kdy byl zaznamenán nárůst o 1 340,38 %, to je způsobeno tím, že daná nezisková organizace získala dotace na projekty, jež vypisovala v minulém roce a také tím, že v minulém roce mnoho dlouhodobých projektů ukončila.

### **6.3.2.3 Horizontální analýza nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti**

V Tabulka 7: Struktura nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v tis. Kč) jsou vyobrazeny jednotlivé položky, ze kterých byla vytvořena horizontální analýza nákladů a výnosů. Jednotlivé položky jsou uvedeny v tisících korunách českých. Ty položky, jež měly nulové záznamy, byly z této analýzy vyjmuty. Pro přehlednost tabulek horizontálních analýz byly do tabulky uvedeny pouze náklady hlavní a doplňkové činnosti.

Z Tabulka 11: Horizontální analýza nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v %) je zřejmé, že doplňková činnost v celém sledovaném období klesala, jelikož v roce 2017 nezisková organizace přestala jakékoliv doplňkové služby poskytovat, což je pak vidět i v roce 2018, kdy doplňkové služby klesly o 100 %.

Celkové náklady se v roce 2017 oproti minulému období zvýšily o 238,81 %. To je dáno tím, že organizace rozjela projekt Melior, kdy byly do provozních nákladů započteny náklady na služby. Organizace v tomto roce totiž vytvářela pro svou o.p.s. XY nové internetové stránky, tento krok zapříčinil i to, že se o organizaci dozvěděli noví klienti, a tudíž organizace poskytla více svých služeb.

Tabulka 7 dále zobrazuje, že nejvýraznější změny byly zaznamenány v roce 2017, jak bylo zmíněno výše, v tomto roce daná nezisková organizace odstartovala projekt Melior, a proto v tomto roce byly náklady i výnosy zvýšeny oproti minulému roku. Zároveň v tomto roce bylo z celého sledovaného období použito nejvíce peněžních prostředků na náklady na služby a to 6 122 000 Kč.

V roce 2017 také dochází k největším poklesům v doplňkové činnosti, jelikož organizace v tomto roce doplňkovou činnost zastavila a dále v ní nepokračuje. V roce 2017 také došlo k nejvyššímu nárůstu v ostatních nákladech a to o 1 487 000 Kč, to je způsobeno tím, že organizace nabírala nové lektory a koordinátory. Taktéž v tomto roce byla zvýšena položka daní a poplatků a to o 12 000 Kč oproti minulému období, což je způsobeno tím, že organizace dosáhla zisku a ten musela zdanit.

Tabulka 11: Horizontální analýza nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v %)

| Položka               | 2014/2015    |              | 2015/2016     |              | 2016/2017     |               | 2017/2018    |                | 2018/2019    |          |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|----------------|--------------|----------|
|                       | HČ           | DČ           | HČ            | DČ           | HČ            | DČ            | HČ           | DČ             | HČ           | DČ       |
| <b>Náklady celkem</b> | <b>-8,87</b> | <b>55,56</b> | <b>-48,78</b> | <b>-8,04</b> | <b>238,81</b> | <b>-80,58</b> | <b>13,91</b> | <b>-100,00</b> | <b>-1,90</b> | <b>0</b> |
| Osobní náklady        | -2,75        | -100,00      | -44,34        | X            | 197,60        | X             | 34,34        | X              | -1,64        | X        |
| Náklady na služby     | -3,43        | 60,53        | -54,86        | -30,60       | 435,61        | -70,87        | -32,93       | -100,00        | -5,97        | X        |
| Náklady na nákupy     | -52,72       | 540          | 158,57        | 3,13         | 22,05         | -100          | 23,79        | X              | -28,15       | X        |
| Odpisy                | -8,22        | X            | 14,93         | X            | 233,77        | -100          | -42,41       | X              | 27,03        | X        |
| Ostatní náklady       | -19,90       | -47,06       | -91,82        | 88,89        | 917,90        | -82,35        | 52,70        | -100,00        | 14,26        | X        |
| Daně a poplatky       | 30,77        | X            | -64,71        | X            | 300           | -100          | 0            | X              | 25           | X        |
| <b>Výnosy celkem</b>  | <b>-5,95</b> | <b>40,18</b> | <b>-50,74</b> | <b>35,03</b> | <b>241,99</b> | <b>-81,13</b> | <b>12,48</b> | <b>-100,00</b> | <b>12,48</b> | <b>0</b> |
| Provozní výnosy       | -5,95        | 40,18        | -50,74        | 35,03        | 241,99        | -81,13        | 12,48        | -100,00        | 12,48        | 0        |
| Výsledek hospodaření  | -2200        | 109,38       | -114,57       | -91,04       | -123,08       | -100          | -2408,33     | 0              | -90,97       | 0        |

Zdroj: interní dokumenty obecně prospěšné společnosti – vlastní zpracování

### 6.3.3 Ukazatele autarkie

Autarkie na bázi nákladů a výnosů z hlavní a vedlejší činnosti udává schopnost obecně prospěšné společnosti pokrytí nákladů těmito výnosy. V Tabulka 12 jsou uvedeny jednotlivé ukazatele autarkie.

Tabulka 12: Ukazatele autarkie z hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů (v tis. Kč)

| Položka                             | 2015          | 2016         | 2017          | 2018         | 2019         |
|-------------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Výnosy hlavní činnosti              | 12 003        | 5 913        | 20 222        | 22 745       | 22 559       |
| Náklady hlavní činnosti             | 11 646        | 5 965        | 20 210        | 23 022       | 22 684       |
| <b>Autarkie hlavní činnosti v %</b> | <b>103,07</b> | <b>99,13</b> | <b>100,00</b> | <b>98,80</b> | <b>99,89</b> |

Zdroj: interní materiály obecně prospěšné společnosti – vlastní zpracování.

Podle těchto ukazatelů v Tabulka 12 je zřejmé, že společnost byla soběstačná pouze v letech 2015 a 2017. Ve zbývajících letech tomu tak není, jelikož autarkie nedosahuje 100 % a o.p.s. XY v těchto letech dosáhla ztráty z hlavní činnosti.

Jak vyplývá z výsledků minulých let, ztráty nebyly tak významné, jelikož se ukazatel autarkie z hlavní činnosti pohybuje kolem 100 %. V absolutních hodnotách se jednalo o ztráty od 25 000 Kč do 52 000 Kč. Výjimku tvoří rok 2018, kdy bylo v rámci celého sledovaného období dosaženo nejvyšší ztráty a to 277 000 Kč, přičemž ale ukazatel autarkie je 98,80 %, což je stále blízko 100 %. Naopak co se týče roku 2015, obecně prospěšná společnost XY dosáhla zisku, který činil 357 000 Kč, a tudíž i ukazatel autarkie je nejvyšší a činí 103 %.

## **7 Marketingová strategie**

### **7.1 Marketingový mix obecně prospěšné společnosti XY**

Obecně prospěšná společnost XY cílí své služby na klienty, jež se ocitli v tíživé životní situaci. Také se zabývá adaptací na trh práce pro osoby, jež podlehly závislostem. Konkrétně je specializace této organizace zaměřená na matky, ať už samoživitelky, tak ty, které se pouze chtějí requalifikovat. Další skupinou klientů jsou lidé, kteří se léčí ze závislostí a v neposlední řadě to jsou i senioři, kteří se zajímají o nové komunikační prostředky.

Komunikace služeb obecně prospěšné společnosti XY je pomocí sociálních sítí a pomocí klientů, jež prošli kurzy dané neziskové organizace. Jiný zdroj komunikace svých služeb obecně prospěšná společnost XY nevyužívá.

Místo, nebo též v oblasti neziskových organizací způsob poskytování služeb je převážně přes vypsané kurzy v různých městech po celé české republice. Jedná se tedy převážně o offline formu poskytování, kdy klient dojde na pobočku obecně prospěšné společnosti XY a zde je mu poskytnutá služba, jež tato společnost nabízí. Jiný způsob je ovšem poskytnut osobám léčícím se ze závislostí. Za nimi přijedou lektori přímo do léčebny a zde poskytují daný kurz.

Cena všech kurzů je zdarma, jelikož na ně obecně prospěšná společnost XY pobírá mnohé dotace čerpané z Evropského sociálního fondu. Výjimkou jsou pořádané příměstské tábory, kdy se platí pouze stravné.

Produkt, jež tato obecně prospěšná společnost nabízí v nynější době jsou hlavně vzdělávací kurzy pro osoby, které chtějí dosáhnout lepšího platového ohodnocení. Jedná se hlavně o kurzy, kdy se klient učí s počítačem a dalšími programy na něm, jako je balíček MS Office atp.

### **7.2 Způsob promítnutí do činnosti neziskové organizace**

Marketingová strategie neziskové organizace XY není na prvních místech k řešení. Dokládá to jak výroční zpráva, konkrétně náklady na reprezentaci, tak i výpověď ředitele společnosti.

K oslovení širší veřejnosti využívá obecně prospěšná společnost platformy, které nejsou finančně náročné, jedná se především o sociální sítě jako je Facebook či Instagram.

Dalším způsobem k oslovení více klientů je doporučení od známého. Jedna z nejstarších forem reklamy. Zároveň je tato forma i velice účinná.

Také se tato organizace snaží zacílit na konkrétní skupinu osob. Jde především o matky, které se snaží držet krok s dobou a osoby, které se snaží znovu adaptovat na trh práce.

Jelikož organizace hojně využívá osobního doporučení, tak se snaží své služby zkvalitňovat tak, aby bylo možné je doporučit. Z toho důvodu se jedná o nepřímé promítnutí do činnosti XY.

### **7.3 Způsob promítnutí do financování**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, organizace nevěnuje financování marketingu velkou pozornost. Spíše se věnuje svým projektům, tedy dotacím, aby mohly být tyto projekty doporučeny dál, a tím získat nové klienty.

## 8 Slabé a silné stránky organizace

Tato kapitola byla vypracována na základě rozhovoru, jež byl veden s panem ředitelem neziskové organizace XY. V rozhovoru padlo taktéž několik otázek na současnou koronavirovou krizi. Jelikož i ta se jistě podepíše do financování.

### **Otázka č.1: Sestavuje organizace pro své potřeby tzv. SWOT analýzu?**

Odpověď: *„Jednou za čas, spíše však jen pro dílčí témata, ne pro celou organizaci.“*

### **Otázka č.2: Jakou marketingovou strategii organizace využívá?**

Odpověď: *„Zacílení podle cílové skupiny a místa realizace služeb (aby se naplnila kapacita). Nejvíce využíváme různé online nástroje a soc. sítě. Spolehlivě funguje osobní doporučení. Jinak žádnou ucelenou marketingovou strategii nemáme.“*

### **Otázka č.3: Vytváří organizace ročně nějaký marketingový plán?**

Odpověď: *„Ne.“*

### **Otázka č.4: Jaké si myslíte, že má organizace slabé a silné stránky?**

Odpověď: *„Slabé – jeden zdroj financování (ESF fondy), silné zaměření na klienta (nemáme žádné „politické“ krytí, neprovozujeme lobbying, neangažujeme se ve snahách měnit veřejné mínění – část veřejných prostředků je určena na takovéto aktivity a ty my neděláme).“*

*Silné – know how (to, co děláme, umíme velmi dobře), osobní přístup (fakt to děláme jinak, než většina podobně zaměřených organizací), flexibilita a mobilita. „*

### **Otázka č.5: Eliminuje organizace vnitřní nebo vnější hrozby? Jakým způsobem?**

Odpověď: *„Nijak zvlášt' systematicky. Když se objeví problém, vyřešíme ho. Používáme Paretovo pravidlo (20:80).“*

### **Otázka č.6: Vzpomenete si ještě na začátky, když jste zvažovali formu reklamy? Jakou jste zvolili, aby se organizace dostala do podvědomí lidí? Udělali byste to dnes jinak?**

Odpověď: *„To není relevantní srovnávat. Byla jiná doba, jiné prostředky, jiná očekávání.“*

### **Otázka č.7: V poslední době je velmi moderní tzv. „influencer marketing“, kdy na sociálních sítích propaguje známá osoba produkty. Přemýšleli jste o něčem takovém?**

Odpověď: „*Ne.*“

**Otázka č.8: Promítá se nějakým způsobem marketingová strategie do financování?**

Odpověď: „*Nijak zvlášť.*“

**Otázka č.9: Jakým způsobem si udržujete hlavní zdroj financování?**

Odpověď: „*Monitorujeme příležitosti. Nezůstáváme na místě a stále inovujeme obsah a způsob realizace našich služeb. Umíme kvalitně realizovat projekty v celém jejich životním cyklu (sami si je i připravujeme a píšeme). Díky dlouholeté zkušenosti máme poslední roky úspěšnost v jejich získávání přes 90 %. To neříkám prvoplánově – ale když se vám daří, tak přitahujete další možnosti a máte větší pravděpodobnost, že se vám bude dařit ještě více.*“

**Otázka č.10: Co je hlavním zdrojem financování neziskové organizace?**

Odpověď: „*Granty v několika prioritních osách programu OPZ v rámci ESF.*“

V další části dotazníku bych se ráda zabývala současnou situací, tedy koronavirovou krizí.

**Otázka č.11: Dotkla se nějakým způsobem organizace koronavirová krize?**

Odpověď: „*Jo, štvé nás nekonceptnost opatření, a nesmyslnost celkového způsobu „řízení“ pandemie. Organizace aktivit se stala zcela nepředvídatelná. Vše je složitější. Kvalita služeb šla dolů, protože do online prostředí všechno nepřevedete. Řekněme, že jsme z pohledu přínosu našich služeb na 30-40% toho, co umíme prezenčně, nebo v kombinaci prezenčně/online. Ale většinu služeb přesto dokážeme dále poskytovat.*“

**Otázka č.12: Dostali jste nějaký příspěvek od státu v této tíživé situaci? (podnikatelé mohli požádat o úvěr, je něco takového i pro neziskové organizace?)**

Odpověď: „*Po dva měsíce jsme využili Antivirus C. Nebylo to však zásadní. Jinak nic dalšího.*“

**Otázka č.13: Máte nějakého sponzora, který byl postihnut situací a pravděpodobně nebude schopen poskytnout dar, nebo jen v omezené míře?**

Odpověď: „*Ne.*“

**Otázka č.14: Poskytujete nyní své služby online, nebo jste museli poskytování pozastavit?**



Odpověď: „*Poskytujeme většinu služeb online.*“

#### **Otázka č.15: Vyhledávají klienti vaše služby i teď za koronavirové krize?**

Odpověď: „*Ano.*“

Jednou z velmi důležitých slabých stránek nediverzita financování. Společnost má totiž jen jeden zdroj financování, a to granty z Evropského sociálního fondu. Jak již zmínil pan ředitel. V minulosti společnost měla i jiné zdroje financování od kterých ale upustila z důvodů vyčerpání dotací, například od města České Budějovice.

Další slabou stránkou je silná orientace na klientelu. Organizace se nesnaží o žádné politické krytí a také nepobírá veřejné prostředky na změnu veřejného mínění, čímž má velmi úzkou možnost výběru.

Organizace XY má také založené sociální sítě na platformě Facebook a Instagram, i přes to ale není zapsána v podvědomí veřejnosti, a to je na společnost s tak dlouholetou tradicí poněkud špatné. Jelikož si tím mnohem obtížněji získává nové klienty, či dárce.

Také nevytváří žádný marketingový plán, nebo jen velmi omezený. Společnost neinvestuje do reklamy a do komunikačních prostředků. Pokud by došlo ke srovnání s jinými organizacemi v Jihočeském kraji, které mají podobné poslání, jako tato organizace (nezisková organizace Theia...), tak mají konkurenční organizace výhodu.

Ze silných stránek je možno vyzdvihnout know – how, jelikož je organizace na trhu již více než 20 let, vědí, jak své služby poskytovat a jak efektivně získat na tyto aktivity granty z Evropského sociálního fondu. Dále organizace využívá osobního přístupu ke klientovi. Za zmínku jistě stojí specializace pomáhat maminkám v rámci osobního rozvoje. Díky tomu se totiž mohou snáze uplatnit na trhu práce, nebo jsou více konkurence schopné.

Organizace se také z hlediska marketingu orientuje na klientovo doporučení, tudíž pokud klient absolvuje jeden z kurzů od této organizace, v mnoha případech pak doporučí organizaci dále. Je to ale velmi diskutabilní, protože je tímto organizace závislá na svých klientech.

## **9 Doporučení vedoucí k zabezpečení stability a zajištění dalšího vývoje neziskové organizace, diskuse**

### **9.1 Doporučení vedoucí k zabezpečení stability**

Dominujícím příjmem vybrané neziskové organizace jsou dotace z evropského hospodářského fondu na tvorbu a financování jednotlivých projektů. Tyto dotace činí téměř 100 % a to v celém sledovaném období. Obecně prospěšná společnost musí správně sestavit podklady, které jsou potřebné k tomu, aby bylo žádosti o poskytnutí dotace vyhověno, což je velice časově náročné a vyžaduje to jisté zkušenosti. Pokud by byl vypuštěn tento dominantní zdroj, obecně prospěšná společnost XY by neměla dostatek prostředků na financování takového množství projektů, které má a musela by nějaký ukončit. Pro o.p.s. XY by tedy bylo dobré, kdyby měla větší množství jiných zdrojů financování, například darů. Také by jistě bylo výhodné, kdyby tato o.p.s. XY měla i příjem z doplňkové činnosti, který od roku 2015 nemá, jelikož se zaměřila právě na dotace potřebné k financování hlavní činnosti.

Dalším výhodným krokem, jak získat více klientů a případné dárce by byla větší mediální propagace. Společnost s téměř dvacetiletou tradicí by jistě snadno získala na popularitě pomocí různých akcí pro veřejnost tzv. event marketing. Dalším výhodným způsobem, jak se zviditelnit by určitě bylo zainvestovat do internetové propagace.

Obecně prospěšné společnosti XY by velice pomohlo, kdyby opět obnovila svou doplňkovou činnost. Především tvorbu návrhů, kterou dělala. Tím by zvýšila zisk z doplňkové činnosti a vytvořila si tak další formu financování.

### **9.2 Diskuse**

Špalovská (2019) ve své práci poukazuje na důležitost vícezdrojového finančního krytí, jelikož mít pouze jeden zdroj financování je vysoce rizikové a přináší mnoho problémů. Nezisková organizace, která má rozvrženy zdroje financování do více oblastí je stabilnější. Dále také uvádí, že je důležité nezůstat pouze u osvědčených dárců, ale oslovovat i nové. Zkoumaná nezisková organizace má jeden dominantní zdroj financování, ale nevykazuje známky nestability, jelikož má další zdroje financování. Organizace se také nesnaží příliš oslovovat nové dárce, jelikož žádosti spojené s poskytnutím dotací jsou časově náročnou záležitostí a nezbývá prostor pro oslovení nových dárců. Kvalitní a profesionální fundraising

je na poli neziskových organizací stále podceňován. Z dotazníkového šetření v práci od Vojtíškové (2011), kdy bylo dotazováno 70 neziskových organizací, vyplynulo, že pouze 14 organizací má vytvořenou samostatnou pozici fundraisera. U obecně prospěšných společností je tato pozice vytvořena u 24 % dotázaných.

Maštalír (2017) ve své práci poukazuje na riziko spojené s čerpáním dotací z Evropské unie pro neziskové organizace. Toto riziko je spojeno hlavně s tím, že nebude žádosti vyhověno. V mnoha případech se stává, že žádost je zamítnuta, i když nezisková organizace absolvovala kurz, který se týkal napsání úspěšné žádosti. Tento problém se vybrané neziskové organizace netýká, jelikož s podáváním žádostí má mnohaleté zkušenosti, a tudíž je z velké většiny jejich žádostem o přidělení dotace vyhověno. Dokládá to výpověď pana ředitele zmíněné v kapitole 8, a také jednotlivé dotace v Příloha č.1: Zdroje financování

Jak ve své práci uvádí Gregorová (2020) snahou neziskové organizace není dosahovat ztráty v doplňkové činnosti, jelikož tuto ztrátu pak musí v následujícím roce uhradit, nebo je nucena ukončit svou doplňkovou činnost. Ve vybrané neziskové organizaci jednotlivé analýzy ukázaly, že dosažená ztráta u doplňkové činnosti vedla k tomu, že se na ni kladl menší důraz. Následně docházelo ke snižování nákladů i výnosů v této oblasti a v následujících letech pak došlo k ukončení doplňkové činnosti.

Jak uvádí rovněž Jerichová (2013), ke správnému provozu a fungování neziskové organizace patří i marketingová strategie, jež může dopomoci k optimalizaci a efektivnosti aktivit, jako je úspora zdrojů a zvyšování příjmů, ať už finančních nebo materiálních. K tomuto zisku slouží správné a pravidelné vytváření tzv. SWOT analýzy. Zkoumaná nezisková organizace nepřipravuje systematicky marketingové strategie a SWOT analýzu, ale z hlediska zvyšování cizích zdrojů, nemají tyto analýzy vliv na to, jaké množství prostředků získá v následujícím období.

Ve své práci na rostoucí důležitost sociálních sítí poukazuje i Zýková (2016). Uvádí, že rostoucího vlivu sociálních sítí je třeba využít k propagaci produktů a oslovování nových klientů i dárců. Navíc dodává, že tento druh propagace je spojen s nízkými náklady, což mnoho neziskových organizací oceňuje. Zkoumaná nezisková organizace rovněž této nové formy marketingové komunikace využívá. Z dostupných internetových platforem používá Instagram a Facebook, kde jsou prezentovány nové produkty stávajícím i potenciálním klientům. Tato forma marketingové komunikace se neprojevuje ve financování vybrané neziskové organizace, jak uvádí i pan ředitel ve své odpovědi v kapitole 8.



## 10 Závěr

Cílem práce byla analýza zdrojů financování vybrané neziskové organizace a zhodnocení vlivu marketingové strategie na získávání zdrojů financování. Na základě zjištěných výsledků byla navržena případná opatření vedoucí k zabezpečení stability a dalšímu rozvoji činnosti organizace. Vybraná obecně prospěšná společnost si přála zůstat v anonymitě, proto je v bakalářské práci tato organizace uváděna jako obecně prospěšná společnost XY.

Rozbor a následující vertikální analýza pasiv ukázala, že o.p.s. XY má jako hlavní zdroj financování cizí zdroje, tedy dotace z Evropského hospodářského fondu. Tento zdroj financování je pro danou organizaci primární, žádné jiné významné zdroje nemá. To může být velkou nevýhodou, když nebude dotace poskytnuta, nebo když podají žádost na poskytnutí dotace špatně. Na druhou stranu o.p.s. XY má s žádostmi o dotace mnohaleté zkušenosti a nestává se, že by jejich žádosti nebylo vyhověno. To dokládá také seznam jednotlivých projektů, které jsou právě z dotací financovány.

Analýza také ukázala, že v organizaci rostou oběžná aktiva. To je způsobeno hlavně tím, že účet dohadných účtů aktivních se zvyšuje. Tam jsou zaznamenány jednotlivé dotace, o jejichž výši ještě není rozhodnuto.

Dále analýza hlavní a doplňkové činnosti potvrdila, že se organizaci nedařilo dosáhnout zisku z doplňkové činnosti, a tudíž byla tato činnost ukončena v roce 2018.

Z analýzy soběstačnosti, nebo též ukazatelů autarkie bylo zjištěno, že společnost je soběstačná pouze v letech 2015 a 2017. V ostatních letech není schopna svými výnosy pokrýt vzniklé náklady.

V případě marketingové strategie o.p.s. XY nevytváří pravidelně SWOT analýzu. Tato skutečnost vede k tomu, že organizace nezískává nové dárce, a tudíž není naplněna podmínka vícezdrojovosti.

Tato bakalářská práce by měla přinést užitek především vrcholovému managementu vybrané neziskové organizace a dalším neziskovým organizacím jako návod, jak získat prostředky na financování chodu organizace. Obecně prospěšné společnosti XY bylo doporučeno, aby se zaměřila na větší propagaci společnosti, což může vést k získávání nových klientů i dárců. Dále by bylo vhodné zaměřit se na pravidelné utváření SWOT analýzy, která pomůže k zjištění, jakým směrem by se měla organizace vyvíjet.



# I. Summary

The aim of the bachelor thesis is to analyse selected non-profit organization's financial sources, and also to evaluate the current situation of selected non-profit organization and to suggest improvements.

The theoretical part describes the evolution of non-profit organizations in the Czech Republic. Furthermore there are described marketing strategies and financing of non-profit organizations.

The practical part begins with short description and introduction of selected non-profit organization, which has wished to stay anonymous and continues with the description of financial sources. The thesis also contains horizontal and vertical analysis of financial sources of selected non-profit organization from 2015 to 2019.

In conclusion, there are current situation's evaluations with their detailed recommendations.

**Key words:** non-profit organization, strategic planning, financial and marketing strategy, STEEP analysis, SWOT analysis, competition analysis, stakeholder analysis, portfolio analysis

## **JEL classification:**

L31 Nonprofit Institutions

M41 Accounting

## II. Přehled literatury

### Odborná literatura:

1. Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.
2. Bieliková, A. &. (2005). Aktivná marketingová komunikácia je pre neziskové organizácie nevyhnutnosťou. *Efekt - časopis pre efektívne riadenie MVO*, 26-27.
3. Boukal, P., Vávrová, H., & Novotný, J. (2003). *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praga: Vysoká škola ekonomická v Praze.
4. Dobrozemský, V., & Stejskal, J. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer.
5. Dobrozemský, V., & Stejskal, J. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer.
6. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H.Beck.
7. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem (2.aktualizované vydání)*. Praha: C.H.Beck.
8. Kotler, P. &. (1992). *Marketing*. Bratislava: SNP.
9. Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). Řízení neziskových organizací - klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. V M. Krechovská, P. Hejduková, & D. Hommerová, *Řízení neziskových organizací- klíčové oblasti pro jejich udržitelnost* (str. 116). Praha: Grada Publishing a. s.
10. Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, a.s.
11. Rektořík, J., & kolektiv. (2007). *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress, s.r.o.
12. Rektořík, k. (2007). *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.
13. Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
14. Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing a. s.
15. Škarabelová. (2002). *Když se řekne nezisková organizace*. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko- správní fakulta.
16. Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing.



## Legislativa:

1. Nový občanský zákoník
2. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů

## Internetové zdroje:

1. Gregorová, I. (12. 04 2020). *Portál/ IS STAG*. Načteno z Portál/ IS STAG: [https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc\\_pagenavigationalstate=AAAAAQAGMjI3MzE4EwEAAAABAahzdGF0ZUtleQAAAAEAFc05MjIzMzcyMDM2ODU0NzcyNjM0AAAAA\\*\\*#prohlizeniSearchResult](https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=AAAAAQAGMjI3MzE4EwEAAAABAahzdGF0ZUtleQAAAAEAFc05MjIzMzcyMDM2ODU0NzcyNjM0AAAAA**#prohlizeniSearchResult)
2. Jerichová, L. (15. Květen 2013). *VŠKP*. Načteno z VŠKP: [https://vskp.vse.cz/40348\\_analyza\\_marketingove\\_strategie\\_neziskove\\_organizace\\_dogpoint](https://vskp.vse.cz/40348_analyza_marketingove_strategie_neziskove_organizace_dogpoint)
3. Kozolková, P. (5. květen 2011). *Inflow*. Načteno z Inflow: <http://www.inflow.cz/online-nastroje-pro-neziskove-organizace-se-zamerenim-na-komunitni-nadace-jejich-rol-i-v-obcanske-sp-0>
4. Maštalíř, M. (Březen 2017). *IS MUNI*. Načteno z IS MUNI: [https://is.muni.cz/th/dmr9e/Naklady\\_\\_rizika\\_a\\_motivace\\_NNO\\_spojene\\_s\\_cerpanim\\_dotaci\\_z\\_EU\\_fondu.pdf](https://is.muni.cz/th/dmr9e/Naklady__rizika_a_motivace_NNO_spojene_s_cerpanim_dotaci_z_EU_fondu.pdf)
5. MFČR. (20. červen 2012). *Ministerstvo financí ČR*. Načteno z Ministerstvo financí České Republiky: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>
6. Michl, P. (16. leden 2017). *Focus agency s. r. o.* Načteno z Fokus agency s. r. o.: [https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/5-nejlepsich-prikladu-marketingu-v-neziskovem-sektoru-v-roce-2016\\_\\_s277x12605.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/5-nejlepsich-prikladu-marketingu-v-neziskovem-sektoru-v-roce-2016__s277x12605.html)
7. Nebuželská, M. (29. červenec 2016). *22 hlav*. Načteno z 22 hlav: <https://www.22hlav.cz/zdaneni-neziskovych-organizaci-v-ceske-republice-v-roce-2016>
8. Špalovská, Z. (30. srpen 2019). *Theses.cz*. Načteno z Theses.cz: <https://theses.cz/id/dq9dp3/STAG84086.pdf?zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dv%C3%ADcezdvojov%C3%A9%20financov%C3%A1n%C3%AD%20neziskov%C3%A9%20organizace%26start%3D3>
9. *Třetí patro*. (nedatováno). Načteno z Třetí patro: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>
10. Villnerová, K. (nedatováno). Načteno z [https://otik.zcu.cz/bitstream/11025/23568/1/Bakalarska%20prace\\_Villnerova%20Karolina.pdf](https://otik.zcu.cz/bitstream/11025/23568/1/Bakalarska%20prace_Villnerova%20Karolina.pdf)

11. Vojtíšková, H. (10. Červen 2011). *IS MUNI*. Načteno z IS MUNI:  
[https://is.muni.cz/th/etfv9/MU\\_-\\_Diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/etfv9/MU_-_Diplomova_prace.pdf)
12. Zýková, M. (2. červen 2016). *Theses.cz*. Načteno z Theses.cz:  
<https://theses.cz/id/ghd6nw/?zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dv%C3%ADce zdrojov%C3%A9%20financov%C3%A1n%C3%AD%20neziskov%C3%A9%20organizace%26start%3D2;isshlret=v%C3%ADce zdrojov%C3%A9%3Bfinancov%C3%A1n%C3%AD%3B>
13. Ženíšek, K. (Únor 2007). *Neziskovky.cz*. Načteno z Neziskovky.cz:  
[https://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty\\_530\\_533/\\_nezobrazovane-clanku\\_knihovna\\_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/](https://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/)

### III. Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Zdroje financování neziskové organizace (v tis. Kč).....                         | 25 |
| Tabulka 2: Procentní zastoupení jednotlivých zdrojů financování (v %) .....                 | 25 |
| Tabulka 3: Struktura aktiv (v tis. Kč).....   | 26 |
| Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (v %) .....   | 26 |
| Tabulka 5: Členění pasiv (v tis. Kč).....   | 27 |
| Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv (v %).....  | 27 |
| Tabulka 7: Struktura nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v tis. Kč).....        | 30 |
| Tabulka 8: Vertikální analýza nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v %) .....    | 31 |
| Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv (v %) .....   | 32 |
| Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv (v %).....   | 33 |
| Tabulka 11: Horizontální analýza nákladů a výnosů z hlavní a doplňkové činnosti (v %) ..... | 35 |
| Tabulka 12: Ukazatele autarkie z hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů (v tis. Kč).....  | 36 |
| Tabulka 13: Dotace roku 2015 (v Kč).....  | 52 |
| Tabulka 14: Dotace roku 2016 (v Kč).....  | 52 |
| Tabulka 15: Dotace roku 2017 (v Kč).....  | 52 |
| Tabulka 16: Nezatříděné dotace (v Kč).....  | 53 |

## IV. Přílohy

### Příloha č.1: Zdroje financování

Tabulka 13: Dotace roku 2015 (v Kč)

| Název projektu     | Kód dotace                | Výše dotace  |
|--------------------|---------------------------|--------------|
| Tematická síť      | (CZ.1.04/5.1.01/77.00067) | 42 232,58    |
| Vítr do plachet    | (CZ.1.04/2.1.01/91.00262) | 1 883 324,94 |
| Vozataj II.        | (CZ.1.04/3.3.05/96.00048) | 1 239 556,45 |
| Mám pod čepicí     | (CZ.1.07/3.1.00/50.0021)  | 1 860 812,30 |
| V práci jako doma  | (CZ.2.17/2.1.00/31617)    | 4 023 918,12 |
| Nastupte si        | (CZ.2.17/2.1.00/37101)    | 2 806 093,55 |
| Senioři komunikují |                           | 111 700,00   |
| Virtuální kolega   |                           | 38 196,00    |

Zdroj: interní materiály neziskové organizace, vlastní zpracování

Tabulka 14: Dotace roku 2016 (v Kč)

| Název projektu         | Kód dotace                          | Výše dotace  |
|------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Trochu méně horké léto | (CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_013/0000280) | 1 275 879,06 |
| Ily                    | (CZ.03.3.48/0.0/0.0/15_032/0000621) | 1 192 961,75 |
| V jednom kole          | (CZ.03.2.60/0.0/0.0/15_022/0001159) | 1 545 093,33 |
| Fénix                  | (CZ.03.2.60/0.0/0.0/15_022/0001353) | 948 156,00   |
| XY Melior              | (CZ.03.3.48/0.0/0.0/15_031/0002071) | 266 936,95   |
| Zpátky ve hře          | (CZ.03.1.48/0.0/0.0/15_040/0002334) | 444 557,22   |
| Senioři komunikují     |                                     | 152 600,00   |
| Virtuální kolega       |                                     | 61 836,00    |

Zdroj: interní materiály neziskové organizace, vlastní zpracování

Tabulka 15: Dotace roku 2017 (v Kč)

| Název projektu            | Kód dotace                          | Výše dotace  |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Trochu méně horké léto II | (CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_077/0008047) | 1 527 523,00 |
| Ily II                    | (CZ.03.3.X/0.0/0.0/16_059/0011125)  | 6 950 585,90 |
| V jednom kole II          | (CZ.03.2.60/0.0/0.0/16_064/0006424) | 4 340 600,41 |
| Fénix II                  | (CZ.03.2.60/0.0/0.0/16_064/0006450) | 1 623 408,27 |
| XY Melior II              | (CZ.03.1.52/0.0/0.0/17_079/0009615) | 584 150,45   |
| Zpátky ve hře II          | (CZ.03.1.48/0.0/0.0/15_040/0002334) | 1 873 981,55 |
| V práci jako doma II      | (CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_081/0011675) | 1 483 673,89 |
| Vozataj II                | (CZ.03.1.48/0.0/0.0/17_075/0009225) | 413 899,88   |
| Pro změnu pro sebe        | (CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_062/0003251) | 690 227,92   |
| Začni hned!               | (CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_061/0003237) | 137 085,36   |

Zdroj: interní materiály neziskové organizace, vlastní zpracování

Tabulka 16: Nezatříděné dotace (v Kč)

| Název projektu                | Kod dotace                          | Výše dotace  |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Vozataj                       | (CZ.03.1.48/0.0/0.0/16_053/0004031) | 5 055 570,63 |
| Vozataj III                   | (CZ.03.1.48/0.0/0.0/18_090/0012543) | 6 934 362,50 |
| Začni hned! II                | (CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_081/0011666) | 7 786 023,75 |
| Trochu méně horké léto IV     | (CZ.03.1.51/0.0/0.0/19_107/0016406) | 8 641 894,80 |
| Zpátky ve hře v MAS Růže      | (CZ.03.2.65/0.0/0.0/16_047/0010161) | 2 078 875,00 |
| Zpátky ve hře v MAS Šipka     | (CZ.03.2.65/0.0/0.0/16_047/0014923) | 4 648 522,50 |
| Zpátky ve hře v MAS Třeboňsko | (CZ.03.2.65/0.0/0.0/16_047/0010428) | 2 758 992,50 |
| DigCompEdu pro základní školy | (CZ.02.3.68/0.0/0.0/18_067/0012400) | 9 217 775,00 |

Zdroj: interní materiály neziskové organizace, vlastní zpracování

## Příloha č. 2: Rozvahy

### Hospodaření v roce 2014

Účetní jednotka: [REDAKCE]

účtujeme v podvojném účetnictví; v roce 2010 jsme byli plátcí DPH.

[REDAKCE] Naše účetnictví prochází každoročním nezávislým auditem.

Stav majetku a závazků obecně prospěšné společnosti k rozvahovému dni – viz níže.

#### Rozvaha

| Aktiva (v tis.)                                     | k 1.1.2014   | k 31.12.2014 |
|---|--------------|--------------|
| <b>Dlouhodobý majetek celkem</b>                    | <b>109</b>   | <b>130</b>   |
| Dlouhodobý nehmotný majetek celkem                  | 15           | 15           |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek                 | 15           | 15           |
| Dlouhodobý hmotný majetek celkem                    | 1 696        | 1 790        |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí      | 708          | 802          |
| Ostatní dlouhodobý hmotný majetek                   | 988          | 988          |
| Oprávký k dlouhodobému majetku celkem               | 1 602        | 1 675        |
| Oprávký k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku | 15           | 15           |
| Oprávký k sam. mov. věcem a souborům mov. věcí      | 599          | 672          |
| Oprávký k ostatnímu dlouhodob. hmot. majetku        | 988          | 988          |
| <b>Krátkodobý majetek celkem</b>                    | <b>2 440</b> | <b>2 444</b> |
| Pohledávky celkem                                   | 168          | 522          |
| Odběratelé  | 21           | 0            |
| Poskytnuté provozní zálohy                          | 19           | 16           |
| Ostatní pohledávky                                  | 32           | 40           |
| Dohadné účty aktivní                                | 96           | 466          |
| Krátkodobý finanční majetek celkem                  | 2 206        | 1 856        |
| Pokladna  | 31           | 51           |
| Účty v bankách                                      | 2 175        | 1 805        |
| Jiná aktiva celkem                                  | 66           | 66           |
| Náklady příštích období                             | 66           | 66           |
| <b>Aktiva celkem</b>                                | <b>2 549</b> | <b>2 574</b> |

| Pasiva (v tis.)                        | k 1.1.2014   | k 31.12.2014 |
|--|--------------|--------------|
| <b>Vlastní zdroje celkem</b>           | <b>-228</b>  | <b>-277</b>  |
| Jmění celkem                           | -228         | -228         |
| Fondy                                  | -228         | -228         |
| Výsledek hospodaření celkem            | 17           | -49          |
| Účet výsledku hospodaření              | 17           | -49          |
| <b>Cizí zdroje celkem</b>              | <b>2 777</b> | <b>2 851</b> |
| Krátkodobé závazky celkem              | 914          | 1 460        |
| Dodavatelé                             | 27           | 162          |
| Ostatní závazky vůči zaměstnancům      | 0            | 9            |
| Ostatní závazky                        | 145          | 298          |
| Zaměstnanci                            | 315          | 420          |
| Závazky k institucím SZ a veřejného ZP | 126          | 175          |
| Daň z příjmu                           | 0            | 0            |
| Ostatní přímé daně                     | 41           | 63           |
| Ostatní daně a poplatky                | 0            | 0            |
| Jiné závazky                           | 0            | 27           |
| Dohadné účty pasivní                   | 0            | 6            |
| Ostatní krátkodobé finanční výpomoci   | 260          | 300          |
| Jiná pasiva celkem                     | 1 863        | 1 391        |
| Výnosy v příštích období               | 1 863        | 1 391        |
| <b>Pasiva celkem</b>                   | <b>2 549</b> | <b>2 574</b> |

## HOSPODAŘENÍ V ROCE 2015

Účetní jednotka: [REDAKCE]

účtujeme v podvojném účetnictví; v roce 2015 jsme nebyli plátcí DPH.

[REDAKCE]). Naše účetnictví prochází každoročním nezávislým auditem.

Stav majetku a závazků obecně prospěšné společnosti k rozvahovému dni – viz níže.

### Rozvaha

| Aktiva (v tis.)                                     | k 1.1.2015   | k 31.12.2015 |
|---|--------------|--------------|
| <b>Dlouhodobý majetek celkem</b>                    | <b>130</b>   | <b>64</b>    |
| Dlouhodobý nehmotný majetek celkem                  | 15           | 0            |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek                 | 15           | 0            |
| Dlouhodobý hmotný majetek celkem                    | 1 790        | 1 129        |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí      | 802          | 802          |
| Ostatní dlouhodobý hmotný majetek                   | 988          | 327          |
| Oprávký k dlouhodobému majetku celkem               | 1 675        | 1 065        |
| Oprávký k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku | 15           | 0            |
| Oprávký k sam. mov. věcem a souborům mov. věcí      | 672          | 738          |
| Oprávký k ostatnímu dlouhodob. hmot. majetku        | 988          | 327          |
| <b>Krátkodobý majetek celkem</b>                    | <b>2 444</b> | <b>791</b>   |
| Pohledávky celkem                                   | 522          | 507          |
| Odběratelé  | 0            | 23           |
| Poskytnuté provozní zálohy                          | 16           | 11           |
| Ostatní pohledávky                                  | 40           | 1            |
| Ostatní přímé daně                                  | 0            | 8            |
| Dohadné účty aktivní                                | 466          | 464          |
| Krátkodobý finanční majetek celkem                  | 1 856        | 215          |
| Pokladna  | 51           | 11           |
| Účty v bankách                                      | 1 805        | 204          |
| Jiná aktiva celkem                                  | 66           | 69           |
| Náklady příštích období                             | 66           | 69           |
| <b>Aktiva celkem</b>                                | <b>2 574</b> | <b>855</b>   |

| Pasiva (v tis.)                        | k 1.1.2015   | k 31.12.2015 |
|--|--------------|--------------|
| <b>Vlastní zdroje celkem</b>           | <b>-277</b>  | <b>13</b>    |
| Jmění celkem                           | -277         | -277         |
| Fondy                                  | -277         | -277         |
| Výsledek hospodaření celkem            | 0            | 290          |
| Účet výsledku hospodaření              | X            | 290          |
| <b>Cizí zdroje celkem</b>              | <b>2 851</b> | <b>842</b>   |
| Krátkodobé závazky celkem              | 1 460        | 842          |
| Dodavatelé                             | 162          | 277          |
| Ostatní závazky vůči zaměstnancům      | 9            | 0            |
| Ostatní závazky                        | 298          | 0            |
| Zaměstnanci                            | 420          | 26           |
| Závazky k institucím SZ a veřejného ZP | 175          | 3            |
| Daň z příjmu                           | 0            | 0            |
| Ostatní přímé daně                     | 63           | 1            |
| Ostatní daně a poplatky                | 0            | 0            |
| Jiné závazky                           | 27           | 0            |
| Dohadné účty pasivní                   | 6            | 5            |
| Ostatní krátkodobé finanční výpomoci   | 300          | 530          |
| Jiná pasiva celkem                     | 1 391        | 0            |
| Výnosy v příštích období               | 1 391        | 0            |
| <b>Pasiva celkem</b>                   | <b>2 574</b> | <b>855</b>   |



## HOSPODAŘENÍ V ROCE 2016

Účetní jednotka: [REDAKCE]

účtujeme v podvojném účetnictví; v roce 2016 jsme nebyli plátcí DPH.

Naše účetnictví prochází každoročním nezávislým auditem.

Stav majetku a závazků obecně prospěšné společnosti k rozvahovému dni – viz níže.

### Rozvaha

| Aktiva (v tis.)                                    | k 1.1.2016 | k 31.12.2016  |
|--|------------|---------------|
| <b>Dlouhodobý majetek celkem</b>                   | <b>64</b>  | <b>211</b>    |
| Dlouhodobý nehmotný majetek celkem                 | 0          | 0             |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek                | 0          | 0             |
| Dlouhodobý hmotný majetek celkem                   | 1 129      | 1 195         |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí     | 802        | 868           |
| Ostatní dlouhodobý hmotný majetek                  | 327        | 327           |
| Oprávy k dlouhodobému majetku celkem               | -1 065     | -984          |
| Oprávy k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku | 0          | 0             |
| Oprávy k sam. mov. věcem a souborům mov. věcí      | -738       | -657          |
| Oprávy k ostatnímu dlouhodob. hmot. majetku        | -327       | -327          |
| <b>Krátkodobý majetek celkem</b>                   | <b>791</b> | <b>11 884</b> |
| Pohledávky celkem                                  | 507        | 772           |
| Odběratelé   | 23         | 75            |
| Poskytnuté provozní zálohy                         | 11         | 11            |
| Ostatní pohledávky                                 | 1          | 501           |
| Pohledávky za zaměstnanci                          | 0          | 4             |
| Ostatní přímé daně                                 | 8          | 0             |
| Dohadné účty aktivní                               | 464        | 181           |
| Krátkodobý finanční majetek celkem                 | 215        | 11 015        |
| Pokladna   | 11         | 30            |
| Účty v bankách                                     | 204        | 10 985        |
| Jiná aktiva celkem                                 | 69         | 97            |
| Náklady příštích období                            | 69         | 97            |
| <b>Aktiva celkem</b>                               | <b>855</b> | <b>12 095</b> |

| Pasiva (v tis.)                        | k 1.1.2016 | k 31.12.2016  |
|--|------------|---------------|
| <b>Vlastní zdroje celkem</b>           | <b>13</b>  | <b>-33</b>    |
| Jmění celkem                           | -277       | 13            |
| Fondy                                  | -277       | 13            |
| Výsledek hospodaření celkem            | 290        | -46           |
| Účet výsledku hospodaření              | 290        | -46           |
| <b>Cizí zdroje celkem</b>              | <b>842</b> | <b>12 128</b> |
| Krátkodobé závazky celkem              | 842        | 861           |
| Dodavatelé                             | 277        | 167           |
| Ostatní závazky vůči zaměstnancům      | 0          | 0             |
| Ostatní závazky                        | 0          | 80            |
| Zaměstnanci                            | 26         | 400           |
| Ostatní závazky vůči zaměstnancům      | 0          | 5             |
| Závazky k institucím SZ a veřejného ZP | 3          | 140           |
| Ostatní přímé daně                     | 1          | 44            |
| Jiné závazky                           | 0          | 5             |
| Dohadné účty pasivní                   | 5          | 0             |
| Ostatní krátkodobé finanční výpomoci   | 530        | 20            |
| Jiná pasiva celkem                     | 0          | 11 267        |
| Výnosy v příštích období               | 0          | 11 267        |
| <b>Pasiva celkem</b>                   | <b>855</b> | <b>12 095</b> |



## HOSPODAŘENÍ V ROCE 2017

Účetní jednotka: [REDAKCE]

účtujeme v podvojném účetnictví; v roce 2017 jsme nebyli plátcí DPH.

Naše účetnictví prochází každoročním nezávislým auditem.

Stav majetku a závazků obecně prospěšné společnosti k rozvahovému dni – viz níže.

### Rozvaha

| Aktiva (v tis.)                                       | k 1.1.2017    | k 31.12.2017  |
|---|---------------|---------------|
| <b>Dlouhodobý majetek celkem</b>                      | <b>211</b>    | <b>223</b>    |
| Dlouhodobý nehmotný majetek celkem                    | 0             | 0             |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek                   | 0             | 0             |
| Dlouhodobý hmotný majetek celkem                      | 1 195         | 1 229         |
| Stavby  | 0             | 66            |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí        | 868           | 836           |
| Ostatní dlouhodobý hmotný majetek                     | 327           | 327           |
| Oprávkový k dlouhodobému majetku celkem               | -984          | -1 006        |
| Oprávkový k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku | 0             | 0             |
| Oprávkový ke stavbám                                  | 0             | -13           |
| Oprávkový k sam. mov. věcem a souborům mov. věcí      | -657          | -666          |
| Oprávkový k ostatnímu dlouhodob. hmot. majetku        | -327          | -327          |
| <b>Krátkodobý majetek celkem</b>                      | <b>11 884</b> | <b>10 723</b> |
| Pohledávky celkem                                     | 772           | 2 351         |
| Odběratelé  | 75            | 53            |
| Poskytnuté provozní zálohy                            | 11            | 19            |
| Ostatní pohledávky                                    | 501           | 563           |
| Pohledávky za zaměstnanci                             | 4             | 8             |
| Ostatní přímé daně                                    | 0             | 0             |
| Dohadné účty aktivní                                  | 181           | 1 708         |
| <b>Krátkodobý finanční majetek celkem</b>             | <b>11 015</b> | <b>8 288</b>  |
| Pokladna  | 30            | 14            |
| Účty v bankách  | 10 985        | 8 274         |
| Jiná aktiva celkem                                    | 97            | 84            |
| Náklady příštích období                               | 97            | 84            |
| <b>Aktiva celkem</b>                                  | <b>12 095</b> | <b>10 946</b> |

| Pasiva (v tis.)                        | k 1.1.2017    | k 31.12.2017  |
|--|---------------|---------------|
| <b>Vlastní zdroje celkem</b>           | <b>-33</b>    | <b>-21</b>    |
| Jmění celkem                           | 13            | -33           |
| Fondy                                  | 13            | -33           |
| Výsledek hospodaření celkem            | -46           | 12            |
| Účet výsledku hospodaření              | -46           | 12            |
| <b>Cizí zdroje celkem</b>              | <b>12 128</b> | <b>10 967</b> |
| Krátkodobé závazky celkem              | 861           | 1 441         |
| Dodavatelé                             | 167           | 224           |
| Ostatní závazky                        | 80            | 139           |
| Zaměstnanci                            | 400           | 649           |
| Ostatní závazky vůči zaměstnancům      | 5             | 63            |
| Závazky k institucím SZ a veřejného ZP | 140           | 256           |
| Ostatní přímé daně                     | 44            | 88            |
| Ostatní daně a poplatky                | 0             | 1             |
| Jiné závazky                           | 5             | 0             |
| Dohadné účty pasivní                   | 0             | 1             |
| Ostatní krátkodobé finanční výpomoci   | 20            | 20            |
| Jiná pasiva celkem                     | 11 267        | 9 526         |
| Výnosy v příštích období               | 11 267        | 9 526         |
| <b>Pasiva celkem</b>                   | <b>12 095</b> | <b>10 946</b> |

## ROZVAHA

ke dni 31.12.2018

| AKTIVA  | začátek účetního období | konec účetního období | AKTIVA                             | začátek účetního období | konec účetního období |
|---|-------------------------|-----------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Dlouhodobý majetek celkem   | 223                     | 346                   | Zásoby celkem                      | 0                       | 0                     |
| Dlouhodobý hmotný majetek celkem  | 1 229                   | 948                   | Pohledávky celkem                  | 2351                    | 1031                  |
| Stavby  | 66                      | 66                    | Odběratelé                         | 53                      | 0                     |
| Hmotné movité věci a jejich soubory   | 836                     | 882                   | Poskytnuté provozní zálohy         | 19                      | 124                   |
| Ostatní dlouhodobý hmotný majetek   | 327                     |                       | Ostatní pohledávky                 | 563                     | 400                   |
| Oprávký k dlouhodobému majetku celkem   | -1 006                  | -602                  | Pohledávky za zaměstnanci          | 8                       | -10                   |
| Oprávký ke stavbám  | -13                     | -34                   | Dohadné účty aktivní               | 1 708                   | 517                   |
| Oprávký k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí | -666                    | -568                  | Krátkodobý finanční majetek celkem | 8 288                   | 13 019                |
| Oprávký k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku                             | -327                    |                       | Peněžní prostředky v pokladně      | 14                      | 2                     |
| Krátkodobý majetek celkem   | 10 723                  | 14 130                | Peněžní prostředky na účtech       | 8 274                   | 13 017                |
|   |                         |                       | Jiná aktiva celkem                 | 84                      | 80                    |
|   |                         |                       | Náklady příštích období            | 84                      | 80                    |
| <b>Aktiva celkem</b>  |                         |                       |                                    | <b>10 946</b>           | <b>14 476</b>         |

35

## ROZVAHA

ke dni 31.12.2018

| PASIVA                                      | začátek účetního období | konec účetního období | PASIVA  | začátek účetního období | konec účetního období |
|---|-------------------------|-----------------------|---|-------------------------|-----------------------|
| Vlastní zdroje celkem                       | -21                     | -298                  | Ostatní závazky vůči zaměstnancům   | 63                      |                       |
| Jmění celkem                                | -33                     | -21                   | Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění | 256                     | 277                   |
| Fondy                                       | -33                     | -21                   | Ostatní přímé daně  | 88                      | 131                   |
| Výsledek hospodaření celkem                 | 12                      | -277                  | Ostatní daně a poplatky   | 1                       |                       |
| Účet výsledku hospodaření                   | x                       | -277                  | Dohadné účty pasivní  | 1                       | 418                   |
| Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení | 12                      |                       | Ostatní krátkodobé finanční výpomoci  | 20                      | 85                    |
| Cizí zdroje celkem                          | 10 967                  | 14 774                | Jiná pasiva celkem  | 9 526                   | 12 545                |
| Krátkodobé závazky celkem                   | 1 441                   | 2 229                 | Výnosy příštích období  | 9 526                   | 12 545                |
| Dodavatelé                                  | 224                     | 55                    |   |                         |                       |
| Ostatní závazky                             | 139                     | 370                   |   |                         |                       |
| Zaměstnanci                                 | 649                     | 893                   |   |                         |                       |
| <b>Pasiva celkem</b>                        |                         |                       |   | <b>10 946</b>           | <b>14 476</b>         |

36

## ROZVAHA

ke dni 31.12.2019

| AKTIVA  | začátek účetního období | konec účetního období | AKTIVA                             | začátek účetního období | konec účetního období |
|---|-------------------------|-----------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Dlouhodobý majetek celkem   | 346                     | 343                   | Ostatní pohledávky                 | 400                     | 300                   |
| Dlouhodobý hmotný majetek celkem  | 948                     | 1 133                 | Pohledávky za zaměstnanci          | -10                     | -46                   |
| Stavby  | 66                      | 66                    | Dohadné účty aktivní               | 517                     | 405                   |
| Hmotné movité věci a jejich soubory   | 882                     | 1 067                 | Krátkodobý finanční majetek celkem | 13 019                  | 18 643                |
| Oprávký k dlouhodobému majetku celkem   | -602                    | -790                  | Peněžní prostředky v pokladně      | 2                       | 26                    |
| Oprávký ke stavbám  | -34                     | -50                   | Peněžní prostředky na účtech       | 13 017                  | 18 617                |
| Oprávký k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí | -568                    | -740                  | Jiná aktiva celkem                 | 80                      | 127                   |
| Krátkodobý majetek celkem   | 14 130                  | 19 535                | Náklady příštích období            | 80                      | 127                   |
| Zásoby celkem   | 0                       | 0                     | <b>Aktiva celkem</b>               | <b>14 476</b>           | <b>19 878</b>         |
| Pohledávky celkem   | 1 031                   | 765                   |                                    |                         |                       |
| Poskytnuté provozní zálohy  | 124                     | 106                   |                                    |                         |                       |

32

## ROZVAHA

ke dni 31.12.2019

| PASIVA                                      | začátek účetního období | konec účetního období | PASIVA  | začátek účetního období | konec účetního období |
|---|-------------------------|-----------------------|---|-------------------------|-----------------------|
| Vlastní zdroje celkem                       | -298                    | -323                  | Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění | 277                     | 282                   |
| Jmění celkem                                | -21                     | -298                  | Ostatní přímé daně  | 131                     | 94                    |
| Fondy                                       | -21                     | -298                  | Dohadné účty pasivní  | 418                     | 146                   |
| Výsledek hospodaření celkem                 | -277                    | -25                   | Ostatní krátkodobé finanční výpomoci  | 85                      |                       |
| Účet výsledku hospodaření                   | x                       | -25                   | Jiná pasiva celkem  | 12 545                  | 18 757                |
| Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení | -277                    |                       | Výnosy příštích období  | 12 545                  | 18 757                |
| Cizí zdroje celkem                          | 14 774                  | 20 201                | <b>Pasiva celkem</b>  | <b>14 476</b>           | <b>19 878</b>         |
| Krátkodobé závazky celkem                   | 2 229                   | 1 444                 |   |                         |                       |
| Dodavatelé                                  | 55                      | 49                    |   |                         |                       |
| Ostatní závazky                             | 370                     | 146                   |   |                         |                       |
| Zaměstnanci                                 | 893                     | 727                   |   |                         |                       |

33



## Příloha č. 3: Výkazy zisku a ztrát

### Srovnání předchozích let

| Ročník                      | 2007      | 2008      | 2009       | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       |
|-----------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Výnosy (v tis.)             | 10 580    | 8 289     | 6 224      | 9 106     | 7 465      | 6 884      | 9 477      | 12 875     |
| Náklady (v tis.)            | 10 572    | 8 286     | 6 211      | 9 105     | 7 464      | 6 884      | 9 460      | 12 924     |
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>+8</b> | <b>+3</b> | <b>+13</b> | <b>+1</b> | <b>+11</b> | <b>+10</b> | <b>+17</b> | <b>-49</b> |
| (%) předchozího roku        | 2007      | 2008      | 2009       | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       |
| Výnosy                      | 134       | 78        | 75         | 146       | 82         | 92         | 138        | 136        |
| Náklady                     | 132       | 78        | 75         | 147       | 82         | 92         | 138        | 137        |

### Výkaz zisku a ztráty 2014

| Náklady (v tis.)   | Hlavní        | Doplňková  | Činnost celkem |
|--|---------------|------------|----------------|
| <b>Spotřebované nákupy celkem</b>  | <b>679</b>    | <b>5</b>   | <b>684</b>     |
| Spotřeba materiálu   | 615           | 5          | 620            |
| Spotřeba energie   | 64            | 0          | 64             |
| <b>Služby celkem</b>   | <b>2 622</b>  | <b>114</b> | <b>2 736</b>   |
| Opravy a udržování   | 93            | 10         | 103            |
| Cestovné   | 3             | 0          | 3              |
| Náklady na reprezentaci  | 29            | 3          | 32             |
| Ostatní služby   | 2 497         | 101        | 2 598          |
| <b>Osobní náklady celkem</b>   | <b>6 918</b>  | <b>8</b>   | <b>6 926</b>   |
| Mzdové náklady   | 5 617         | 6          | 5 623          |
| Zákonné sociální pojištění   | 1 301         | 2          | 1 303          |
| <b>Daně a poplatky celkem</b>  | <b>13</b>     | <b>0</b>   | <b>13</b>      |
| Daň silniční   | 10            | 0          | 10             |
| Ostatní daně a poplatky  | 3             | 0          | 3              |
| <b>Ostatní náklady celkem</b>  | <b>2 475</b>  | <b>17</b>  | <b>2 492</b>   |
| Úroky  | 7             | 9          | 16             |
| Ostatní úroky a penále   | 1             | 0          | 1              |
| Jiné ostatní náklady   | 2 467         | 8          | 2 475          |
| <b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem</b> | <b>73</b>     | <b>0</b>   | <b>73</b>      |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku                        | 73            | 0          | 73             |
| <b>Náklady celkem</b>  | <b>12 780</b> | <b>144</b> | <b>12 924</b>  |

| Výnosy (v tis.)                                  | Hlavní        | Doplňková  | Činnost celkem |
|--|---------------|------------|----------------|
| <b>Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem</b> | <b>219</b>    | <b>112</b> | <b>331</b>     |
| Tržby za vlastní výrobky                         | 0             | 0          | 0              |
| Tržby z prodeje služeb                           | 219           | 112        | 331            |
| <b>Ostatní výnosy celkem</b>                     | <b>3</b>      | <b>0</b>   | <b>3</b>       |
| Úroky  | 3             | 0          | 3              |
| Jiné ostatní výnosy                              | 0             | 0          | 0              |
| <b>Přijaté příspěvky celkem</b>                  | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>       |
| Přijaté příspěvky (dary)                         | 0             | 0          | 0              |
| <b>Provozní dotace celkem</b>                    | <b>12 541</b> | <b>0</b>   | <b>12 541</b>  |
| Provozní dotace                                  | 12 541        | 0          | 12 541         |
| <b>Výnosy celkem</b>                             | <b>12 763</b> | <b>112</b> | <b>12 875</b>  |
| Výsledek hospodaření před zdaněním               | -17           | -32        | -49            |
| Daň z příjmu                                     | 0             | 0          | 0              |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>           | <b>-17</b>    | <b>-32</b> | <b>-49</b>     |

### Srovnání předchozích let

| Rok                         | 2008      | 2009       | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|-----------------------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Výnosy (v tis.)             | 8 289     | 6 224      | 9 106     | 7 465      | 6 884      | 9 477      | 12 875     | 12 160     |
| Náklady (v tis.)            | 8 286     | 6 211      | 9 105     | 7 454      | 6 874      | 9 460      | 12 924     | 11 870     |
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>+3</b> | <b>+13</b> | <b>+1</b> | <b>+11</b> | <b>+10</b> | <b>+17</b> | <b>-49</b> | <b>290</b> |
| (%) předchozího roku        | 2008      | 2009       | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
| Výnosy                      | 78        | 75         | 146       | 82         | 92         | 138        | 136        | 94         |
| Náklady                     | 78        | 75         | 147       | 82         | 92         | 138        | 137        | 92         |

### Výkaz zisku a ztráty 2015

| Náklady (v tis.)   | Hlavní        | Doplňková  | Činnost celkem |
|--|---------------|------------|----------------|
| <b>Spotřebované nákupy celkem</b>  | <b>321</b>    | <b>32</b>  | <b>353</b>     |
| Spotřeba materiálu   | 248           | 32         | 280            |
| Spotřeba energie   | 73            | 0          | 73             |
| <b>Služby celkem</b>   | <b>2 532</b>  | <b>183</b> | <b>2 715</b>   |
| Opravy a udržování   | 104           | 7          | 111            |
| Cestovné   | 83            | 0          | 83             |
| Náklady na reprezentaci  | 18            | 1          | 19             |
| Ostatní služby   | 2 327         | 175        | 2 502          |
| <b>Osobní náklady celkem</b>   | <b>6 728</b>  | <b>0</b>   | <b>6 728</b>   |
| Mzdové náklady   | 5 479         | 0          | 5 479          |
| Zákonné sociální pojištění   | 1 249         | 0          | 1 249          |
| <b>Daně a poplatky celkem</b>  | <b>17</b>     | <b>0</b>   | <b>17</b>      |
| Daň silniční   | 14            | 0          | 14             |
| Ostatní daně a poplatky  | 3             | 0          | 3              |
| <b>Ostatní náklady celkem</b>  | <b>1 981</b>  | <b>9</b>   | <b>1 990</b>   |
| Úroky  | 26            | 0          | 26             |
| Ostatní pokuty a penále  | 1             | 0          | 1              |
| Jiné ostatní náklady   | 1 954         | 9          | 1 963          |
| <b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem</b> | <b>67</b>     | <b>0</b>   | <b>67</b>      |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku                        | 67            | 0          | 67             |
| <b>Náklady celkem</b>  | <b>11 646</b> | <b>224</b> | <b>11 870</b>  |

| Výnosy (v tis.)                                  | Hlavní        | Doplňková  | Činnost celkem |
|--|---------------|------------|----------------|
| <b>Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem</b> | <b>136</b>    | <b>157</b> | <b>293</b>     |
| Tržby za vlastní výroby                          | 0             | 7          | 7              |
| Tržby z prodeje služeb                           | 136           | 150        | 286            |
| <b>Ostatní výnosy celkem</b>                     | <b>11</b>     | <b>0</b>   | <b>11</b>      |
| Úroky  | 1             | 0          | 1              |
| Jiné ostatní výnosy                              | 10            | 0          | 10             |
| <b>Přijaté příspěvky celkem</b>                  | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0</b>       |
| Přijaté příspěvky (dary)                         | 0             | 0          | 0              |
| <b>Provozní dotace celkem</b>                    | <b>11 856</b> | <b>0</b>   | <b>11 856</b>  |
| Provozní dotace                                  | 11 856        | 0          | 11 856         |
| <b>Výnosy celkem</b>                             | <b>12 003</b> | <b>157</b> | <b>12 160</b>  |
| Výsledek hospodaření před zdaněním               | 357           | -67        | 290            |
| Daň z příjmu                                     | 0             | 0          | 0              |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>           | <b>357</b>    | <b>-67</b> | <b>290</b>     |

### Srovnání předchozích let

| Rok                         | 2009       | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
|-----------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Výnosy (v tis.)             | 6 224      | 9 106     | 7 465      | 6 884      | 9 477      | 12 875     | 12 160     | 6 125      |
| Náklady (v tis.)            | 6 211      | 9 105     | 7 454      | 6 874      | 9 460      | 12 924     | 11 870     | 6 171      |
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>+13</b> | <b>+1</b> | <b>+11</b> | <b>+10</b> | <b>+17</b> | <b>-49</b> | <b>290</b> | <b>-46</b> |
| (%) předchozího roku        | 2009       | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| Výnosy                      | 75         | 146       | 82         | 92         | 138        | 136        | 94         | 50         |
| Náklady                     | 75         | 147       | 82         | 92         | 138        | 137        | 92         | 52         |

### Výkaz zisku a ztráty 2016

| Náklady (v tis.)   | Hlavní       | Doplňková  | Činnost celkem |
|--|--------------|------------|----------------|
| <b>Spotřebované nákupy celkem</b>  | <b>1973</b>  | <b>160</b> | <b>2133</b>    |
| Spotřeba materiálu a energie   | 830          | 33         | 863            |
| Opravy a udržování   | 92           | 8          | 100            |
| Cestovné   | 160          | 0          | 160            |
| Náklady na reprezentaci  | 14           | 0          | 14             |
| Ostatní služby   | 877          | 119        | 996            |
| <b>Osobní náklady celkem</b>   | <b>3 745</b> | <b>0</b>   | <b>3 745</b>   |
| Mzdové náklady   | 3 105        | 0          | 3 105          |
| Zákonné sociální pojištění   | 633          | 0          | 633            |
| <b>Daně a poplatky celkem</b>  | <b>6</b>     | <b>18</b>  | <b>24</b>      |
| Daně a poplatky  | 6            | 18         | 24             |
| <b>Ostatní náklady celkem</b>  | <b>162</b>   | <b>17</b>  | <b>179</b>     |
| Úroky  | 2            | 2          | 4              |
| Kurzové ztráty   | 3            | 0          | 3              |
| Jiné ostatní náklady   | 157          | 15         | 172            |
| <b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem</b> | <b>77</b>    | <b>11</b>  | <b>88</b>      |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku                        | 77           | 11         | 88             |
| <b>Náklady celkem</b>  | <b>5 965</b> | <b>206</b> | <b>6 171</b>   |

| Výnosy (v tis.)                           | Hlavní       | Doplňková  | Činnost celkem |
|---|--------------|------------|----------------|
| <b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b> | <b>380</b>   | <b>212</b> | <b>592</b>     |
| Ostatní výnosy                            | 2            | 0          | 2              |
| Tržby z prodeje majetku                   | 3            | 0          | 3              |
| Provozní dotace                           | 5 528        | 0          | 5 528          |
| <b>Výnosy celkem</b>                      | <b>5 913</b> | <b>212</b> | <b>6 125</b>   |
| Výsledek hospodaření před zdaněním        | -50          | 6          | -44            |
| Daň z příjmu                              | 0            | 0          | 0              |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>    | <b>-52</b>   | <b>6</b>   | <b>-46</b>     |



### Srovnání předchozích let

| Rok                         | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Výnosy (v tis.)             | 9 106     | 7 465      | 6 884      | 9 477      | 12 875     | 12 160     | 6 125      | 20 262     |
| Náklady (v tis.)            | 9 105     | 7 454      | 6 874      | 9 460      | 12 924     | 11 870     | 6 171      | 20 250     |
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>+1</b> | <b>+11</b> | <b>+10</b> | <b>+17</b> | <b>-49</b> | <b>290</b> | <b>-46</b> | <b>+12</b> |
| (%) předchozího roku        | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |
| Výnosy                      | 146       | 82         | 92         | 138        | 136        | 94         | 50         | 330        |
| Náklady                     | 147       | 82         | 92         | 138        | 137        | 92         | 52         | 328        |

### Výkaz zisku a ztráty 2017

| Náklady (v tis.)   | Hlavní        | Doplňková | Činnost celkem |
|--|---------------|-----------|----------------|
| <b>Spotřebované nákupy celkem</b>  | <b>7 135</b>  | <b>37</b> | <b>7 172</b>   |
| Spotřeba materiálu a energie   | 1 013         | 0         | 1 013          |
| Opravy a udržování   | 154           | 0         | 154            |
| Cestovné   | 3 861         | 0         | 3 861          |
| Náklady na reprezentaci  | 33            | 0         | 33             |
| Ostatní služby   | 2 074         | 37        | 2 111          |
| <b>Osobní náklady celkem</b>   | <b>11 145</b> | <b>0</b>  | <b>11 145</b>  |
| Mzdové náklady   | 9 175         | 0         | 9 175          |
| Zákonné sociální pojištění   | 1 960         | 0         | 1 960          |
| Zákonné sociální náklady   | 10            | 0         | 10             |
| <b>Daně a poplatky celkem</b>  | <b>24</b>     | <b>0</b>  | <b>24</b>      |
| Daně a poplatky  | 24            | 0         | 24             |
| <b>Ostatní náklady celkem</b>  | <b>1 649</b>  | <b>3</b>  | <b>1 652</b>   |
| Úroky  | 0             | 0         | 0              |
| Kurzové ztráty   | 105           | 0         | 105            |
| Dary   | 2             | 0         | 2              |
| Jiné ostatní náklady   | 1 542         | 3         | 1 545          |
| <b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem</b> | <b>257</b>    | <b>0</b>  | <b>257</b>     |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku                        | 107           | 0         | 107            |
| Prodaný dlouhodobý majetek   | 150           | 0         | 150            |
| <b>Náklady celkem</b>  | <b>20 210</b> | <b>40</b> | <b>20 250</b>  |

| Výnosy (v tis.)                        | Hlavní        | Doplňková | Činnost celkem |
|--|---------------|-----------|----------------|
| <b>Provozní dotace</b>                 | <b>19 355</b> | <b>0</b>  | <b>19 355</b>  |
| Přijaté příspěvky                      | 12            | 0         | 12             |
| Tržby za vlastní výkony a za zboží     | 640           | 40        | 680            |
| Ostatní výnosy                         | 5             | 0         | 5              |
| Tržby z prodeje majetku                | 210           | 210       | 210            |
| <b>Výnosy celkem</b>                   | <b>20 222</b> | <b>40</b> | <b>20 262</b>  |
| Výsledek hospodaření před zdaněním     | 12            | 0         | 12             |
| Daň z příjmu                           | 0             | 0         | 0              |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b> | <b>12</b>     | <b>0</b>  | <b>12</b>      |

## VÝKAZ ZIZKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2018

| NÁKLADY  | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Celkem | NÁKLADY  | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Celkem        |
|--|----------------|---------------------|--------|--|----------------|---------------------|---------------|
| Spotřebované nákupy a nakupované služby                      | 5 360          | 0                   | 5 360  | Daně a poplatky  | 24             | 0                   | 24            |
| Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladových dodávek | 1 254          |                     | 1 254  | Ostatní náklady  | 2 518          | 0                   | 2 518         |
| Oprava a udržování   | 167            |                     | 167    | Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále            | 1              |                     | 1             |
| Náklady na cestovné  | 859            |                     | 859    | Kursově ztráty   | 2              |                     | 2             |
| Náklady na reprezentaci                                      | 72             |                     | 72     | Manka a škody  | 235            |                     | 235           |
| Ostatní služby   | 3 008          |                     | 3 008  | Jiné ostatní náklady   | 2 280          |                     | 2 280         |
| Osobní náklady   | 14 972         | 0                   | 14 972 | Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek | 148            | 0                   | 148           |
| Mzdové náklady   | 12 525         |                     | 12 525 | Odpisy dlouhodobého majetku  | 148            |                     | 148           |
| Zákonné sociální pojištění                                   | 2 440          |                     | 2 440  | <b>Náklady celkem</b>  | <b>23 022</b>  |                     | <b>23 022</b> |
| Zákonné sociální náklady                                     | 7              |                     | 7      |  |                |                     |               |

33

## VÝKAZ ZIZKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2018

| VÝNOSY   | Hlavní činnost | Hospodářská činnost | Celkem        |
|--|----------------|---------------------|---------------|
| Provozní dotace  | 22 110         | 0                   | 22 110        |
| Přijaté příspěvky  | 144            | 0                   | 144           |
| Přijaté příspěvky (dary)                                   | 144            |                     | 144           |
| Tržby za vlastní výkony a zboží                            | 337            |                     | 337           |
| Ostatní výnosy   | 126            | 0                   | 126           |
| Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále  | 7              |                     | 7             |
| Jiné ostatní výnosy  | 119            |                     | 119           |
| Tržby z prodeje majetku                                    | 28             | 0                   | 28            |
| Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 28             |                     | 28            |
| <b>Výnosy celkem</b>                                       | <b>22 745</b>  | <b>0</b>            | <b>22 745</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>                  | <b>-277</b>    | <b>0</b>            | <b>-277</b>   |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>                     | <b>-277</b>    | <b>0</b>            | <b>-277</b>   |

34



## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2019

| NÁKLADY  | Hlavní<br>činnost | Hospodářská<br>činnost | Celkem | NÁKLADY  | Hlavní<br>činnost | Hospodářská<br>činnost | Celkem        |
|--|-------------------|------------------------|--------|--|-------------------|------------------------|---------------|
| Spotřebované nákupy a nakupované služby                      | 4 762             | 0                      | 4 762  | Daně a poplatky  | 30                | 0                      | 30            |
| Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladových dodávek | 901               |                        | 901    | Ostatní náklady  | 2 877             | 0                      | 2 877         |
| Oprava a udržování   | 163               |                        | 163    | Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále            | 3                 |                        | 3             |
| Náklady na cestovné  | 758               |                        | 758    | Jiné ostatní náklady   | 2 874             |                        | 2 874         |
| Náklady na reprezentaci                                      | 45                |                        | 45     | Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek | 188               | 0                      | 188           |
| Ostatní služby   | 2 895             |                        | 2 895  | Odpisy dlouhodobého majetku  | 188               |                        | 188           |
| Osobní náklady   | 14 727            | 0                      | 14 727 | <b>Náklady celkem</b>  | <b>22 584</b>     |                        | <b>22 584</b> |
| Mzdové náklady   | 12 200            |                        | 12 200 |  |                   |                        |               |
| Zákonné sociální pojištění                                   | 2 521             |                        | 2 521  |  |                   |                        |               |
| Zákonné sociální náklady                                     | 6                 |                        | 6      |  |                   |                        |               |

30

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2019

| VÝNOSY                                    | Hlavní<br>činnost | Hospodářská<br>činnost | Celkem        |
|---|-------------------|------------------------|---------------|
| Provozní dotace                           | 22 269            | 0                      | 22 269        |
| Přijaté příspěvky                         | 15                | 0                      | 15            |
| Přijaté příspěvky (dary)                  | 15                |                        | 15            |
| Tržby za vlastní výkony a zboží           | 261               |                        | 261           |
| Ostatní výnosy                            | 14                | 0                      | 14            |
| Výnosové úroky                            | 13                |                        | 13            |
| Jiné ostatní výnosy                       | 1                 |                        | 1             |
| Tržby z prodeje majetku                   | 0                 | 0                      | 0             |
| <b>Výnosy celkem</b>                      | <b>22 559</b>     | <b>0</b>               | <b>22 559</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>-25</b>        | <b>0</b>               | <b>-25</b>    |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>    | <b>-25</b>        | <b>0</b>               | <b>-25</b>    |

31