

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Hodnocení hospodaření neziskové organizace**

**Marija Pečnikova**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marija Pečnikova

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Hodnocení hospodaření neziskové organizace**

Název anglicky

**Analysis of management nonprofit organization**

---

### **Cíle práce**

Tato bakalářská práce je zaměřena na charakteristiku neziskového sektoru, jeho dělení a vlastnosti. Hlavní důraz je kladen na vybranou neziskovou organizaci, kde cílem je na základě finanční analýzy zhodnotit stav finančního hospodaření a vymezit závěry, návrhy a doporučení pro další rozvoj organizace včetně zdrojů financování.

### **Metodika**

V teoretické části je na základě studia odborné literatury charakterizován neziskový sektor a přístupy pro hodnocení ekonomiky neziskových organizací. V praktické části je základní charakteristika analyzovaného subjektu, výpočty poměrových ukazatelů hodnotících finanční situaci neziskové organizace a vymezení závěrů, návrhů a doporučení pro stabilizaci a rozvoj organizace. Data jsou zpracována v programu Excel za určité období v tabulkách a v grafech.

## Doporučený rozsah práce

40-60 stran

## Klíčová slova

nezisková organizace, finanční analýza, fundraising, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, aktiva, pasiva, výnosy, náklady, výsledek hospodaření

---

## Doporučené zdroje informací

- BOUKAL, P. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- DOBROZEMSKÝ, V. – STEJSKAL, J. Nevýdělečné organizace v teorii. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN: 978-80-7552-103-3.
- KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J. Finanční analýza : krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- OTRUSINOVÁ, M. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PELIKÁNOVÁ, A. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.
- REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Jaroslav Homolka, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 1. 12. 2021

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 12. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Hodnocení hospodaření neziskové organizace“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Jaroslavovi Homolce, CSc. za odborné vedení, ochotu a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych poděkovala provoznímu řediteli organizace Post Bellum z.ú. Janovi Poloučkovi za podporu a nabídnutí pomocné ruky při zpracování.

# Hodnocení hospodaření neziskové organizace

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje hodnocení hospodaření neziskové organizace. Práce hodnotí ekonomiku nestátní neziskové organizace Post Bellum z.ú., která má sídlo v Praze a v dalších sedmi regionálních pobočkách České republiky. Hlavním cílem je finanční analýza z údajů rozvah a výkazů zisku a ztrát z období 2015–2020 a na základě zjištěných výsledků zhodnotit finanční situaci organizace, stanovit návrhy a doporučení. Tato práce je rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku a definici pojmů v souvislosti s vybraným tématem. Jedná se o definici pojmů nezisková organizace, jejich dělení, charakteristické znaky, oblast působení, zdroje financování a fundraisingu. Dále se teoretická část věnuje způsobům a jednotlivým ukazatelům finanční analýzy. Veškeré teoretické poznatky jsou následně využity v praktické části. Zprvu se práce věnuje obecné charakteristice nestátní neziskové organizace Post Bellum z.ú., jejímu poslání, rozsáhlé činnosti a způsobu financování a komunikaci s veřejností. Následně dle dat z účetních výkazů jsou pomocí tabulek a grafů vyjádřeny výsledky, které jsou srovnány s doporučenými hodnotami. Závěrem je výsledná analýza, která hodnotí finanční stabilitu a navrhuje doporučení pro budoucí rozvoj organizace.

**Klíčová slova:** nezisková organizace, finanční analýza, fundraising, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, aktiva, pasiva, výnosy, náklady, výsledek hospodaření

# Analysis of management nonprofit organization

## Abstract

This Bachelor's thesis focuses on the evaluation of the management of a non-profit organization. The thesis evaluates the economy of Post Bellum z.ú., a non-governmental and non-profit organization based in Prague as well as operating in seven other regions of the Czech Republic. The aim of this thesis is to deliver a financial analysis of the balance sheets' profit and loss statements data from the period of 2015 to 2020. Correspondingly, the results of the analysis provide a solid basis for enacting financial proposals and recommendations. This work is divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part of the thesis focuses on the characteristics and definitions of terms related to the studied topic. Therefore, the theory focuses on the definition of terms such as non-profit organizations, their division, characteristics, area of operation, sources of financing and fundraising. Furthermore, the theoretical part deals with the methods and individual indicators of financial analysis. The theory provides solid ground for the design of the practical part of the thesis. Firstly, the practical part analyses the general characteristics of the non-governmental and non-profit organization Post Bellum z.ú. These general characteristics gather, *inter-alia*, the mission, the extensive activities and the methods of financing and communication used with the public. According to the financial statements data, the resulting values are expressed by the use of tables and graphs. Correspondingly, the above mentioned visual representations are then compared with the recommended values. Finally, the conclusion focuses on the final analysis. The latter evaluates not only the financial stability of the organization but proposes recommendations for its future development.

**Keywords:** nonprofit organization, financial analysis, fundraising, balance sheet, profit and loss statement, assets, liabilities, revenues, costs, management result



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>9</b>
2.1 Cíl práce .....	9
2.2 Metodika .....	9
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>10</b>
3.1 Struktura národního hospodářství .....	10
3.2 Pojem nezisková organizace .....	12
3.3 Charakteristické znaky a funkce nestátních neziskových organizací .....	15
3.4 Poslání a vize neziskové organizace .....	16
3.5 Typologie .....	17
3.5.1 Spolek .....	18
3.5.2 Nadace a nadační fond.....	19
3.5.3 Ústav .....	19
3.5.4 Obecně prospěšná společnost .....	20
3.5.5 Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby.....	20
3.5.6 Politické strany a politická hnutí .....	20
3.5.7 Honební společenstva .....	21
3.5.8 Zájmové sdružení právnických osob .....	21
3.6 Zdroje – finance, materiál a lidé .....	22
3.6.1 Fundraising .....	22
3.6.2 Zásady fundraisingu.....	23
3.6.3 Dobrovolnictví.....	24
3.6.4 Formy fundraisingu.....	25
3.6.5 Základní metody fundraisingu .....	27
3.6.6 Komunikace s veřejností.....	28
3.6.7 Hlavní a vedlejší činnost.....	28
3.7 Finanční analýza.....	29
3.7.1 Ukazatel autarkie .....	30
3.7.2 Ukazatel rentability.....	30
3.7.2.1 Rentabilita tržeb.....	31
3.7.2.2 Rentabilita celkového kapitálu .....	31
3.7.2.3 Rentabilita vlastního kapitálu .....	31
3.7.3 Ukazatel likvidity.....	32
3.7.3.1 Běžná likvidita.....	32
3.7.3.2 Pohotová likvidita.....	32

3.7.3.3	Okamžitá likvidita .....	33
3.7.4	Ukazatel zadluženosti .....	33
3.7.4.1	Ukazatel věřitelského rizika .....	33
3.7.4.2	Koeficient samofinancování .....	34
3.7.4.3	Ukazatel úrokového krytí .....	34
3.7.5	Ukazatel aktivity .....	34
3.7.5.1	Obrat aktiv .....	34
3.7.5.2	Doba obratu zásob .....	35
3.7.5.3	Doba obratu pohledávek .....	35
3.7.5.4	Doba obratu závazku .....	35
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
4.1	Základní charakteristika Post Bellum z.ú. ....	37
4.2	Poslání a činnost organizace .....	38
4.3	Pobočky .....	39
4.4	Projekty .....	39
4.5	Zaměstnanci .....	40
4.6	Fundraising .....	41
4.7	Finanční analýza neziskové organizace Post Bellum z.ú. ....	42
4.7.1	Struktura aktiv a pasiv za období 2015–2020 .....	42
4.7.2	Struktura celkových nákladů za období 2015–2020 .....	46
4.7.3	Struktura celkových výnosů za období 2015–2020 .....	48
4.7.4	Ukazatel autarkie .....	50
4.7.5	Ukazatel rentability .....	51
4.7.6	Ukazatel likvidity .....	54
4.7.7	Ukazatel zadluženosti .....	56
4.7.8	Ukazatel aktivity .....	57
<b>5</b>	<b>Závěr a doporučení .....</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>65</b>
6.1	Literatura .....	65
6.2	Internetové zdroje .....	66
6.3	Výroční zprávy .....	67
<b>7</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>68</b>
7.1	Seznam obrázků .....	68
7.2	Seznam tabulek .....	68
7.3	Seznam grafů .....	68
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>69</b>

# 1 Úvod

Neziskové organizace jsou nedílnou součástí systému národního hospodářství, které se podílí na společenském, kulturním či politickém životě. Tradice působení neziskového sektoru je v České republice velice bohatá. Dynamický vývoj lze pozorovat po roce 1989, kdy svobodná iniciativa občanů byla osvobozena od komunistického režimu. Neziskové organizace se dělí do dvou skupin na státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace.

Hlavním cílem nestátních neziskových organizací není vidina zisku, ale pomoc ze strany spoluobčanů v oblastech, kde stát selhává. Jsou proto zakládány samými občany s cílem veřejně prospěšné činnosti. Snahou neziskových organizací je řešení konkrétních témat či problémů, kde se každý jednotlivec může zapojit pro dobrou věc. Z toho získává pocit sounáležitosti, že někam patří, zároveň bezpečnosti a dobrý pocit. Jejich oblast působení je velmi široká. Nejčastěji se setkávám s organizacemi zaměřené na zdravotnickou a sociální péči. Ale také s neziskovými organizacemi zaměřené na vzdělávání a kulturní emancipaci.

Zdálo by se, že neziskové organizace, které vznikají s cílem dobrého a prospěšného poslání nebudou mít problém s financováním. Opak je pravdou. Nedostatek financí potřebné pro činnost organizace nebo i nedostatek dobrovolníků, může znamenat její konec. Pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je podstatné znát a umět základy fundraisingu. Fundraising není pouze o získávání dotací, ale i o hledání dárců a dobrovolníků. Aby mohla organizace úspěšně existovat, musí si své dárcce udržovat, pečovat o ně, nezapomínat na zásadu poděkování a pravidelně komunikovat. Existence neziskových organizací je postavena na participaci občanské společnosti.

Tato bakalářská práce bude zpracována na nestátní neziskovou organizaci Post Bellum z.ú., která nahrává a dokumentuje příběhy 20. století. Pamětníci vyprávějí příběhy z období 2. světové války, své zkušenosti z prožití dvou totalitních režimů, vzpomínky z období normalizace apod. Organizace všechny příběhy archivuje ve sbírce Paměť národa, která následně slouží ke vzdělávací činnosti především mladé generace. Generace prarodičů a rodičů seznamují veřejnost s minulostí, na kterou se nesmí zapomínat. S cílem zabránit

opakování chyb z minulosti. Svoboda je jednou z hlavní zásad lidských práv, pro kterou je potřeba vždy bojovat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Tato bakalářská práce je zaměřena na charakteristiku neziskového sektoru, jeho dělení a vlastnosti. Hlavní důraz je kladen na vybranou neziskovou organizaci, kde cílem je na základě finanční analýzy zhodnotit stav finančního hospodaření a vymežit závěry, návrhy a doporučení pro další rozvoj organizace včetně zdrojů financování.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části je na základě studia odborné literatury charakterizován neziskový sektor a přístupy pro hodnocení ekonomiky neziskových organizací. V praktické části je základní charakteristika analyzovaného subjektu, výpočty poměrových ukazatelů hodnotících finanční situaci neziskové organizace a vymezení závěrů, návrhů a doporučení pro stabilizaci a rozvoj organizace. Data jsou zpracována v programu Excel za určité období v tabulkách a v grafech.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Struktura národního hospodářství

Národní hospodářství je součástí společnosti jako systém. Je to ekonomika na území daného státu, tedy souhrn aktivit tří ekonomických subjektů (stát, firmy a domácnosti). Pro pochopení fungování neziskových organizací je důležité znát jejich definici, tedy postavení v národním hospodářství. Toto vymezení určuje hranice jejich činností. Existuje několik typů dělení národního hospodářství. Rektořík (2010) vychází z modelu švédského ekonomy Victora A. Pestoffa, který využívá plochu trojúhelníka ke znázornění rozdělení hospodářství na čtyři sektory. Podle Pestoffa je národní hospodářství sektorově vymezeno podle kritéria financování (ziskový, neziskový), kritéria vlastnictví (soukromý, veřejný) a míry formalizace (formální, neformální). Prostřednictvím takového uspořádání lze z konečné podoby vyčíst základní charakteristiky organizací jednotlivých sektorů a rozmanitost organizací třetího sektoru tzv. neziskový soukromý sektor též nestátní neziskový sektor. Pro lepší přehlednost je níže obrázek Pestoffova trojúhelníka.

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník



Zdroj: Rektořík (2010)

Z níže uvedeného schématu lze národní hospodářství dělit na sektor ziskový (tržní), neziskový (netržní) dle principu financování.

**Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle principu financování**



Zdroj: Rektořík (2010)

Hlavní funkcí ziskového (tržního) sektoru je maximalizace zisku. Zdrojem takového financování jsou příjmy z prodeje statků, které buď sami vyrábějí nebo distribuují, a to za tržní cenu, která se vytváří na trhu na základě vztahu mezi nabídkou a poptávkou. Zde působí komerční organizace, které nabízejí své zboží a služby k dosažení zisku, který se poté rozdělí mezi vlastníky. Spadají sem osoby samostatně výdělečné a korporace. (Pelikánová, 2016)

Naproti ziskovému stojí neziskový (netržní) sektor, jehož cílem není zisk, ale dosažení užitku. Poskytování služby zpravidla ve formě veřejných služeb. Prostředky pro svoji činnost získávají přerozdělovacím procesem, nejčastěji od dárců, ze sbírek, z fondů či veřejných financí. (Rektořík, 2010)

Z principu vlastnictví se neziskový sektor dělí na veřejný, soukromý a sektor domácností. V neziskovém veřejném sektoru je účastníkem subjekt veřejné správy neboli vládní organizace. Veřejný sektor lze rozdělit na sektor státní (parlament, vláda) a sektor samosprávný (územně samosprávné celky). Od soukromého sektoru se veřejný liší zdrojem financování. Neziskový veřejný sektor je „financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je dosahována tzv. poskytováním veřejné služby“. (Rektořík, 2010, s. 14)

U soukromého neziskového sektoru též jako sektor nevládních neziskových organizací či třetí sektor je účastníkem konkrétní fyzická nebo právnická osoba s cílem přímého užitku. Své finanční prostředky získávají od soukromých financí, ale také i z financí veřejných.

Mohou podnikat a vytvářet zisk, který následně použijí na rozvoj neziskové organizace. (Dobrozemský, 2016)

Důležitou roli při vstupu na trh hraje sektor domácností, jejichž zájem o statek či službu je určujícím faktorem kvality těchto organizací. „*Vymezení je charakterizováno především tím, že seskupení, která v tomto sektoru vznikají, mají zcela neformální charakter (rodiny, domácnosti, sousedské a občanské komunity) bez legislativního rámce.*“ (Rektořík, 2010, s. 16) Je jasné, že sektor domácností je úzce propojen s třetím sektorem. Bez jejich účasti a peněžních prostředků by se nemohl naplno rozvíjet.

Existují organizace, které nelze jednoznačně zařadit. Pestoffův model přiznává existenci v podobě smíšených a hraničních organizací. Soukromá střední škola je příkladem smíšené organizace, která svým posláním spadá do veřejného sektoru, ale je financována privátním způsobem. Dobrozemský (2016) uvádí jako příklad hraniční organizace státní podniky, které jsou založeny usnesením vlády, ale za účelem zisku nebo veřejné vysoké školy, které jsou založeny zákonem, ale jsou řízeny vlastní správou (veřejnoprávní instituce) a které mají i odlišný daňový systém.

### **3.2 Pojem nezisková organizace**

Neziskové organizace jsou důležitou součástí společnosti. Nabízí velké množství služeb, které rozvíjí společenský, ekonomický a politický život. Jejich tendence k existenci spočívá v účasti na veřejné politice v rámci občanské společnosti. S jasně stanoveným cílem pomáhají na základě demokratických principů, jako je svoboda sdružování, stabilizovat a rozvíjet oblast občanských aktivit. Tato sdružení poskytují množství služeb, které přispívají k rozvoji společnosti. (Pelikánová, 2016)

Pro organizace, které nejsou založeny s cílem dosahování zisku je používán název neziskovky (anglický ekvivalent *non-profit organization*). Dle Dobrozemského (2016) neexistují v českém právním řádu právní definice pro pojmy „neziskový sektor“ a „nezisková organizace“, přesto jsou to pojmy běžně užívané. Pojem „neziskový“ může být zavádějící a chápáno jako úplná absence zisku. Toto označení pomáhá odlišit komerční, ziskové organizace od neziskových. „*Neziskové i nevýdělečné organizace mohou vytvářet zisk a mohou získávat prostředky hospodářskou (nebo ostatní výdělečnou) nebo též*



*podnikatelskou činností. Omezením v této oblasti je pouze povinnost reinvestovat takto nabyté prostředky do hlavní činnosti či rozvoje svého smyslu existence“.* (Stejskal, 2012, s. 15) Pro další výklad se vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve kterém je zmíněna organizace, jakožto organizace založena za jiným účelem než je podnikání.

Neziskové organizace se dělí podle zřizovatele na státní (vládní) a nestátní (nevládní). Vládní neziskové organizace jsou zřizovány státem, krajem, obcí případně jejich organizačními složkami. Jedná se zejména o organizační složky a příspěvkové organizace, které tyto instituce zřizují a převážně zajišťují výkon státní správy nebo poskytování dalších veřejných služeb. Typicky zdravotních a sociálních služeb a školství. Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány občany s právní subjektivitou. Tento sektor lze také charakterizovat jako sektor nezávislý, dobrovolný a občanský. (Dobrozemský, 2016)

K vybraným oblastem působnosti neziskových organizací řadí Pelikánová (2016) sociální služby, kulturu, školství, ekologii, zdravotnictví, tělovýchovu a sport. Rozmanitost nabízených služeb jsou přehledně vyobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 1: Přehled oblastí působení neziskových organizací**

<b>Sociální služby</b>	sociální služby pro staré a zdravotně postižené občany sociální služby pro děti, mládež a rodiny sociální služby vyloučeným osobám a komunitám
<b>Zdravotnictví</b>	ambulantní péče, ústavní péče speciální primární péče (vč. zdravotnické záchranné služby a lékařské služby první pomoci) poskytování léčivých přípravků a prostředků zdravotnické techniky lázeňská péče, péče v dětských ozdravovnách zdravotnická doprava ochrana veřejného zdraví záchranné protialkoholní a detoxikační stanice a ochranná léčba
<b>Školství</b>	předškolní vzdělávání, základní školství, střední školství vysoké a vyšší odborné školství speciální a jiné (např. umělecké) školství volnočasové aktivity tělovýchovné a sportovní aktivity stravování žáků a studentů ubytování žáků a studentů pedagogicko-psychologické poradny pedagogická centra ústavní výchovy
<b>Zaměstnanost</b>	politika zaměstnanosti, civilní služba
<b>Kultura</b>	profesionální umění, neprofesionální umění knihovny, muzea, galerie památková péče, kulturní dědictví regionální a národnostní kultura církev
<b>Doprava</b>	veřejná osobní silniční doprava veřejná osobní drážní doprava plavba a služby vodní dopravy letecká doprava
<b>Obrana</b>	vojenská obrana letecká záchranná a pátrací služba
<b>Vnitřní věci</b>	bezpečnost a veřejný pořádek integrovaný záchranný systém vč. požární ochrany archivnictví, azylová zařízení ochrana obyvatelstva spoje, poštovní služby, telekomunikační služby
<b>Životní prostředí</b>	ochrana přírody a krajiny technická ochrana životního prostředí
<b>Služby technické infrastruktury</b>	vodní hospodářství zásobování energiemi
<b>Informační služby</b>	portál veřejné správy

Zdroj: Pelikánová (2016)

### 3.3 Charakteristické znaky a funkce nestátních neziskových organizací

Aby organizace mohla být zařazena do neziskového sektoru, musí splňovat určitá kritéria. Souhrnně lze za charakteristické znaky považovat:

- **dobrovolnost** (*voluntary*) – využívají dobrovolníky při své činnosti, která se může projevovat jako výkon neplacené práce nebo formou darů;
- **neziskovost** (*non-profit*) – nesmí se přerozdělovat zisk vzniklý z činnosti organizace mezi vlastníky organizace, ale na chod organizace;
- **samosprávnost a nezávislost** (*self-governing*) – nejsou kontrolovatelné státem, ani vnějšími institucemi, jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe;
- **soukromé vlastnictví** (*private*) – jsou institucionálně odděleny od státní správy, ve vedení nemohou být státní úředníci, základní struktura je ve své podstatě soukromá;
- **institucionalizovanost** (*organized*) – mají určitou strukturu, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.

Těchto pět základních vlastností, s kterými přišli profesori Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier, vymezují neziskový sektor. I toto vymezení není úplně přesné, představuje však ucelený souhrn základních charakteristik neziskového sektoru.

Kromě vyjmenovaných vlastností zároveň neziskové organizace plní některé funkce, kde selhává stát. Pelikánová (2016) definuje následující funkce:

- **funkce ekonomická** – nezisková organizace zastává roli producenta, spotřebitele a zaměstnavatele;
- **funkce sociální**, kam patří:
  - **funkce servisní** – zajišťuje výkon a poskytování specifických statků, které zlepšují kvalitu života, jsou nečlenské a patří sem např. vzdělání, zdravotnictví, kultura apod.;

- **funkce participační (členská)** – též advokační, jedná se o sdružování a zapojování se s cílem prosazování změn proti diskriminaci a nerovnosti, např. ochrana životního prostředí, ochrana práv menšin atd.;
- **funkce politická** – zahrnuje funkci ochrannářskou (chrání před porušováním základních lidských práv) a funkci demokratizační (možnost ovlivnit veřejné mínění a rozvoj demokracie);
- **funkce informační** – s cílem osvěty, poučení, zprostředkovávání poznání a vzdělávání.

### 3.4 Poslání a vize neziskové organizace

Základním krokem k založení úspěšné neziskové organizace je silná formulace poslání. Poslání musí být krátké, stručné a srozumitelné všem cílovým skupinám. Popisuje neměnný stav, jedinečnost organizace a její motivaci. Z formulace je zároveň jasné, čím se organizace zabývá a pro koho je určena. Z definice poslání vychází hodnoty, které organizace vyznává a určuje její tvář a image. Šedivý (2017) doporučuje, aby se do tvoření definice zapojilo co nejvíce zaměstnanců, včetně vedení a zástupců statutárních orgánů, kteří následně formulaci poslání schvalují. Při tvorbě je potřeba kreativního přístupu za využití různých technik práce lidí ve skupině jako např. brainstorming, brainwritting, práce s mentálními mapami, kolotoč, kolečko apod.

Poslání naplňuje právní formu organizace, která reaguje na potřebu ve společnosti. Navenek informuje veřejnost o svém přínosu a motivuje zaměstnance, dobrovolníky a potenciální dárce k podpoře neziskové organizace.

Vize přesně určuje záměr organizace navenek i uvnitř. Rozvíjí poslání a podporuje dlouhodobou udržitelnost organizace tím, že buduje svoji kapacitu a stabilitu. Spolu s posláním jsou základními pilíři k úspěšnému fundraisingu.

Důležitou roli ve celé image neziskové organizace hrají hodnoty, na kterých se staví celá firemní kultura. Hodnoty rozvíjí a podporují poslání organizace. Z hodnot lze vyčíst, jak se firma projevuje uvnitř i navenek. Stanovené hodnoty mají vliv na nábor a výběr zaměstnanců, řízení a vedení lidí a na oslovování potenciálních dárců. Z praxe jsou doporučovány tři hodnoty. Každá hodnota by zároveň měla být měřitelná nebo ověřitelná, a

proto by měly být součástí každého strategického plánování. Ukazatelem je v tomto případě myšlena zpětná vazba, dotazníky spokojenosti, statistiky prodejů, aktivita zaměstnanců na konferencích aj. (Šedivý, 2017)

Bonusovým bodem k úspěšnosti je odlišnost. Čím se organizace liší od jiné s podobnou náplní, proč zrovna vás by měli dárci podporovat. Konkurence je z praxe vysoká, ač se to nemusí na první pohled zdát.

K tvorbě poslání je důležité vymežit cílovou skupinu a společně s tím ujasnit jejich potřeby. Mezi cílovou skupinu se řadí přímí klienti, nepřímí klienti (např. rodinní příslušníci klientů), zaměstnanci, dobrovolníci a členové statutárních orgánů. Neméně důležité je vymežit i skupinu podporovatelů, kam spadají dobrovolníci, dárci, sponzoři, zakladatelé, média, management organizace a další zaměstnanci, členové statutárních orgánů, skupiny veřejnosti, které přímo ovlivňuje činnost organizace, dodavatelé služeb, spolupracující domácí i zahraniční subjekty a subjekty veřejné správy. (Šedivý, 2017)

### **3.5 Typologie**

Dle Pelikánové (2016) je nejdůležitějším rozdělením neziskových organizací podle globálního charakteru a podle zakladatele. Podle komplexní povahy se dělí na veřejně prospěšné a organizace vzájemně prospěšné. Posláním veřejně prospěšných organizací též servisních je produkce statků, které uspokojují potřeby občanů. Poskytují veřejně prospěšné služby široké veřejnosti (charita, zdravotnictví, vzdělání apod.) bez očekávané protislužby. Organizace vzájemně prospěšné jinak také členské jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů a uspokojování vlastních společných zájmů uvnitř organizace. Takové skupiny vznikají na základě společných zájmů, profese, věku a osudu člena. Jedná se o sportovní, mládežnické kluby, zájmová uskupení např. Sokol. Podle zřizovatele se člení na organizace soukromoprávní (založené fyzickou či právnickou osobou), organizace veřejnoprávní (založené státní správou či samosprávou) a na veřejnoprávní instituce, jejichž výkon účelu veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona (vysoká veřejná škola).

Následující tabulka rozděluje nestátní neziskové organizace podle právní normy a přiřazuje k nim zákon podle, kterého se řídí.

**Tabulka 2: Dělení nestátních neziskových organizací podle právní normy**

<b>Druh NNO</b>	<b>Právní norma</b>
<b>Spolek</b>	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
<b>Ústav</b>	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
<b>Obecně prospěšná společnost</b>	zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
<b>Nadace</b>	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
<b>Nadační fondy</b>	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
<b>Zájmové sdružení právnických osob</b>	zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
<b>Politické strany a hnutí</b>	zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích
<b>Registrované církve a náboženské společnosti</b>	zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
<b>Veřejně výzkumná instituce</b>	zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích
<b>Školská právnická osoba</b>	zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
<b>Honební společenstvo</b>	zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti
<b>Odborová organizace</b>	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zdroj: Pelikánová (2016)

Nová právní úprava od 1. 1. 2014 rozděluje právnické osoby podle povahy do tří skupin: korporace, fundace a ústavy. Mezi korporace patří spolky a zájmová družstva, tj. církve a náboženské společnosti, politické strany a hnutí, profesní komory apod. Zastupují nejen soukromý zájem, ale i veřejný nebo dokonce i kombinaci obojího. Jedná se o sdružení osob. Vedle hlavní činnosti mohou mít i činnost vedlejší (hospodářskou, doplňkovou) s cílem zisku, ten však musí být použit na podporu hlavní činnosti. Fundace tvoří majetek (fundus) určený k určitému účelu, který následně přerozdělují mezi jiné. Typickými představiteli jsou nadace a nadační fondy. Stejně jako korporace mohou podnikat. V ústavu je propojena osobní i majetková složka (vklad zakladatelů). Ústav nemá členy jako je tomu u korporace, ale zaměstnance. Majetek je méně chráněn než u fundací. Zisk z doplňkové činnosti musí být použit na budoucí rozvoj ústavu. Řadí se sem obecně prospěšné společnosti a ústavy. (Pelikánová, 2016)

### 3.5.1 Spolek

Spolek je právnická osoba, která musí být tvořena alespoň třemi osobami za účelem naplňování společného zájmu. Účel spolku může být soukromý (skupina osob se společným

zájmem), veřejný (pomoc ohroženým skupinám) a zákon povoluje i kombinaci obojího. Členové spolku se musí dohodnout na znění stanov. Mezi povinné stanovy patří: název (musí obsahovat slovo „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“), sídlo, účel, práva a povinnosti členů, statutární orgán. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Zaniknout může na žádost osoby nebo i bez návrhu, pokud je jeho činnost v rozporu se zákonem či pravidly ve stanovách. Organizační struktura spolku je sestavena z nejvyššího orgánu, statutárního orgánu (výbor nebo předseda), kontrolní komise, rozhodčí komise aj. Členská schůze je nejvyšším orgánem. Dohled na správné dodržování řádu má v rukou kontrolní komise. Sporným záležitostem se věnuje rozhodčí komise (není povinná). Spolek může provozovat kromě hlavní činnosti i činnost vedlejší na podporu stability spolku a zároveň může zakládat poboční spolky s cílem společného zájmu. (Pelikánová, 2016)

### 3.5.2 Nadace a nadační fond

Nadace je právnická osoba, pro kterou je typický majetkový základ určený k určitému účelu. Nadaci nelze založit přímo za účelem zisku. Je zakládána nadační listinou s cílem hospodářské nebo společenské užitečnosti. Její účel může být obecně prospěšný (např. ochrana kulturních památek) nebo dobročinný (pomoc a podpora konkrétní skupině). Povinnými náležitostmi nadační listiny jsou: název (musí obsahovat slovo „nadace“), sídlo, seznam zakladatelů, přesnou formulaci účelu, pro který je nadace zřízena, výši vkladu a orgány nadace. Minimální povinný vklad je 500 000 Kč. Vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Může vzniknout jako pořízení pro případ smrti (závěť). Mezi orgány nadace patří správní a dozorčí rada. Celkový majetek nadace tvoří nadační jistina a ostatní majetek. Finanční vyjádření nadační listiny je finanční kapitál, který nikdy nesmí klesnout pod částku uvedenou v zakládací listině, jinak hrozí zrušení nadace nebo transformace na nadační fond. (Vít, 2015)

Pelikánová (2016) definuje nadační fondy jako fondy které, narozdíl od nadací nemají dlouhodobou existenci, a proto nemají stanovenou minimální hodnotu vkladu ani nadační jistinu nebo kapitál.

### 3.5.3 Ústav

Ústav je také právnickou osobou s cílem provozovat činnost spočívající v poskytování služeb. Od nadace se ústav liší tím, že s majetkem, který ústav vlastní může být nakládáno

libovolně. Mají zákonem danou strukturu orgánů. Fungování ústavu stojí na hierarchii direktivního řízení ředitelem a správní rady, která dohlíží na funkci ředitele a zaměstnance. Může být zvolena dozorčí rada nebo jen revizor. Oproti spolku, kde je řízení založeno na principu členství, je právní forma ústavu vhodná spíše pro organizace, které se soustředí na poskytování služeb, a které jsou pro všechny rovnocenně dostupné. Ústav se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti. Náležitosti zakládací smlouvy jsou: název ústavu (musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ či zkratku „z. ú.“), sídlo, účel, údaj o výši vkladu, počet členů správní rady včetně jejich jména a bydliště, podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu. Vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Minimální výše vkladu není narozdíl od nadací stanovena, ale pokud výše čistého obrátu překročí 10 milionů Kč je povinný audit. Nebude-li ústav plnit svůj účel může být na návrh soudu zrušen. (Dobrozemský, 2016)

#### **3.5.4 Obecně prospěšná společnost**

Obecně prospěšné společnosti o.p.s. byly zakládány s cílem poskytovat obecně prospěšnou službu pro širokou veřejnost. S účinností od 1. 1. 2014 nemohou vznikat nové obecně prospěšné společnosti. Struktura společnosti se skládá z ředitele, správní rady a dozorčí rady. Společnost může být zrušena s likvidací, anebo bez likvidace. Jeho obdobou je nyní ústav. (Pelikánová, 2016)

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

Vznikají návrhem na Ministerstvu kultury ČR, které následně provede zápis do příslušného rejstříku. Návrh podávají nejméně tři osoby s jasně stanoveným obsahem učení a poslání společně s 300 podpisy občanů hlásící se k této církvi. „*Církví a náboženskou společností je dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejné nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby.*“ (Dobrozemský, 2016, s.228)

#### **3.5.6 Politické strany a politická hnutí**

Politické strany a hnutí jsou právnické osoby, které podléhají registraci na Ministerstvu vnitra ČR. Spolu s žádostí se podává i petice. Petice musí obsahovat minimálně 1000 podpisů. Řídí se zákonem č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v



politických hnutí, který jim dává právo realizovat svoji účast na politickém životě. (Pelikánová, 2016)

### 3.5.7 Honební společenstva

Členové honebního společenstva jsou pouze vlastníci a spoluvlastníci honebních pozemků. Jsou to právnické osoby, které upravuje zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti. Společenstva nesmí podnikat. Vznikají registrací u příslušného orgánu státní správy myslivosti. Název je tvořen ze slov „honební společenstvo“ a název obce. Má své orgány uvnitř společenstva, kterými jsou valná hromada, honební starosta a honební výbor. (Rektořík, 2010)

### 3.5.8 Zájmové sdružení právnických osob

Po právní úpravě už nelze tento typ právnické osoby zakládat. Svoji povahou to byly svazy samostatných právnických osob. Mají právo změnit právní formu na spolek, ke kterému mají nejbližší. (Dobrozemský, 2016)

Následující tabulka je ukázkou číselného vývoje jednotlivých právních norem po právní úpravě, tedy v letech 2014–2020.

**Tabulka 3: Číselné vyjádření právních norem za období 2014–2020**

	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Ústav	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
<b>2014</b>	490	1 331	2 867	142	4 117	82 778	24 761
<b>2015</b>	515	1 556	2 830	398	4 127	85 492	25 102
<b>2016</b>	530	1 672	2 776	685	4 145	88 895	25 239
<b>2017</b>	533	1 797	2 719	892	4 152	92 176	25 102
<b>2018</b>	538	1 904	2 655	1 048	4 155	94 284	24 611
<b>2019</b>	555	2 053	2 630	1 196	4 042	100 067	26 032
<b>2020</b>	562	2 152	2 627	1 258	4 050	101 834	26 373

Zdroj: Český statistický úřad (2020)

Z tabulky lze konstatovat, že nadace, nadační fondy, ústavy a spolky mají růstovou tendenci. Obecně prospěšné společnosti mají klesavý průběh, jelikož od roku 2014 nevznikají nové a stávající se transformují na jiné právní formy.

### 3.6 Zdroje – finance, materiál a lidé

Ke svému správnému fungování potřebují organizace tři základní oblasti zdrojů. První oblast jsou finance (peníze a jiné finanční prostředky). Druhá oblast zahrnuje zázemí, služby a materiál, tj. nemovitost, pronájem, úklid, energie, vybavení apod. Do poslední oblasti zdrojů patří lidé – členové statutárních orgánů, zaměstnanci, dobrovolníci, externí pracovníci. Neziskové organizace mají následující typy zdrojů:

- příjmy z prodeje služeb a výrobků,
- individuální dárci a dobrovolníci,
- firemní dárci,
- veřejné zdroje (ministerstva, kraje),
- nadace a nadační fondy,
- ostatní subjekty (ambasády, jiné NO, obchodní komory, zahraniční organizace).

Pomocí těchto zdrojů je organizace schopna pokrýt své náklady a zachovat si svoji existenci. Financování má dvě podoby – vícezdrojové financování a samofinancování. Většina neziskových organizací funguje na principu vícezdrojového financování, tedy na financování projektů nebo i provozu není možné spoléhat pouze na jeden zdroj. Samofinancování spočívá v tom, že organizace je samofinancována prodejem vlastních produktů, služeb, finančních investic, podnikáním, pronájmy majetku nebo členskými příspěvky. Výhodou je větší flexibilita nakládání s penězi a míra nezávislosti. Organizace by měla usilovat o vyvážený poměr jednotlivých zdrojů. (Šedivý, 2017)

#### 3.6.1 Fundraising

Základní principem dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskové organizace je správný fundraising. „*Fundraising (do češtiny lze navrhnout překlad “pěstování fondů”)* představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře.“ (Boukal, 2013, s. 34) Název fundraising vznikl spojením dvou slov: *fund* = zásoba, rezerva, kapitál a *raise* = pozvednout, zřídit, opatřit. Je to aktivní činnost neziskové organizace, která nespočívá pouze v získávání zdrojů, ale i

v oslovování a budování vztahů s dárci a získání jejich důvěry. Lze říci, že finanční stránka je až na druhém místě. Primárním cílem je získat podporu dárců, poskytnou dárci pocit začlenění a participace. Proto je důležité o fundraisingu přemýšlet jako o managementu zdrojů, který v sobě zahrnuje proces plánování, administrativní aktivity a komunikaci. Vytváření fundraisingového plánu ve spolupráci s ekonomem, sledování jeho plnění a vyhodnocování. Správa databáze dárců a kontaktů, zpracování průběžných a závěrečných zpráv tzv. výroční zprávy spadá pod administrativu. Komunikace v sobě zahrnuje reprezentaci organizace, komunikaci se stávajícími i potenciálními dárci, žádání o dar či grant a distribuci fundraisingových materiálů. Jedná se tedy o souhrn různých činností, metod a postupů, jak získat finanční a jiné prostředky k činnosti neziskové organizace. Zajímavý je pohled Jany Ledvinové na fundraising jako vědu. *„Je to „věda“ o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše organizace jsou důležitou součástí společnosti. Je to „věda“ o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.“* (Ledvinová, 1997, s. 5) Osoba, která tuto činnost profesionálně vykonává se nazývá fundraiser. Správný fundraiser by měl umět požádat o dar, argumentovat, vyjednávat, ovlivňovat a přesvědčovat. Jeho cílem není získávat peníze, ale člověka. Porozumět jeho názorům a zájmům. Očekává se, že to bude silná, vytrvalá osobnost s analytickým a kreativním myšlením. Jeho jednání bude postaveno na důvěryhodnosti a transparentnosti, což je jedním ze základních principů fundraisingu. (Rektořík, 2010)

### 3.6.2 Zásady fundraisingu

Boukal (2013) formuluje osm zásad pro úspěšný fundraising, které zní:

- zásada komplexnosti,
- zásada začlenění,
- zásada aktivity,
- zásada strategičnosti,
- zásada vzdělávání okolí,
- zásada poděkování,
- zásada optimismu,
- zásada výsledku.

Zásada komplexnosti poukazuje na to, že fundraising není jen metoda k získávání finančních prostředků, ale především je o lidech a získávání si jejich důvěry. Vnitřní přesvědčení o správném jednání pomáhá budovat vztah mezi dávajícím a obdarovaným. Účel fundraisingu je různorodý, a tak je potřeba vědět, do jakého kontextu fundraising začlenit. Primárním důvodem by nemělo být přežití dalšího roku. Nezisková organizace by měla směřovat k dlouholeté udržitelnosti. Jejím cílem má být rozšíření a rozvoj, omezení nezávislosti na podporovatelích nebo si vytvořit pevnou stálou základnu podporovatelů a udržovat si je. Nezbytnou zásadou je aktivita. Neustála iniciativa zkoušet nové postupy a metody k motivaci okolí a získat jejich podporu. Zásada strategičnosti se týká filozofie zdravého pokrytí. Z hlediska strategie je výhodné plánovat zdroje fundraisingu ne z pohledu typů, ale i jejich procentuálního zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů. Pokud převládá dlouhodobě jeden zdroj nad ostatními nepoměrově a došlo by k jeho výpadku, dojde k otřesu finanční stability. Jeho existence závisí na jednom zdroji, a tudíž je nestabilní. K udržitelnosti vícezdrojového financování je třeba klást velký důraz na rozložení zdrojů a jejich vyváženost. Úkolem neziskové organizace je průběžně vysvětlovat poslání, obsah svých činností a motivaci za jakým účelem byla založena. Fundraising musí být založen na pravdivých informacích a pro vytvoření vnější důvěry je nutná komplexní transparentnost. Důležitým nástrojem ke komunikaci a otevřenosti jsou výroční zprávy. Organizace jsou povinny zveřejňovat informace o činnosti a hospodaření každý rok. Je to závazek vůči okolí, které jim poskytuje zdroje. Pokud se organizace uchází o zdroje z veřejných rozpočtů slouží výroční zpráva jako nástroj veřejné kontroly. Pomocí těchto zjištěných informací, lze porovnat a vyvodit výsledky činnosti a doporučit budoucí rozvoj organizace. Zásada poděkování je obecně zásadou slušného chování, a proto poděkování svým dárcům a podporovatelům nesmí chybět. Seznam všech dárců a podporovatelů by se měl taktéž objevit ve výroční zprávě. Každá práce s optimismem jde lépe a přitahuje k sobě okolí. Z hlediska psychologie by fundraiserem měl být člověk, který je otevřený, vstřícný, optimistický s povahou sangvinika.

### 3.6.3 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví je úzce spjato s fundraisingem. Obecná definice dobrovolnictví se rozumí jako nepovinná a neplacená práce člověka, tj. dobrovolníka vykonávána ve prospěch společnosti. Na základě svého rozhodnutí a ve svůj prospěch např. ve formě seberealizace, získání nových zkušeností, poskytnutí svého času, znalostí a dovedností. Za svoji činnost

není finančně ani hmotně oceněn. Jeho cílem je užitek. Dobrovolnictví může být vykonáváno ve dvou podobách: individuální a firemní dobrovolnictví. (Tetřevová, 2017)

Počet lidí, kteří se věnují dobrovolnickým aktivitám jsou důležitým podkladem pro definování politiky státu. Doposud nebyly v České republice žádné údaje o rozsahu vykonávané dobrovolnické činnosti k dispozici. Proto vláda schválila návrh na zajištění pravidelného šetření dobrovolnické činnosti v České republice. Začne se provádět od roku 2023 a bude ho provádět Český statistický úřad každé čtyři roky. „*Výsledky šetření Českého statistického úřadu budou sloužit Radě vlády pro nestátní neziskové organizace k formulaci politik týkající se dobrovolnictví. Využijí je i resorty podporující dobrovolnictví při tvorbě relevantních strategických materiálů a koncepcí a také nestátní neziskové organizace působící v oblasti dobrovolnictví, mezi které patří např. Česká Rada dětí a mládeže, Zelený kruh, HESTIA – Centrum pro dobrovolnictví, z. ú., Národní asociace dobrovolnictví z. s., ADRA, o. p. s. a Charita Česká republika.*“<sup>1</sup>

#### 3.6.4 Formy fundraisingu

Příjmy z prodeje služeb a výrobků, tj. firma z prodeje vlastních výrobků a nabízených služeb získává finanční prostředky k pokrytí nákladů na chod organizace. Nabídka reálného produktu je zároveň prostředkem k plnění poslání, které bude naplňovat potřeby cílové skupiny. Většina nabízených produktů je ve formě poskytovaných služeb, ale výjimkou nejsou hmotné výrobky. V následující tabulce lze vidět typy výrobků a služeb nabízených neziskovými organizacemi.

---

<sup>1</sup> Vláda České republiky, 2021. *Počínaje rokem 2023 bude Český statistický úřad provádět pravidelná šetření dobrovolnické činnosti v České republice* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/aktuality/pocinaje-rokem-2023-bude-cesky-statisticky-urad-provadet-pravidelna-setreni-dobrovolnicke-cinnosti-v-ceske-republice--187773/>

**Tabulka 4: Výrobky a služby neziskových organizací**

Výrobky	Služby
Výrobky chráněných dílen (svíčky, polštáře, nakládaný hermelín, květináče...)	Sociální služby (denní stacionáře, respitní služby, půjčování pomůcek, hospice...)
Publikace, knížky	Zdravotní služby (výkony hrazené zdravotní pojišťovnou, péče o seniory, péče o onkologicky nemocné pacienty)
Mapy a průvodce	Opravy památek
Stromky z ekologické školky	Poskytování poradenství a vzdělávání
Ekologické brikety	Pořádání osvětových kampaní
Upomínkové předměty	Poskytování informací (rešerše, zpravodajství, databáze)
	Vysazování stromků
	Ekologická výchova
	Mateřská centra
	Volnočasové aktivity

Zdroj: Šedivý (2017)

Jednotlivci, tj. individuální dárci a dobrovolníci jsou potenciálním zdrojem vysokých příjmů, pokud je o ně správně pečováno. Neziskovým organizacím pomáhají darováním peněžitých nebo věcných darů a zároveň neočekávají protislužbu. Jejich podpora je neplánovaná, jelikož je ovlivněna tím, kdo ji požádá. Taková podpora je založena na citech a pocitu podpory na „dobrou věc“. Zpravidla je tento způsob financování krátkodobý, ale v případě efektivnosti je možná dlouhodobá podpora. (Šedivý, 2017)

Firemní dárcovství je koordinované úsilí, kdy podnik podporuje a podněcuje své zaměstnance, aby se taktéž zapojili do činnosti neziskových organizací. Podoba dárcovství se pohybuje od filantropie k sponzorství. Jedná se o oslovování firem a následně získání prostředků ve formě peněžitých či věcných darů, financí z dobročinné akce, reklamy a propagace. Rozumí se tím i zajišťování veřejně prospěšných prací, zapůjčením pracovníka (např. pomoc s účetnictvím). Tato forma dobrovolnictví je realizována v rámci pracovní doby zaměstnance a získá mzdu ve výši běžně vykonávané práce. Podpora trvá zpravidla tři roky, může být i delší. Dalo by se to považovat za tzv. barter, kdy dochází ke směně zboží nebo služby přímo za jiné zboží nebo službu, bez použití peněz. (Pelikánová, 2016)

Veřejné zdroje zahrnují dotace od státní správy a místní samosprávy, dotace od Evropské unie, Organizace spojených národů a dalších zahraničních fondů. Tyto zdroje jsou vedeny

striktní politikou, ale poskytují širokou škálu prostředků. Financují i nepopulární záležitosti. I přes to, vypracování žádosti o grant není jednoduché, je potřeba předložit dobré zprávy, jelikož se běžně financují zpětně po realizaci projektu. Taková podpora trvá zhruba dva až tři roky. (Šedivý, 2017)

V následující tabulce jsou uvedeny zdroje a formy dárcovských prostředků.

**Tabulka 5: Formy fundraisingu**

<b>Zdroj</b>	<b>Forma</b>
<b>Jednotlivec, rodina</b>	Dar (peněžitý nebo věcný), veřejná sbírka vč. DMS, dobrovolnictví (individuální), loterie, dobročinná akce, odkaz v závěti, členský poplatek
<b>Nadace, nadační fondy, orgány veřejné správy, fondy EU</b>	Nadační příspěvky/grant, dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
<b>Firma</b>	Dar, sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostor či techniky, zapůjčení pracovníka, slevy při nákupu zboží a služeb, payroll giving, matching, interní dobročinná aukce mezi pracovníky, sdílený marketing

Zdroj: Pelikánová (2016)

### 3.6.5 Základní metody fundraisingu

Volbou každé organizace je, jaký způsob oslovení zvolí. Nejúčinnější metodo fundraisingu je osobní kontakt. Je vyžadována empatie, správná formulace a řečnická obratnost. Nesmí se cílit pouze na finance. Vlastní přesvědčení o správnosti jednání je cílem k úspěšnému získání důvěry dárců. Druhou metodou, která je zaměřena na získání finančních prostředků jsou veřejné sbírky. „*Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí (dále jen "sbírka"). Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba.*“ (§ 1 zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách). Specifickou formou veřejných sbírek jsou DMS, tj. získávání příspěvků pomocí mobilního telefonu formou SMS zprávy. Telefonická kampaň je méně náročná, ale vyskytuje se tu riziko unáhlených závěrů,

odmítnutí a nedůvěra potenciálního dárce. Výhodou oslovování dárců pomocí pošty (dopisy, emaily) je oslovení většího počtu dárců. V tomto případě je důležité zaujmout především graficky, formou vyjádření a slovní stylistikou. Konání benefičních akcí vyžaduje předem stanovený zajímavý program s prezentací dobročinného účelu a známou osobnost. Pouliční fundraising je poměrně rozšířený, ale narušování soukromí potenciálních dárců vede spíše k nedůvěře a odmítnutí. Dlouhodobý vztah mezi dárcem a organizací zajišťuje členství. Důležité je v tomto případě s nimi udržovat pravidelný vztah. Setkávat se s nimi, informovat skrz dopis či telefonický rozhovor. Čím osobnější je oslovení, tím je účinnější. (Rektořík, 2010)

### 3.6.6 Komunikace s veřejností

Public relations je budování vztahů s veřejností. Cílem je budování značky organizace a posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace. Jedná se o aktivity, které podporují dobrou pověst organizace. Zároveň každý zaměstnanec a dobrovolník je reprezentantem neziskové organizace. Od toho se odvíjí pochvala, tím pádem doporučení ostatním známým, získávání nových kontaktů, oslovení ze stran médií a sponzorů.

Mezi důležité aktivity PR patří image organizace a zároveň posilování firemní kultury uvnitř organizace, která vychází z filosofie, poslání, vize a cílů organizace. Provoz webových stránek je v dnešním digitálním světě vizitkou každé firmy, stejně jako sociální sítě (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok). Vydávání tištěných materiálů, tj. letáky, časopisy, newslettery, publikace, výroční zprávy, vizitky apod. Jednou z nejdůležitějších činností neziskové organizace je pořádání akcí. Přičemž se akcemi nemyslí pouze benefiční, ale i výstavy, aukce, osvětové kampaně, veřejné sbírky, tomboly, koncerty, plesy, sportovní akce i dny otevřených dveří. Z praxe se ví, že správná komunikace je cestou k úspěchu. Komunikace s důležitými partnery, subjekty a médii ovlivňuje a dotváří image organizace. (Šedivý, 2017)

### 3.6.7 Hlavní a vedlejší činnost

Hlavní (statutární) činnost je soubor aktivit, kterými organizace naplňuje účel, pro který byla založena a která je uvedena v zakládací listině. Jedním ze základních principů existence neziskových organizací je, že jsou založeny za účelem nevýdělečným, kde základním předpokladem je zákaz rozdělování případného zisku členům organizace, tedy zakladatelům,



členům orgánů či zaměstnancům. Pojem nevýdělečný je v tomto případě zavádějící, jelikož nezisková organizace je založena za jiným než ziskovým (výdělečným) účelem, ale to nevylučuje to, že může provozovat výdělečnou činnost tzv. vedlejší činnost např. v rámci podnikání. Vedlejší činnost též doplňková, hospodářská je dalším zdrojem k financování a udržitelnosti neziskové organizace. Vedlejší činnost má být zdrojem získávání prostředků k realizaci hlavní činnosti, tedy své získané prostředky reinvestuje zpět do organizace a zajišťuje podmínky pro naplnění účelu. Při sestavování účetní závěrky je povinnost vykázat odděleně náklady, výnosy a výsledek hospodaření za hlavní činnost a náklady, výnosy a výsledek hospodaření za hospodářskou (vedlejší) činnost. (Dobrozemský, 2016)

V souladu s platnými zákony jsou všechny nestátní neziskové organizace daňovými poplatníky stejně jako všechny právnické osoby. Jejich zdanění je však specifické a podléhá speciálním ustanovením. Neziskovým organizacím stát poskytuje mnoho daňových úlev, zejména v rámci hlavní činnosti. Proto jsou neziskové organizace povinny vést účetnictví a sledovat hospodářské operace v peněžních jednotkách. Informace musí být správné, úplné, pravdivé a poskytovat skutečný obraz hospodaření neziskové organizace. (Pelikánová, 2016)

### **3.7 Finanční analýza**

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení, které stojí za každou úspěšnou organizací. V případě neziskových organizací se sleduje plnění jejich cílů a naplňování poslání. Finanční analýza se provádí za pomoci poměrových finančních ukazatelů. Zjištěné výsledky hodnotí výkonnost, stabilitu a vývoj finanční situace organizace. Tyto informace jsou nezbytné pro management organizace, pro strategické plánování, efektivitu a komunikaci s dárci. Výkonnosti se rozumí přístup tzv. 3E – *Economy, Efficiency, Effectiveness*. Je to schopnost organizace naplňovat své cíle v daném časovém období a to efektivně, účelně a hospodárně. Výkonnost lze hodnotit v rovině ukazatelů plnění poslání organizace. Zde se myslí počet úspěšně dokončených projektů, počet podpořených osob nebo počet pravidelných dárců. Finanční analýza čerpá z účetních výkazu, kterými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát. (Hejduková, 2018)

Mezi metody analýzy patří rozbor vertikální nebo rozbor horizontální. Horizontální rozbor zkoumá vývoj veličiny v čase ve vztahu k minulému účetnímu období. Zkoumá se tedy

v závislosti na čase a předpokládá budoucí vývoj. Vertikální analýza spočívá ve vztahu k určité vztažné veličině. Sleduje procentuální zastoupení položek na celku. Doporučuje se kombinace jak horizontální, tak vertikální finanční analýzy. (Kislingerová, 2008)

### 3.7.1 Ukazatel autarkie

Autarkie hodnotí míru soběstačnosti. Ukazatel se týká pouze hlavní činnosti. Měří se na bázi příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Výsledek na bázi výnosů a nákladů hlavní činnosti vyjadřuje, jak schopna je organizace pokrýt své náklady z dosažených výnosů. Pozitivní výsledek lze hodnotit, pokud je roven 100 % a více. Záleží však vždy na konkrétní činnosti a potřebách organizace. Pokud je hodnota menší znamená to nedostatečné krytí nákladů výnosy. V případě, že je mnohem větší, je potřeba se zamyslet, jestli není lepší dotační prostředky využít jinde. Vyjadřuje se v procentech (%).

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{výnosy}}{\text{náklady}}$$

Hodnocení na bázi příjmů a výdajů se týká vedlejší činnosti. Vyjadřuje míru pokrytí výdajů příjmy. Opět se za pozitivní hodnotu rozumí 100 % a výše, tzn. že organizace je schopna pokrýt všechny své výdaje. V případě, že je hodnota výrazně větší, měla by organizace efektivněji využít volné finanční prostředky. (Hejduková, 2018)

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{příjmy}}{\text{výdaje}}$$

### 3.7.2 Ukazatel rentability

Rentabilita patří k nejsledovanějším ukazatelům, jelikož informuje o efektu dosaženým investovaným kapitálem. Jinak se také nazývá jako výnosnost vloženého kapitálu. Jedná se o schopnost dosahovat zisku použitím vloženého kapitálu, tedy schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Občas bývá zaměňováno na výraz „ziskovost“. Převážně se vychází z výkazu zisku a ztrát. V ukazateli rentability čitateli odpovídá položka odpovídající výsledku hospodaření a jmenovateli druh kapitálu nebo tržby. Ukazatel rentability by měl mít růstovou tendenci z hlediska časové řady. Obecně lze říci, že ukazatel rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti činnosti organizace, která je důležitá pro akcionáře a potenciální investory. Proto čím vyšší rentabilita, tím lépe. Pokud dojde k poklesu, není nutné to vnímat

hned negativně, vše záleží od celkovém procesu ekonomiky. Mezi tři nejpoužívanější ukazatele patří rentabilita tržeb, rentabilita celkového kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu. Vyjadřují se v procentech (%). (Růčková, 2019)

### 3.7.2.1 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (*return on sales* – ROS) jedná se o poměr kdy v čitateli je výsledek hospodaření tedy zisk v různých podobách a ve jmenovateli jsou tržby.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Zisk může mít podobu čistého zisku (zisk po zdanění), zisku před zdaněním nebo podobu provozního výsledku hospodaření tzv. EBIT (zisk před zdaněním a odečtením úroků). Tento ukazatel se vztahuje k zisku a měří úspěšnost podniku. Ukazatel měří, kolik dokáže podnik vyprodukovat čistého zisku (tržeb) na 1 Kč celkových výnosů podniku. Hodnota ziskové marže by se měla porovnávat s oborovým průměrem. Pokud jsou hodnoty nižší než oborový průměr, pak jsou ceny výrobků poměrně nízké a náklady příliš vysoké. Trh v České republice je hodně orientován na cenu. Cena je dána náklady na produkci a marži. Z toho vyplývá že, čím větší je možnost substitutů, tedy větší konkurence v statcích a službách, tím nižší je růst marže. (Růčková, 2019)

### 3.7.2.2 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu (*return on assets* – ROA) měří výkonnost, výtěžnost neboli produkční sílu podniku. Jedná se o poměr zisku a celkového vloženého kapitálu, tj. aktiv.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}}$$

Hodnota vyjadřuje výnosnost celkového vloženého kapitálu, tedy jak efektivně hospodaří s aktivy. Hodnotí se schopnost reprodukce kapitálu. Souvisí s ROA, jelikož čím vyšší je obrat aktiv, tím vyšší je marže. (Pavelková, 2017)

### 3.7.2.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (*return on equity* – ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastí kapitál}}$$

Ukazatel vyjadřuje, kolik korun vytvořeného zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu. Díky tomu, investoři zjistí, jestli je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Obecně platí, že výsledek by měl být vyšší, než je úroková míra. Růstová hodnota může znamenat zlepšení výsledku hodpodáření. Pokud je hodnota dlouhodobě nízká, představuje to pro podnik zánik, jelikož pro investory taková investice bude riziková. (Růčková, 2019)

### 3.7.3 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity vyjadřuje schopnost organizace plnit své závazky, tedy včas uhradit své platební závazky. Jedná se o schopnost podniku proměnit svá aktiva v peněžní prostředky. Pokud podnik není schopen využít ziskových příležitostí, povede to k tomu, že nebude schopen platit své běžné závazky, což povede k platební neschopnosti nebo až k bankrotu. Podmínkou solventnosti je likvidita. Jedná se o poměr, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Používají se tři ukazatele likvidity: okamžitá, pohotová a běžná. (Růčková, 2019)

#### 3.7.3.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita označována též jako likvidita III. stupně. Ukazatel udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Čím vyšší je hodnota, tím pravděpodobnější bude platební schopnost. Pokud je hodnota rovna 1, je likvidita riziková. Především pokud je obrat krátkodobých závazků vyšší než obrat oběžných aktiv, tzn. že se závazky nedají hradit z peněz na účte nebo v pokladně. (Pavelková, 2017)

#### 3.7.3.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita neboli likvidita II. stupně by měla vycházet kolem hodnoty 1. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1–1,5. Při výsledku menší než 1 musí podnik spoléhat na prodej zásob. Vyšší hodnota je příznivá pro věřitele ne však pro vlastníky, jelikož

prostředky vázané v pohotově formě nevynášejí skoro žádný úrok. Nadměrná hodnota nepříznivě ovlivňuje výkonnost.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(oběžná\ aktiva - zásoby)}{krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová a běžná likvidita jsou stejné u podniků, které nabízejí pouze služby. (Růčková, 2019)

### 3.7.3.3 Okamžitá likvidita

Nejužším vymezením je okamžitá likvidita neboli likvidita I. stupně. Definuje míru schopnosti uhradit své závazky z finančního majetku (peníze v hotovosti, na účtech, bankovní úvěry, krátkodobé cenné papíry apod.)

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{krátkodobý\ finanční\ majetek + peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$$

Pro doporučenou hodnotu platí rozmezí 0,9–1,1. Pro Českou republiky by se hodnota měla pohybovat nad úrovní 0,2 až do 0,5. Zároveň je hodnota 0,2 vnímána jako kritická. (Růčková, 2019)

### 3.7.4 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje finanční stabilitu. Definuje míru financování aktiv z cizích zdrojů. Jedná se o poměr vlastních zdrojů a cizích zdrojů. Z praxe vychází, že nelze aby podnik byl financován pouze vlastním kapitálem nebo naopak jen z cizích zdrojů. S vyšším podílem cizího kapitálu však roste i finanční nestabilita a je tedy na manažerech, pro jaké riziko se rozhodnou. Cílem analýzy zadluženosti je tedy hledat optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Určitá míra zadlužení napomáhá rentabilitě podniku a tím i jeho tržní hodnotě. Mezi ukazatele zadluženosti patří ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí. (Růčková, 2019)

#### 3.7.4.1 Ukazatel věřitelského rizika

Celkovou zadluženost vyjadřuje ukazatel věřitelského rizika (*debt ratio*). Jedná se o poměr cizích zdrojů a celkových aktiv.

$$\text{Ukazatel v\v{e}řitelsk\v{e}ho rizika} = \frac{\text{ciz\u00ed zdroje}}{\text{celkov\u00e1 aktiva}}$$

Č\u00edm vy\u0161\u0161\u00ed je zadlu\u017eenost, t\u00edm vy\u0161\u0161\u00ed je v\v{e}řitelsk\v{e} riziko tzn., \u017ee podnik mus\u00ed sv\u00e9 z\u00e1vazky spl\u00e1cet bez ohledu na to, jak se mu da\u0159\u00ed. Doporu\u010duje se hodnota v rozmez\u00ed 30–60 %. (Pavelkov\u00e1, 2017)

#### 3.7.4.2 Koeficient samofinancov\u00e1n\u00ed

Koeficient samofinancov\u00e1n\u00ed (*equity ratio*) je dopl\u0148kov\u00fdm ukazatelem k ukazateli v\v{e}řitelsk\v{e}ho rizika. Jejich sou\u010det by m\u011bl b\u00fdt 1. Ukazatel ud\u00e1v\u00e1 pom\u011br vlastn\u00edho kapit\u00e1lu a celkov\u00fdch aktiv. (R\u00f4\u010dkov\u00e1, 2019)

$$\text{Koeficient samofinancov\u00e1n\u00ed} = \frac{\text{vlastn\u00ed kapit\u00e1l}}{\text{celkov\u00e1 aktiva}}$$

#### 3.7.4.3 Ukazatel \u00farokov\u00e9ho kryt\u00ed

Ukazatel \u00farokov\u00e9ho kryt\u00ed vyjad\u0159uje, kolikr\u00e1t je zisk vy\u0161\u0161\u00ed ne\u017e \u00faroky. Jedn\u00e1 se o schopnost podniku spl\u00e1cet n\u00e1kladov\u00e9 \u00faroky. M\u00edsto EBIT lze pou\u017e\u00edt i cash flow z provozn\u00ed \u010dinnosti.

$$\text{Ukazatel \u00farokov\u00e9ho kryt\u00ed} = \frac{\text{EBIT}}{\text{n\u00e1kladov\u00e9 \u00faroky}}$$

Pokud je hodnota rovna 1, znamen\u00e1 to, \u017ee podnik vytvo\u0159il zisk k \u00farhrad\u011b n\u00e1klad\u00fa, ale nezbylo nic pro v\v{e}\u0159itele nebo vlastn\u00edky. Doporu\u010duj\u00ed se hodnoty vy\u0161\u0161\u00ed ne\u017e 5. (Pavelkov\u00e1, 2017)

#### 3.7.5 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity hodnot\u00ed, jak efektivn\u011b hospoda\u0159\u00ed podnik s majetkem. M\u011br\u00ed efektivitu investovan\u00fdch finan\u010dn\u00edch prost\u0159edk\u00fa a v\u00e1zanost jednotliv\u00fdch slo\u017ek kapit\u00e1lu v jednotliv\u00fdch druh\u00fdch aktiv a pasiv. Ukazatel\u00e9 vyjad\u0159uj\u00ed rychlosti obratu (po\u010det obr\u00e1tek) a dobu obratu (po\u010det dn\u00fa). (Pavelkov\u00e1, 2017)

##### 3.7.5.1 Obrat aktiv

Ukazatel obratu celkov\u00fdch aktiv t\u011b\u017e jako v\u00e1zanost celkov\u00e9ho vlo\u017een\u00e9ho kapit\u00e1lu hodnot\u00ed v\u00fdkonnost zdroj\u00fa vlo\u017een\u00fdch do produkce.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tr\u017eby}}{\text{celkov\u00e1 aktiva}}$$

Cílem je maximalizace hodnoty. Minimální doporučovaná hodnota je alespoň 1. (Pavelková, 2017)

### 3.7.5.2 Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob, tzn. jak dlouho trvá jeden obrat. Potřebná doba k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží zpět do peněžní formy.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby} \cdot 365$$

Hodnoty ukazatele se porovnávají s podobným odvětvím a v časové řadě. Obecně ale platí, že čím vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, aby zásoby zbytečně nepřebývaly, tím lépe. (Růčková, 2019)

### 3.7.5.3 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je doba majetku vázaného ve formě pohledávek. Respektive je to doba, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \cdot 365$$

Hodnota se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší doba inkasa znamená větší potřebu úvěru a tím pádem i vyšší náklady. To se odvíjí i od velikosti firmy. U malé firmy mohou vzniknout z delší doby splatnosti pohledávek finanční problémy. Zároveň delší splatnost pohledávek může vyvolávat nedůvěru a platební neschopnost. (Pavelková, 2017)

### 3.7.5.4 Doba obratu závazku

Doba obrat závazku slouží k vyjádření, jak dlouhá je průměrná doba splatnosti závazků, tedy vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady.

$$Doba\ obratu\ závazku = \frac{krátkodobé\ závazky}{tržby} \cdot 365$$

*„Obecně je možné konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Nicméně tento ukazatel, může být velmi užitečný pro věřitele či potenciální věřitele, kteří z něj mohou vyčíst, jak firma dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.“ (Růčková, 2019, s. 71)*



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní charakteristika Post Bellum z.ú.

Post Bellum je nestátní nezisková organizace, která vyhledává a nahrává vzpomínky a osudy pamětníků důležitých momentů 20. století. Jak již název napovídá, latinsky *post bellum* znamená po válce, a tak se jedná o příběhy z druhé světové války a poválečného období. Její vznik je datován rokem 2001 a ke dnešnímu dni mají ve sbírce přes 12 000 rozhovorů s pamětníky. Roku 2020 se organizace Post Bellum transformovala z obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) na zapsaný ústav (z.ú.).

Organizace byla založena skupinou českých novinářů a historiků. Publicista Mikuláš Kroupa spolu s právníkem Vítem Makariem a historikem Michalem Šimůnkem založili neziskovou organizaci s cílem dát pamětníkům možnost vyprávět svůj příběh. Je to příležitost pro válečné veterány, přeživší holocaustu, odbojáře, disidenty, politické vězně, představitele národnostních menšin, ale i vyšetřovatelů, dozorců a těch kteří se stali součástí represivních složek jako KGB, Státní bezpečnost apod. vyprávět svůj příběh detailně.

Soustředí se převážně na tvorbu zvukových záznamů. Zároveň pořizují i záznam obrazu za využití Eye Direct technologie, která napomáhá k udržení očního kontaktu pamětníka s dokumentaristou. Výsledkem je pro diváky uchvacující vyprávění. Nesoustředí se pouze na tvorbu nových rozhovorů, ale digitalizují nahrávky ze starých nosičů, jako jsou VHS kazety či filmové pásky a se souhlasem vlastníků je publikují na stránkách Paměť národa. Věnují se i tvorbě textových a fotografických snímků zachycující příběhy 20. století.

Organizace tyto příběhy zpracovává a zpřístupňuje veřejnosti. Má několik zásadních projektů. Tou nejznámější a nejrozsáhlejší sbírkou orální historie v Evropě je Paměť národa. Snaží se o vytvoření archivu s videozáznamy a zvukovými nahrávkami z období 2. světové války, které pak předávají dál, aby se na ně nezapomnělo a mladí tak neopakovali chyby minulosti.

Kromě tvorby rozhovorů se organizace snaží vzdělávat veřejnost. Pořádá výstavy, debaty, společenské akce např. Ceny Paměti národa nebo Běh pro Paměť národa. Věnuje se nakladatelské a vydavatelské činnosti. Vydává knihy, komiksy, průvodce a mapy. Točí filmy

a televizní dokumenty. Na Českém rozhlasu vysílají každý týden dokumentární díly Příběhy 20. století. Ve spolupráci s Českou televizí vyšel šestnáctidílný dokumentární cyklus, který popisuje společnost v době normalizace. Mají dokonce vytvořenou mobilní aplikaci, která je interaktivním průvodcem po místech spjatých s historickými událostmi. Jedná se o naučné stezky a trasy s fotografiemi doplněné o texty a audionahrávky s příběhem pamětníka. Je to další způsob, jak ještě více zesílit autentičnost příběhů. Nabízí celou škálu vzdělávací seminářů a workshopů jak pro dospělé, pedagogy, firmy tak i pro děti. Účastník si může vyzkoušet roli dokumentaristy nebo si zahrát roli pamětníka. Zkusí si prožít určitou historickou událost a přemýšlet, jak by se v dané situaci zachovali. Organizují výlety i zahraniční workshopy inspirované skutečnými událostmi.

Post Bellum má vlastní Klub přátel Paměti národa. Jeho členy jsou lidé, kteří se chtějí podílet na uchování příběhů minulosti pro další generace. Členství v klubu znamená pravidelné posílání příspěvků v hodnotě od 200 Kč do 2000 Kč. Výhodou jsou pravidelné pozvánky na společenské akce, prohlídky a výlety. Získané příspěvky používá organizace k pořízení audiozáznamů, videozáznamů a na tvorbu materiálů k tomu potřebných (překlad, pamětnické životopisy atd.)

Organizace za své působení dostala řadu ocenění. Sbíрка Paměť národa má pět ocenění Křišťálových lup v kategorii Veřejně prospěšná služba, jedná se o cenu českého Internetu. V roce 2011 získala ocenění Novinářská cena za nejlepší inovativní občanskou on-line žurnalistiku, kterou uděluje Google a Open Society Fund. Nejaktuálnější je Evropská cena za občanství, bezpečnost a obranu 2021 – ocenění za dvacetiletou práci organizace Post Bellum pro evropskou společnost. Dále získala Medaile Za zásluhy o rozvoj kvality vzdělávání nebo v roce 2012 Cenu Muriel za nejlepší komiksovou knihu.

## **4.2 Poslání a činnost organizace**

Posláním organizace je zejména dokumentace vzpomínek pamětníků historických událostí, rozšiřování povědomí mladší generace o těchto příbězích, svědectvích a hodnotách předchozí generace. Účelem je zkoumání a analýza historických událostí a následně informuje a vzdělává veřejnost, ale také pomáhá potřebným pamětníkům.

Post Bellum má pouze hlavní činnost pomocí, které realizuje a naplňuje své poslání. V roce 2020 organizace založila dvě firmy: Gymnázium Paměti národa, s. r. o. a Post Bellum Production, s. r. o. Společným a jediným vlastníkem je zapsaný ústav Post Bellum. Hlavním úkolem těchto firem je realizování a spravování e-shopu, střední školy, Koncert pro Paměť národa a distribuce produktů. Účetnictví firem je oddělené od neziskových projektů, jelikož cílem Post Bellum není vytváření zisku pro vlastníky.

### **4.3 Pobočky**

Hlavní sídlo neziskové organizace Post Bellum je v Praze. Projekt Paměť národa má celkem sedm regionálních poboček. Následuje výčet regionů a vždy v závorce je uvedeno jejich centrum: Paměť národa Severní Čechy (Liberec), Paměť národa Východní Čechy (Hradec Králové), Paměť národa Střední Morava (Olomouc, Zlín), Paměť národa Plzeňský kraj (Plzeň), Paměť národa Jižní Morava (Brno), Paměť národa Jižní Čechy (České Budějovice), Paměť národa Moravskoslezský kraj (Ostrava). Tato Centra Paměti národů umožňují vykonávat dokumentaristickou činnost v blízkosti domova pamětníků. I zde probíhají vzdělávací projekty, výstavy a besedy.

### **4.4 Projekty**

Paměť národa je internetová sbírka vzpomínek, kde jsou všechny záznamy veřejně přístupné od roku 2008. Jedná se o databázi plnou svědectví o dvou totalitních režimech (komunismus a nacismus). Příběhy pamětníků popisují tehdejší život. Na projektu se podílí i partnerské organizace jako jsou Český rozhlas, Ústav pro studium totalitních režimů, Česká televize a desítky partnerů z Čech a zahraničí. V rámci projektu jsou zapojeny země Evropy, Rusko i USA. Od svého fungování získala sbírka řadu ocenění. Od roku 2019 vychází i Magazín Paměť národa, kam jsou denně přidávány články. Moderní expozici připomínající holocaust, 2. světovou válku, komunistické politické procesy, okupaci, normalizaci a další události 20. století nabídne Institut Paměti národa, který se jako poprvé otevře 15. března 2022 v Pardubicích. V plánu jsou i ostatní města včetně Prahy a Brna.

Ve vzdělávacím projektu Příběhy našich sousedů organizace učí žáky vyšších ročníků ZŠ či studenty nižších ročníků SŠ dokumentaristické činnosti. Úkolem je najít pamětníka, vyzpovídat ho, porozumět příběhu a převyprávět ho. V průběhu žáci pořizují fotografie, prozkoumávají archivy a vytvářejí zvukovou či psanou reportáž. Nakonec své finální práce

prezentují před porotou a sdílí na webových stránkách. „Věříme, že předávání zkušeností mezi generacemi je nejpřirozenějším způsobem vzdělávání. Žádná učebnice nedokáže inspirovat tak jako vyprávěný příběh. Nejde přitom jen o samotnou historii, ale také o tematiku demokracie a lidských práv. K červnu 2019 se do projektu zapojilo přes 5000 žáků a studentů z téměř 100 měst po celé České republice, kteří zdokumentovali či dokumentují celkem 1200 pamětnických příběhů. Naším cílem není zapojit jen elitní školy a nejnadanější žáky, ale naopak zpřístupnit touto formou moderní dějiny co nejširšímu okruhu čtrnáctiletých a patnáctiletých žáků a studentů.“<sup>2</sup>

Další projekt je multimediální online učebnice My jsme to nevzdali, která je určena především pedagogům. Učebnice je dostupná na internetu a obsahuje dokumenty, fotografie, ukázky a pracovní listy týkající se dobových příběhů 20. století.

Centrum pomoci Paměti národa vzniklo v souvislosti s epidemiologickou situací na jaře 2020 s cílem pomáhat a být oporou pro pamětníky. Zaměstnanci spolu s dobrovolníky zajistili pamětníkům ochranné pomůcky, nakoupili nezbytné potraviny, donesly léky a zároveň byli jejich emoční podporou, aby se necítili sami.

Organizace pořádá i několik akcí. Mezi ty nejznámější patří Běh pro Paměť národa, jako symbol běhu za svobodu, aby se nezapomínalo na osudy bojovníků. Výtěžek je použit na další natáčení příběhů. Z posledního ročníku 2021 se vybralo více než jeden milion korun. Druhou velmi známou událostí jsou Ceny Paměti národa. Jedná se o udělování cen lidem, kteří prokázali odvahu a důstojnost. Probíhá vždy 17. listopadu v Národním divadle. Benefiční koncert Paměti národa a Den veteránů ve světě jsou dalšími důležitými akcemi organizace.

## **4.5 Zaměstnanci**

Ředitelem a zakladatelem organizace Post Bellum je Mikuláš Kroupa. Provozním ředitelem je od roku 2010 Jan Polouček. Správní radu představuje Martin Kroupa, Jan Polouček a Vít

---

<sup>2</sup> Post Bellum. *Příběhy našich sousedů*. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.postbellum.cz/co-delame/projekty/pribehy-nasich-sousedu/>

Makarius. Správní rada zodpovídá za plnění účelu a poslání. Dozorčí rada je taktéž složena ze tří členů: Daniel Kroupa, Věra Převrátilová, Petr Pudil. Dozorčí rada dohlíží, že organizace plní svůj účel v souladu se zákony a zakládací listinou zapsaného ústavu.

Všechny finanční záležitosti má na starost Věra Převrátilová. Další pozice, které organizace obsazuje jsou: vedoucí produkce, ředitel a ředitelky jednotlivých poboček Paměti národa, dokumentaristi, vedoucí vzdělávacích projektů, koordinátoři projektů, lektoři, editoři, grafici, účetní a fundraiseri.

## **4.6 Fundraising**

Organizace Post Bellum ke své komunikaci s veřejností a přilákání pozornosti ke svým projektům využívá také i sociálních sítí. Organizace v průběhu let kladla mnohem větší důraz na komunikaci prostřednictvím platformy Facebook, Instagram a Twitter, což se odrazilo v růstu čísel sledujících. Dle dat ve výročních zprávách organizace pozoruje, že pomocí Facebooku se dá mnohem úspěšněji a rychleji oslovit širší skupinu lidí nebo vybrané úzké skupiny než přes PR média. Jejím primárními komunikačními kanály jsou vlastní webové stránky, pravidelné newslettery pro Klub přátel Paměti národa a dvakrát ročně vydávaný bulletin. Dále to jsou zmíněné sociální sítě, celostátní a regionální média.

Nezisková organizace Post Bellum ke svému fungování a plnění poslání využívá vícezdrojového financování. Jejím primárním zdrojem jsou dotace a granty od státní samosprávy, územní samosprávy a zahraničních fondů. Získává dotace převážně od tří ministerstev: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo kultury a Ministerstvo zahraničních věcí. Pravidelné příspěvky poskytuje Magistrát hlavního města Prahy a její městské části, jednotlivá statutární města a kraje České republiky. Stálým zahraničním dárcem je Mezinárodní visehradský fond a Evropská komise. Významný podíl na výnosech mají přijaté příspěvky od jednotlivých dárců. Organizace získává poměrně vysoké výnosy z prodeje vlastních služeb a zboží. Post Bellum na akcích i přes svůj e-shop prodávají knihy, komiksy, trička, dárkové předměty CD, DVD apod. Na akcích a výstavách vybírá symbolické vstupné. Dále má organizace zřízenou veřejnou sbírku DMS, která je prováděna na podporu projektu Příběhy 20. století a Paměť národa. Od roku 2018 organizace prodává umělecká díla formou dražby. Členské příspěvky od členů Klubu přátel Paměti národa jsou dalším zdrojem k financování činnosti organizace. Mezi strategické partnery

neziskové organizace Post Bellum patří Český rozhlas, Ústav pro studium totalitních režimů a Česká televize.

## 4.7 Finanční analýza neziskové organizace Post Bellum z.ú.

Tato kapitola se zabývá finanční analýzou neziskové organizace Post Bellum z.ú. V prvních třech podkapitolách je popsána struktura účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát). Další podkapitoly jsou věnovány výpočtům poměrových ukazatelů, kde je každé hodnocení doprovázeno tabulkou hodnot, popřípadě grafem a výsledným porovnáním s doporučenými hodnotami.

### 4.7.1 Struktura aktiv a pasiv za období 2015–2020

Pro zhodnocení struktury aktiv a pasiv neziskové organizace Post Bellum z.ú. za období 2015–2019 jsou použity data z účetních výkazů přesněji z rozvahy. Tyto údaje jsou veřejně přístupné ve výročních zprávách z jednotlivých let 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 a 2020. Aktiva představují veškerý majetek organizace. Patří sem majetek hmotný, nehmotný, finanční, stálý a oběžný. Následující tabulka vyjadřuje strukturu aktiv Post Bellum z.ú. za jednotlivé zkoumané roky.

**Tabulka 6: Struktura aktiv v období 2015–2020 v tis. Kč**

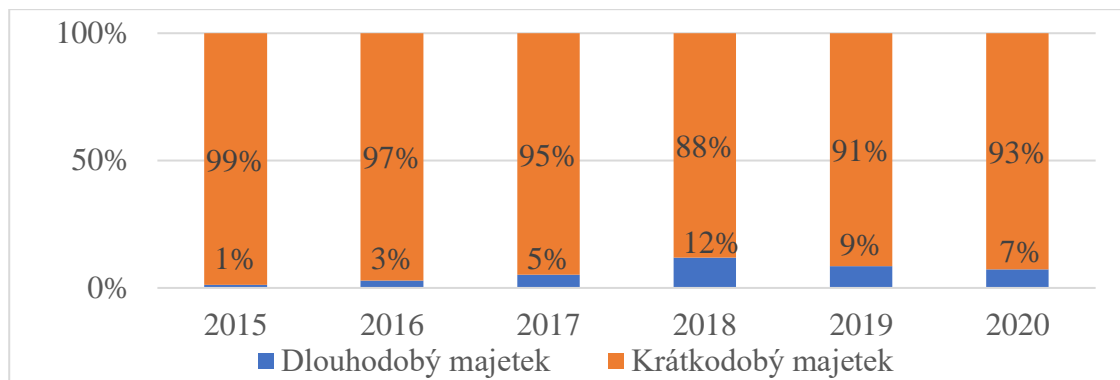
<b>AKTIVA</b>							
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>A.</b>	<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	73	214	596	2 087	1 847	1 768
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				1 031	1 123	1 412
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	109	315	765	1 539	1 764	2 162
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek					152	394
A.IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku	-36	-101	-169	-483	-1 192	-2 200
<b>B.</b>	<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	6 257	7 171	10 915	15 354	19 714	22 512
B. I.	Zásoby	167	91	434	1 594	3 084	2 343
B. II.	Pohledávky	542	1 060	176	2 853	2 961	2 662
B. III.	Krátkodobý finanční majetek	5 491	5 968	10 249	10 905	13 647	17 350
B. IV.	Jiná aktiva	57	52	56	2	22	157
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>6 330</b>	<b>7 385</b>	<b>11 511</b>	<b>17 441</b>	<b>21 561</b>	<b>24 280</b>

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že nejvíce aktiv měla organizace v roce 2020 a to téměř 24,3 mil. Kč. Z toho 22,5 mil. Kč, tj. 92,72 % tvoří krátkodobý majetek a 7,28 % dlouhodobý majetek.

V průběhu zkoumaného období hodnota celkových aktiv rostla. Nejvyšší položku aktiv ve zkoumaném období tvoří krátkodobý finanční majetek, který tvoří peníze v hotovosti, peníze na bankovních účtech a peníze na cestě. V roce 2017 tvoří krátkodobý finanční majetek 89 % z celkových aktiv. Převážnou většinu tvoří peněžní prostředky na bankovních účtech. Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen uměleckými díly a samostatnými movitými věcmi. Hodnota majetku uměleckých děl činí k roku 2020 114 000 Kč. Výnos z dražby děl činí v roce 1 456 000 Kč, tj. 2,52 % z celkových výnosů. Je to jedním ze zdrojů financování organizace. Mezi samostatné movité věci lze řadit technické vybavení k natáčení a nahrávání rozhovorů. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří software. Oprávky k dlouhodobému majetku mají růstovou tendenci. V roce 2015 činí -36 000 Kč a v roce 2020 činí -2,2 mil. Kč. Odpisy se týkají pouze samotných hmotných věcí. Účetní odpisy jsou stanoveny v odpisovém plánu a délka odpisování je nastavena s ohledem na charakter dlouhodobého majetku. Dlouhodobý finanční majetek se objevuje v roce 2019 a 2020 jehož součástí je majetková účast a nefinanční dar v podobě nerostu. Majetková účast, která v roce 2020 činí 200 000 Kč je součet dvou základních kapitálů vložených do firem, které nezisková organizace Post Bellum založila. Jedná se o Gymnázium Paměti národa, s.r.o. a Post Bellum Production, s.r.o. Dárce Miloš David obdaroval Post Bellum darem v podobě zlata. Jeho hodnota v roce 2019 činí 152 000Kč a v následujícím roce 2020 194 000 Kč. Do položky zásob patří materiál na skladě (náhradní díly, obaly a obalové materiály), produkty nedokončené výroby, zboží na skladě a v prodejnách, které je určeno k prodeji a zálohy poskytnuté na pořízení zásob. Nejvyšší hodnoty zásob dosáhla organizace v roce 2019 a to 3 084 000 Kč to znamená, že 14,3 % z celkových aktiv. Ve spojitosti s tím, má organizace v ten samý rok nejvyšší tržby za prodej vlastních výkonů a produktů. Jen tržby za prodané vlastní produkty v podobě knih, triček, CD apod. činí 598 138 Kč. Pohledávky za odběratele z obchodních vztahů se v roce 2020 vyšplhaly k necelému 1 mil. přesněji 939 000 Kč, tj. 35,27 % z celkových pohledávek. Jiná pasiva jsou tvořena náklady na příští období, čímž je myšleno např. nájemné na příští období. Následující graf je přehlednější ukázkou poměru dlouhodobého majetku a krátkodobého majetku na celkových aktivech.

**Graf 1: Struktura dlouhodobého majetku a krátkodobého majetku na celkových aktivech 2015–2020**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že převážnou většinu celkových aktiv ve sledovaných letech 2015–2020 tvoří krátkodobý majetek, tj. 88–99 % z celkových aktiv. V poměru nejvyšší hodnoty dosahovalo v roce 2015, kde krátkodobý majetek tvořil celých 99 %, tj. 6,28 mil. Kč z 6,33 mil. Kč celkových aktiv. Do krátkodobého majetku patří zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a jiná aktiva. Z toho 63–89 % z celkových aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek, kam patří peníze v hotovosti v pokladně, peníze na bankovních účtech a peníze na cestě. To vypovídá o tom, že organizace je schopna bez problémů splatit své platební závazky a zároveň mít prostředky na nečekané výdaje.

Rozvaha se skládá z aktiv a pasiv. Pasiva zachycují finanční strukturu podniku. Jedná se o zdroje financování, která kryjí majetkovou strukturu, tedy aktiva. Z toho vyplývá, že hodnota aktiv se musí rovnat hodnotě pasiv. Do pasiv patří vlastní kapitál a cizí zdroje. Následující tabulka zobrazuje strukturu pasiv v období 2015–2020.

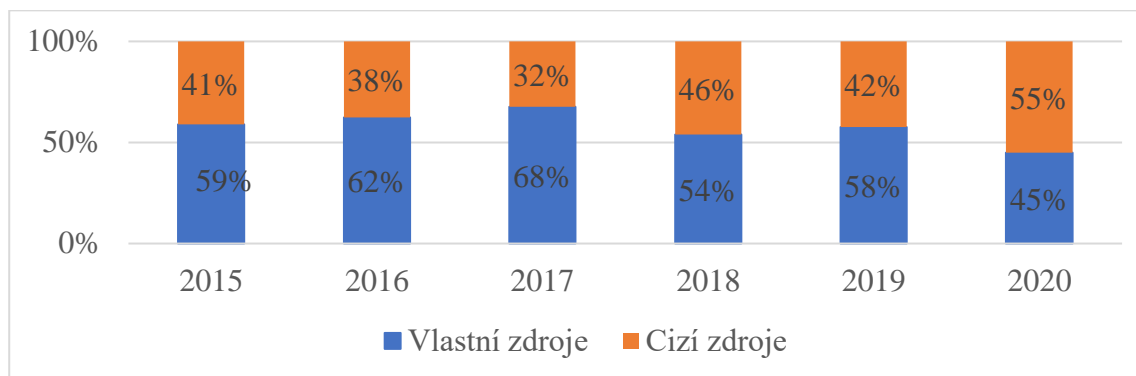


**Tabulka 7: Struktura pasiv v období 2015–2020 v tis. Kč**

<b>PASIVA</b>							
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	3 727	4 603	7 788	9 396	12 407	10 893
A. I.	Jmění	388	1 264	4 449	6 057	9 068	7 554
A. II.	Výsledek hospodaření	3 339	3 339	3 339	3 339	3 339	3 339
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	2 603	2 782	3 723	8 045	9 154	13 387
B. I.	Rezervy						
B. II.	Dlouhodobé závazky						
B. III.	Krátkodobé závazky	1 110	578	1 150	4 940	4 623	5 643
B. IV.	Jiná pasiva	1 493	2 204	2 573	3 105	4 531	7 744
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>6 330</b>	<b>7 385</b>	<b>11 511</b>	<b>17 441</b>	<b>21 561</b>	<b>24 280</b>

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že nejvíce pasiv měla organizace v roce 2020, a to necelých 24,3 mil. Kč. Z toho 44,86 % tvoří vlastní zdroje a 55,14 % zdroje cizí. Ze zkoumaného období je zřejmé, že větší podíl na pasivech má vlastní jmění. Do vlastních zdrojů organizace patří jmění (dobrovolný vklad zakladatelů, dotace, účelové dary apod.) a fondy. Jmění se na celkovém jmění organizace podílí pouze 3–6 %. Zbytek připadá na fondy. V roce 2020 měla organizace čtyři fondy. Fond zřízený pro volné dary bez účelového vázání, HitHit zřízený na výběr příspěvků na techniku k natáčení, fond Centrum pomoci Paměti národa a fond pro darovaná umělecká díla. Celková částka fondů k 31. 12. 2020 činí 7 235 532,84 Kč. V předchozím roce byl konečný stav fondů o 1 334 170,82 Kč vyšší, tj. 8 569 703,66 Kč a tvoří tak 39,7 % z celkových pasiv. Poloviční pokles byl způsoben nižšími příspěvky do fondů pro volné dary. Cizí zdroje jsou tvořeny krátkodobými závazky, které převážně tvoří závazky k dodavatelům a přijaté zálohy. Jen přijaté zálohy tvořily 28 % z celkových cizích zdrojů, tedy jedná se o peníze, které organizace musí vyúčtovat nebo v případě neuskutečnění plnění vrátit. Jiná pasiva v roce 2020 dosahují 32 % z celkových pasiv tj., 7 744 000 Kč ve výnosech na příští období. Následující graf zobrazuje procentuální rozložení vlastních a cizích zdrojů na celkových aktivech za dané období.

**Graf 2: Struktura vlastních zdrojů a cizích zdrojů na celkových aktivech 2015–2020**

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že z více než poloviny, tj. 54–68 % jsou celková pasiva tvořena vlastními zdroji až na rok 2020, kde převažují s 55 % zdroje cizí. Příčinou byl pokles částky vloženého jmění a nižšími příspěvky do fondů.

#### 4.7.2 Struktura celkových nákladů za období 2015–2020

Výkaz zisku a ztrát též výkazovka, je druhým podstatným účetním dokladem po rozvaze. Ve výkazu zisku a ztrát se sleduje struktura nákladů a výnosů a dosaženého výsledku hospodaření za dané sledované období. Následující tabulka je souhrn nákladů organizace Post Bellum z.ú. za období 2015–2020.

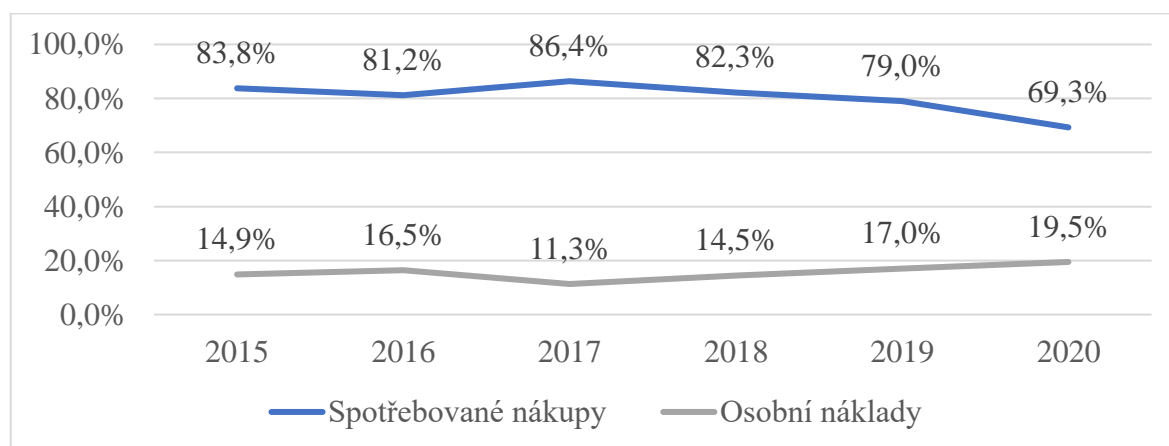
**Tabulka 8: Struktura nákladů za období 2015–2020 v tis. Kč**

NÁKLADY		2015	2016	2017	2018	2019	2020
		hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost
A. I.	Spotřebované nákupy	13 620	15 275	22 614	37 918	49 057	40 089
A. II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			-259	-993	-1 115	620
A. III.	Osobní náklady	2 416	3 096	2 962	6 702	10 564	11 269
A. IV.	Daně a poplatky	13	10	20	19	46	72
A. V.	Ostatní náklady	177	362	655	787	1 113	3 725
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, opr. položky	24	66	177	1 488	2 142	1 782
A. VII.	Poskytnuté příspěvky	3		8	15	35	162
A. VIII.	Daň z příjmů				156	262	133
<b>NÁKLADY CELKEM</b>		<b>16 253</b>	<b>18 809</b>	<b>26 177</b>	<b>46 092</b>	<b>62 104</b>	<b>57 852</b>

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Celkové náklady mají do roku 2019 růstový průběh, kdy náklady dosáhly nejvyšší hodnoty 62,1 mil. Kč. V roce dochází k 7,35 % poklesu na hodnotu 57,9 mil. Kč. Největší meziroční růst byl v roce 2018, kdy hodnota nákladu vzrostla o téměř 20 mil. Kč. Tento růst byl zapříčiněn výstavbou výstavy Institutu Paměti národa, na kterou byla zřízena veřejná finanční sbírka na internetu. Hrubý výtěžek činí 2 912 255,06 Kč a celý byl použit na zaplacení materiálu, služeb, poštovního, opravy, dopravu, PR, marketing, instalační a deinstalační služby, výrobu panelů a produkční služby. Magistrát hlavního města Prahy přispěl téměř polovinou požadované částky a to 4 773 000 Kč a Evropská komise přispěla 2 209 638,68 Kč. Dále přispěly firmy a spoluobčané, a tak se organizaci podařilo vybrat požadovanou částku přes 10 mil. Kč na výstavbu multimediální expozice Paměť národa v prostorách pod bývalým Stalinovým pomníkem, která byla věnována stoletému výročí vzniku Československa a totalitním režimům. Právě tyto náklady na různé výstavy, expozice, reprezentaci, materiál, propagaci apod. se ve výkazu objevují pod položkou spotřebované nákupy, které tvoří značné procento na celkových nákladech. Následující graf zobrazuje procentuální vývoj nákladů na spotřebované nákupy a vývoj osobních nákladů, které jsou dalším významným nákladem společnosti. Ostatní druhy nákladů jsou zanedbatelné a neovlivňují nikterak strukturu celkových nákladů, jelikož jejich procentuální zastoupení se pohybuje v rozmezí 0–6 %.

**Graf 3: Vývoj spotřebovaných nákupů a osobních nákladů za období 2015–2020**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že převážnou většinu celkových nákladů tvoří spotřebované nákupy. Do spotřebovaných nákupů patří spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladových dodávek, opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci, náklady na další činnosti viz výstavy,

expozice apod. Nejvyšší hodnota 86,4 % byla dosažena výstavou Paměť národa. Naopak nejnižší hodnotu nákladů měla v roce 2020 s 69,3 %. Druhou významnou složkou nákladů jsou osobní náklady či mzdové náklady. Náklady na mzdy a zákonné sociální pojištění činí 11,3–19,5 % z celkových nákladů. Nejvyšší hodnoty 19,5 % tj. 11 269 000 Kč dosáhla organizace v roce 2020, která je spojena s růstem počtu zaměstnanců v organizaci na různé pracovní poměry. K roku 2020 organizace Post Bellum z.ú. eviduje průměrně 31,33 zaměstnanců. Nejnižší mzdové náklady 11,3 % byly v roce 2017 a evidenční počet činil 6 zaměstnanců. Celkově v posledních čtyřech letech mají osobní náklady rostoucí průběh.

#### 4.7.3 Struktura celkových výnosů za období 2015–2020

Výnosy tvoří druhou část výkazu zisku a ztrát a jedná se o částky, které organizace získala z veškerých svých činností za dané období. Celkové výnosy tvoří dotace, granty, přijaté příspěvky, tržby za vlastní výkony, zboží, z prodeje majetku a ostatní výnosy (kursové zisky, zúčtování fondů). Následující tabulka zobrazuje jednotlivé položky výnosů a jejich celkové částky za období 2015–2020.

**Tabulka 9: Struktura výnosů za období 2015–2020 v tis. Kč**

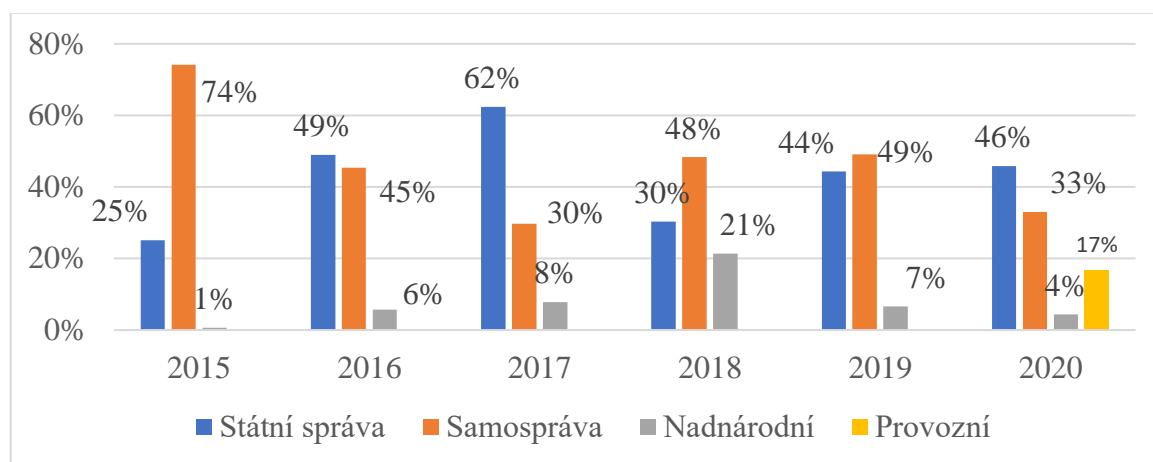
VÝNOSY		2015	2016	2017	2018	2019	2020
		hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost
B. I.	Provozní dotace	2 256	2 333	6 018	15 825	17 976	17 731
B. II.	Přijaté příspěvky	9 614	11 021	15 203	20 683	25 455	28 945
B. III.	Tržby za vlastní výkony a zboží	3 785	5 434	4 645	7 997	15 656	9 476
B. VI.	Ostatní výnosy	598	21	266	413	312	244
B. V.	Tržby z prodeje majetku			45	1 174	2 705	1 456
<b>VÝNOSY CELKEM</b>		<b>16 253</b>	<b>18 809</b>	<b>26 177</b>	<b>46 092</b>	<b>62 104</b>	<b>57 852</b>

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že nejvyšší výnosy má v roce 2019 a to 62,1 mil. Kč. z toho 41 %, tj. 25,46 mil. Kč jsou přijaté příspěvky a dary, 29 % (17,98 mil. Kč) provozní dotace, 25,21 % (15,66 mil. Kč) tržby za vlastní výkony a zboží, 2,71 mil. Kč (4,36 %) tržby z prodeje majetku a 312 000 Kč (0,5 %) ostatní výnosy. Ze zkoumaných hodnot lze určit, že největší podíl na celkových výnosech, tj. 41–59,2 % mají přijaté příspěvky ve formě finančních darů od jednotlivých dárců jak soukromých, firemních tak i nadací tuzemských a zahraničních.

Částky se pohybují od desítek tisíc korun po milióny, např. Nadace BPD partners darovala Post Bellum v roce 2019 až 4,25 mil. Kč. Obecně je Nadace BPD partners pravidelným dárce organizace Post Bellum a na její činnost přispívá přes tři milióny korun každý rok. Druhým významným zdrojem financí jsou dotace od státní správy, územní samosprávy, od evropských a jiných zahraničních fondů. Následující graf zobrazuje strukturu provozních dotací za zkoumané období 2015–2020.

**Graf 4: Struktura provozních dotací 2015–2020**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Provozní dotace tvoří dotace od státní správy (ministerstva), územní samosprávy (obce, města, kraje), nadnárodní (Evropská komise, zahraniční fondy) a provozní. V roce 2015 činí provozní dotace 2 255 744 mil. Kč z toho 74 %, tj. 1,67 mil. Kč dotace od krajů, měst a obcí, 12 % (270 000 Kč) připadá na dotace od Ministerstva kultury a 13 % (297 888 Kč) na dotace od Ministerstva zahraničních věcí. Pouze 1 %, tj. 16 tis. Kč tvoří grant od zahraničního fondu Behind Iron Curtain. Dotace státní správy v roce 2016 činí 1,14 mil. Kč, tj. 49 % z celkových dotací. Z toho 450 000 Kč (19 %) připadá a Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 420 000 Kč (18 %) na Ministerstvo kultury a 273 000 Kč (12 %) na Ministerstvo zahraničních věcí. Mezinárodní visegrádský fond a Committee of National Remembrance přispěly celkovou částkou 131 556,3 Kč, tj. 6 %. V roce 2017 státní dotace tvoří 3 755 987 Kč (62 %), dotace od státní samosprávy činí 1 788 409 Kč (30 %) a 473 688,55 Kč, tj. 8 % jsou dotace zahraniční. Evropská komise přispěla 69 146 Kč a Mezinárodní visegrádský fond 404 542,23 Kč. V roce 2018 nejvyšší dotaci poskytla Evropská komise s částkou 2 209 639 Kč, tj. 13 % a Ministerstvo zahraničních věcí s částkou 2 052 055 Kč z celkových

provozních dotací. Celkové dotace v roce 2018 od měst krajů a obcí činí 7 645 633 Kč (48 %). Struktura dotací roku 2019 je podobná roku 2016, ale tentokrát je převyšují dotace od samosprávy v hodnotě 8 830 415 Kč (49 %) z toho téměř 40 % (3 352 700 Kč) připadá na grant od Magistrátu hlavního města Prahy. Nejvyšší částkou přispělo Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy a to 3 893 323 Kč, tj. 22 % z celkových dotací. Roku 2020 v organizaci Post Bellum tvoří 46 % (8,14 mil. Kč) dotace od státní správy, z toho 4,05 mil. Kč od Ministerstva zahraničních věcí a 3,63 mil. Kč od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dotace od samosprávy činí celkem 5,85 mil. Kč (33 %). Zahraniční činí 4 % provozních dotací z toho Evropská komise poskytla částku 244 009 Kč a Mezinárodní visehradský fond 236 948 Kč. Posledních 17 %, tj. 2 737 071 Kč jsou dotace od Technologické agentury ČR, která podporuje výzkum experimentálního vývoje a inovace. Tržby za prodej služeb a zboží jsou dalším významným zdrojem výnosů. Nejvyšší tržby z prodeje služeb jsou v roce 2017, kdy jejich celková hodnota činí 4 079 340,47 Kč, tj. 15,6 % z celkových výnosů. Nejvyšší výnosy tržeb za produkty Post Bellum s hodnotou 999 238 Kč připadá na rok 2020. Od roku 2018 lze pozorovat růst tržeb z prodeje uměleckých děl formou dražby. V roce 2018 se na dražbě děl výtěžilo 1,2 mil. Kč (3 %), v roce 2019 byla vydražená částka 2,7 mil. Kč (4 %) a v roce 2020 tržba z uměleckých děl činí 1,5 mil. Kč (3 %).

Z předchozích tabulky nákladů (č. 8) a výnosů (č. 9) lze vyvodit finanční stabilitu organizace. Výsledek hospodaření je rozdíl výnosů a nákladů. Je-li výsledek kladný jedná se o zisk, naopak záporná hodnota vypovídá o ztrátě. Je zřejmé, že během zkoumaných roků 2015–2020 výnosy vždy pokrývaly náklady s úplnou přesností. To vypovídá o tom, že organizace z výnosů pokryla náklady v plné výši a výsledek hospodaření byl za šest let nulový.

#### 4.7.4 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie měří míru soběstačnosti. Jedná se o poměr výnosů a nákladů vyjádřený v procentech. Následující tabulka zobrazuje hodnoty nákladů a výnosů z účetního výkazu zisku a ztrát.

**Tabulka 10: Hodnoty k výpočtu autarkie v tis. Kč**

HODNOTY	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady z hl. činnosti	16 253	18 809	26 177	46 092	62 104	57 852
Výnosy z hl. činnosti	16 253	18 809	26 177	46 092	62 104	57 852
Míra soběstačnosti	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z tabulky je jasné, že hodnoty výnosů a nákladů za zkoumané období 2015–2020 se shodují. Grafické vyjádření výsledku míry soběstačnosti, tedy ukazatele autarkie vyjadřuje následující graf.

**Graf 5: Ukazatel autarkie**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015-2020, vlastní zpracování

Během zkoumaného období byla míra soběstačnosti shodná tj. 100 %. Je zřejmé, že organizace je schopna ze svých dosažených výnosů pokrýt náklady z hlavní činnosti. Doporučená hodnota je 100 a více, což organizace bezesporu splňuje.

#### 4.7.5 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability hodnotí výnosnost dosaženou vloženým kapitálem tzv. míru zisku. Místo hodnot tržeb byly použity hodnoty výnosů jednotlivých let. V tomto případě se sleduje, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč. Následující tabulka obsahuje souhrn všech potřebných hodnot k výpočtu ukazatele rentability.

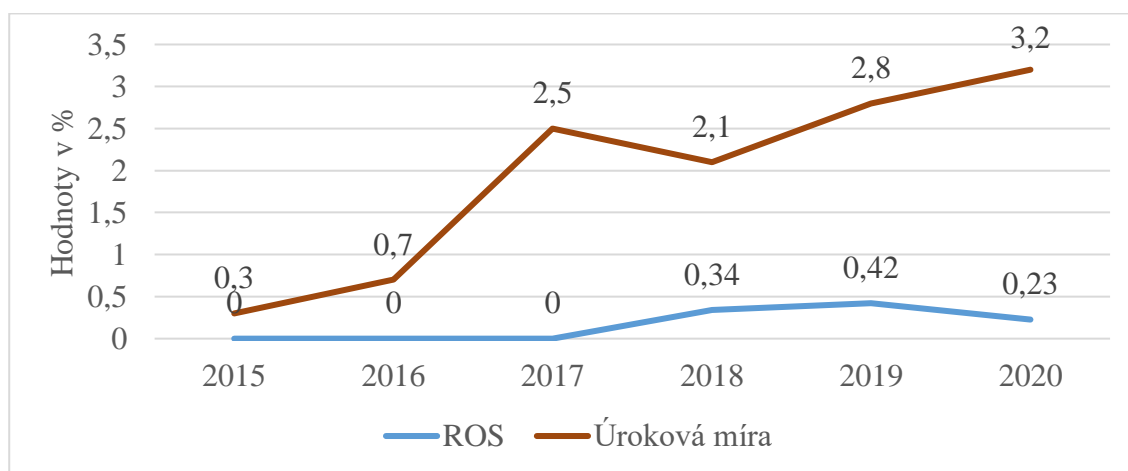
**Tabulka 11: Hodnoty k vypočtu rentability v tis. Kč**

HODNOTY	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zisk před zdaněním	0	0	0	156	262	133
Výnosy	16 253	18 809	26 177	46 092	62 104	57 852
Aktiva	6 330	7 385	11 511	17 441	21 561	24 280
Vlastní kapitál	3 727	4 603	7 788	9 396	12 407	10 893
ROS	0 %	0 %	0 %	0,34 %	0,42 %	0,23 %
ROA	0 %	0 %	0 %	0,89 %	1,22 %	0,55 %
ROE	0 %	0 %	0 %	1,66 %	2,11 %	1,22 %
Úroková míra	0,30 %	0,70 %	2,50 %	2,10 %	2,80 %	3,20 %

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Výsledné hodnoty rentability má v letech 2015, 2016 a 2017 nulovou hodnotu, způsobenou nulovým ziskem, tj. nulový výsledek hospodaření před zdaněním. Následující dva roky 2018, 2019 dochází k pomalému růstu hodnot, což se bere za pozitivní, jelikož rentabilita by měla mít růstovou tendenci. Však následně k roku 2020 opět dochází k obratu a hodnoty klesají. Důvodem jsou nižší celkové výnosy. V té době došlo k poklesu tržeb za vlastní výkony a zboží pravděpodobně spojené s epidemiologickou situací Covid-19. Následující graf zobrazuje vývoj rentability tržeb (ROS) v závislosti na úrokové míře.

**Graf 6: Vývoj ROS v závislosti na úrokové míře za období 2015–2020**



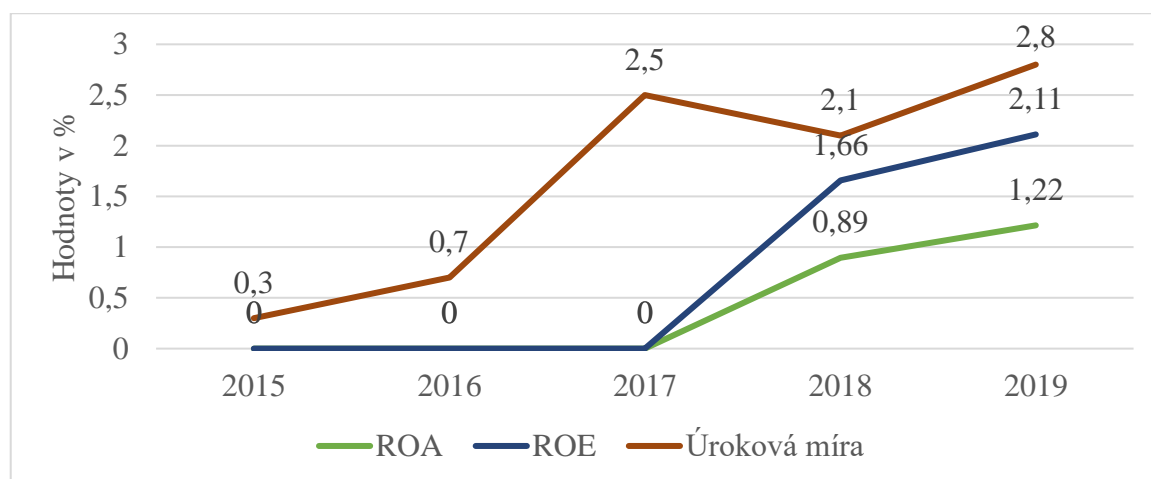
Zdroj: Výroční zpráva 2015–2020 Post Bellum z.ú., vlastní zpracování



Z grafu je patrné, že hodnoty ROS jsou výrazně pod úrokovou mírou. Čím vyšší je hodnota ROS, tím vyšší je zisk na 1 Kč. Z toho vyplývá, že ceny za zboží a poskytované služby jsou nízké, ale na pokrytí nákladů si organizace vystačí.

Hodnoty rentability celkového kapitálu, též vložených aktiv (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE) mají stejný vývoj v časové řadě jako hodnoty rentability tržeb (ROS). Pro výpočet byly použity hodnoty výsledku hospodaření před zdaněním. Následující graf je ukázkou vývoje ROA a ROE v závislosti na úrokové míře.

**Graf 7: Vývoj ROA a ROE v závislosti na úrokové míře za období 2015–2020**



Zdroj: Výroční zpráva 2015–2020 Post Bellum z.ú., vlastní zpracování

Hodnoty ROA jsou ukazatelem výkonnosti podniku. I přesto, že byla jako vstupní hodnota použita hodnota výsledku hospodaření před zdaněním, měla by být hodnota ROA co nejvyšší. Je zřejmé, že organizace má i přesto, velmi nízké výsledné hodnoty, které jsou výrazně pod hranicí úrokové míry. Z toho vyplývá, že organizace by mohla efektivněji hospodařit s aktivy. Je však důležité srovnávat s podobným odvětvím.

Hodnoty ROE jsou ze všech sledovaných hodnot rentability v časové řadě nejvyšší. Pro výpočet byly opět použity hodnoty zisku před zdaněním. Výsledné hodnoty jsou vyšší než, kdyby se počítalo s čistým ziskem a tím se i zohlední to, že zisk byl vytvářen postupně a nebyl k dispozici ve výši zdroje k pokrytí aktivit podniku. Hodnoty ROE by měly být vyšší, než činí úroky, což organizace nesplňuje a vzniká tak riziko v podnikání, jelikož ukazatel

přesně definuje, kolik zisku připadá na 1 Kč vloženého kapitálu. Stejně jako u hodnot ROS a ROA se i ROE porovnává s oborovým odvětvím.

Na závěr lze konstatovat, že hodnoty jsou akceptovatelné, jelikož se pohybují v kladných číslech. Je obecně žádoucí, aby byla rentabilita co nejvyšší, jelikož zaručuje maximalizaci zisku. To se vylučuje s charakteristikou neziskového sektoru, a tak má svá specifika a rentabilitu nemusí považovat za nejdůležitější ukazatel.

#### 4.7.6 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity je schopnost organizace platit včas své krátkodobé závazky. Následující tabulka zobrazuje hodnoty potřebné k výpočtu běžné, pohotové a okamžité likvidity.

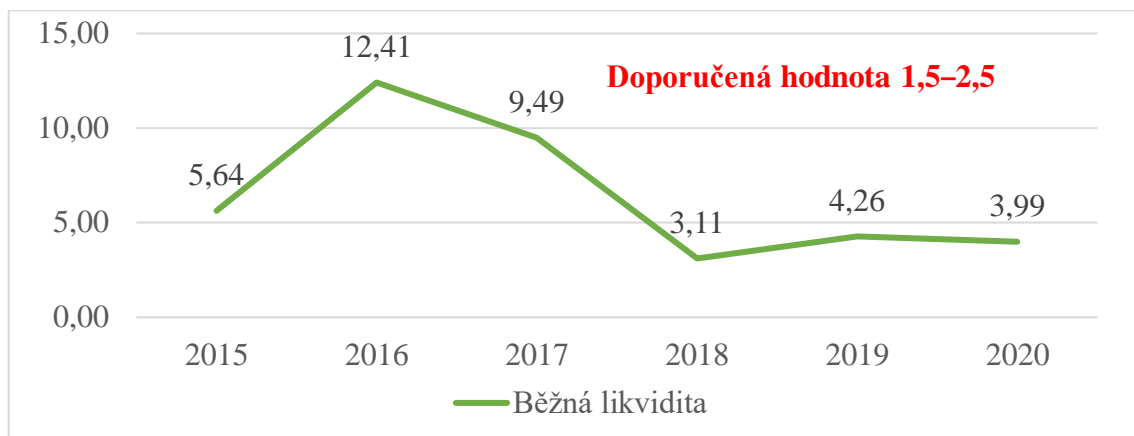
**Tabulka 12: Hodnoty k výpočtu ukazatele likvidity v tis. Kč**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Oběžná aktiva</b>	6 257	7 171	10 915	15 354	19 714	22 512
<b>Krátkodobé závazky</b>	1 110	578	1 150	4 940	4 623	5 643
<b>Zásoby</b>	167	91	434	1 594	3 084	2 343
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	5 491	5 968	10 249	10 905	13 647	17 350
<b>Peněžní prostředky</b>	36	52	35	60	362	124
<b>Běžná likvidita</b>	5,64	12,41	9,49	3,11	4,26	3,99
<b>Pohotová likvidita</b>	5,49	12,25	9,11	2,79	3,60	3,57
<b>Okamžitá likvidita</b>	4,98	10,42	8,94	2,22	3,03	3,10

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Pokud podnik není schopen využít ziskových příležitostí, povede to k tomu, že nebude schopen platit své běžné závazky, což povede k platební neschopnosti nebo až k bankrotu. Následující graf vyjadřuje vývoj běžné likvidity, tzn. kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky.

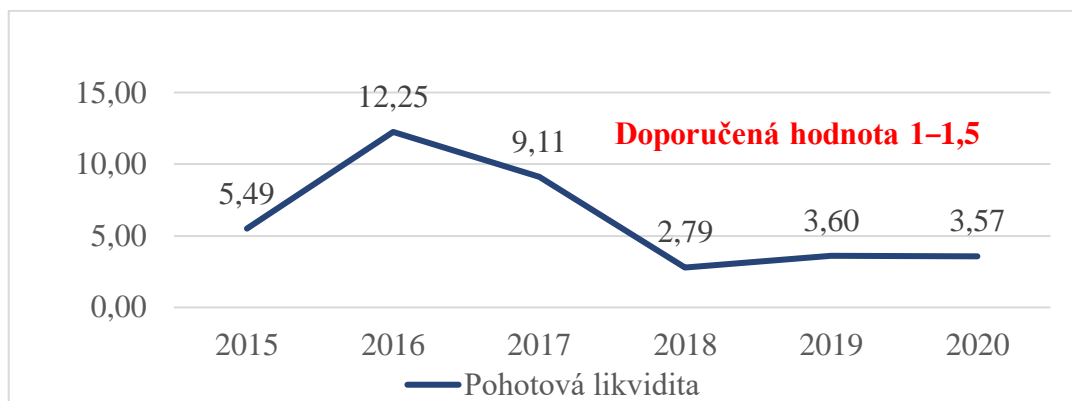
**Graf 8: Vývoj běžné likvidity za období 2015–2020**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že hodnoty běžné likvidity zcela přesahují doporučené rozmezí 1,5–2,5. Nejblíže k této hranici má hodnota z roku 2018, tj. 3,11. V zbylých letech jsou hodnoty příliš vysoké, což může vést k zbytečně velkému čistému pracovnímu kapitálu a drahému financování. Organizace má přiměřené množství oběžných aktiv nad krátkodobými závazky, což znamená, že je schopna bez problémů splatit své závazky. Je důležité, aby organizace udržovala přebytek oběžných aktiv ve formě finančního polštáře, kterými může bezpečně splatit krátkodobé závazky. Další graf zobrazuje vývoj pohotové likvidity.

**Graf 9: Vývoj pohotové likvidity za období 2015–2020**

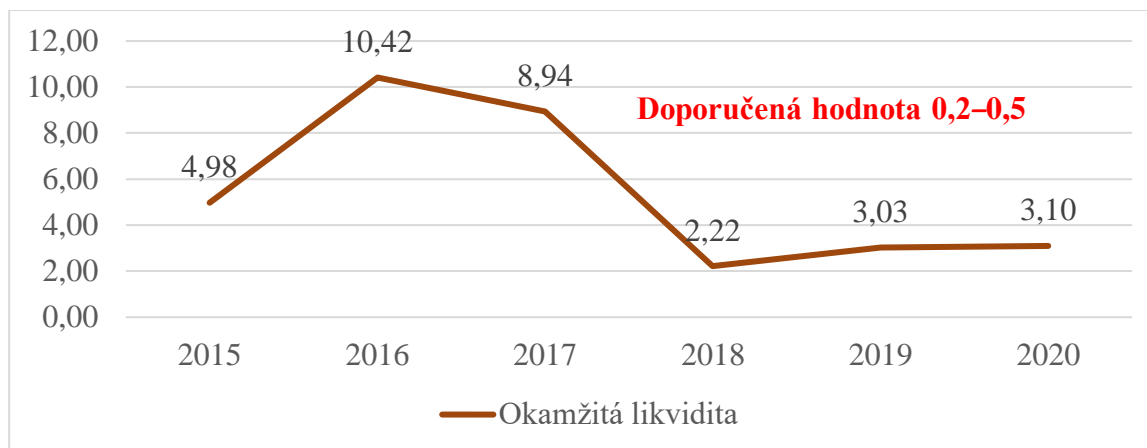


Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Hodnoty pohotové likvidity opět přesahují doporučený interval 1–1,5. Důležité je, aby hodnota přesáhla hranici 1, nemusí pak prodávat své zásoby. Tuto podmínku ve všech letech

splňuje. Z nadcházejícího grafu lze pozorovat vývoj okamžité likvidity, která je nepřísnějším hodnocením.

**Graf 10: Vývoj okamžité likvidity za období 2015–2020**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Hodnoty okamžité likvidity zcela přesahují hranice doporučených hodnot 0,2–0,5 a to vypovídá o neefektivním využití finančních prostředků.

#### 4.7.7 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti měří schopnost organizace splatit své závazky. Pro výpočet byly použity hodnoty v následující tabulce.

**Tabulka 13: Hodnoty pro výpočet ukazatele zadluženosti v tis. Kč**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Cizí zdroje</b>	2 603	2 782	3 723	8 045	9 154	13 387
<b>Aktiva</b>	6 330	7 385	11 511	17 441	21 561	24 280
<b>Vlastní kapitál</b>	3 727	4 603	7 788	9 396	12 407	10 893
<b>Celková zadluženost</b>	41,12 %	37,67 %	32,34 %	46,13 %	42,46 %	55,14 %
<b>Míra zadluženosti</b>	69,84 %	60,44 %	47,80 %	85,62 %	73,78 %	122,90 %

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je riziko, že podnik musí splácet své závazky. Výsledné hodnoty za dané období splňují doporučené hodnoty v rozmezí 30–60 %. Z toho vyplývá,

že organizace platí své závazky bez většího rizika a vypovídá to o její finanční stabilitě. Organizace je schopna pokrýt cizí zdroje z celkových aktiv. S největší pravděpodobností by nemělo dojít k riziku nesplácení budoucích závazků.

Míra zadluženosti, též koeficient samofinancování by měl být opačný k celkové zadluženosti a jejich součet by měl být roven 1, tj. 100 %. Je zřejmé, že organizace v žádném roce tuto podmínku nespĺňuje. Nejblíže k tomu má rok 2016. Největší meziroční růst byl v roce 2020 a to o 49,12 %, který byl způsoben vyšší částkou cizích zdrojů. Správný poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu umožní budoucí rozvoj organizace, jelikož žádná organizace nemůže dlouhodobě existovat s jedním zdrojem financování.

#### 4.7.8 Ukazatel aktivity

Za pomoci ukazatele aktivity se sleduje efektivnost využití vložených prostředků. Následující tabulku je přehled hodnot potřebných k výpočtu obratu aktiv, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků a jejich výsledky.

**Tabulka 14: Hodnoty pro výpočet ukazatele aktivity v tis. Kč**

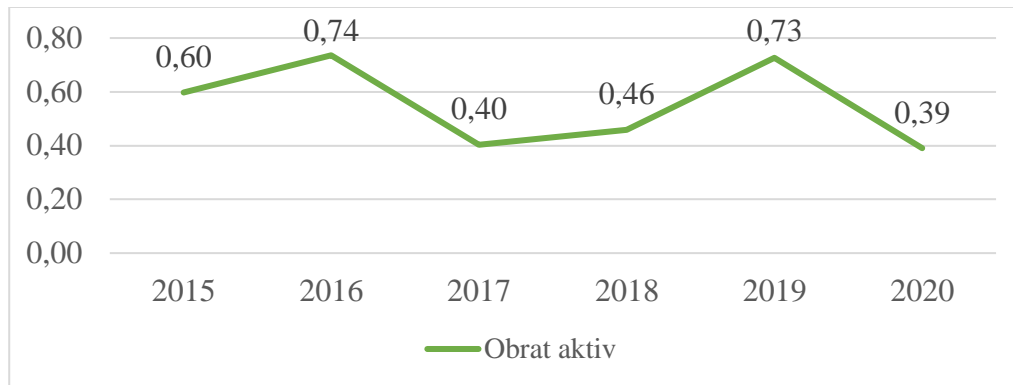
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby</b>	3 785	5 434	4 645	7 997	15 656	9 476
<b>Aktiva</b>	6 330	7 385	11 511	17 441	21 561	24 280
<b>Zásoby</b>	167	91	434	1 594	3 084	2 343
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	542	1 060	176	2 853	2 961	2 662
<b>Krátkodobé závazky</b>	1 110	578	1 150	4 940	4 623	5 643
<b>Obrat aktiv</b>	0,60	0,74	0,40	0,46	0,73	0,39
<b>Doba obratu zásob</b>	16,10	6,11	34,10	72,75	71,90	90,25
<b>Doba obratu pohledávek</b>	52,27	71,20	13,83	130,22	69,03	102,54
<b>Doba obratu závazku</b>	107,04	38,82	90,37	225,47	107,78	217,36

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú.2015–2020, vlastní zpracování

Obrat aktiv by měl být minimálně 1. Daná organizace tuto podmínku nespĺňuje ani jednou. To vypovídá o neúměrném vybaveném majetku, které tržby nejsou schopny pokrýt a

neefektivním využití. Nejvyšší hodnotu dosáhlo v roce 2016, tj 0,74 a nejnižší roku 2020, tj. 0,39. Následující graf je ukázkou výsledných hodnot obratu aktiv.

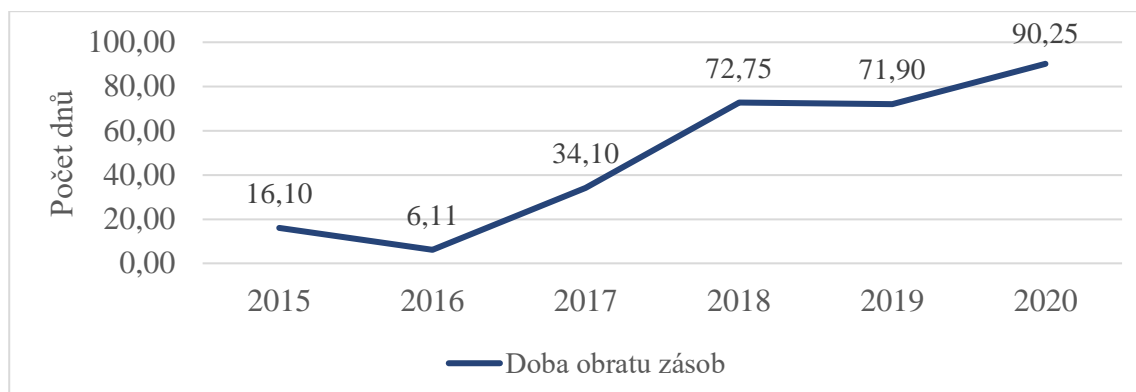
**Graf 11: Obrat aktiv za období 2015–2020**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Jak dlouho trvá jeden obrat, tedy doba, za kterou se přemění peněžní fondy zpět do peněžní formy, udává ukazatel doby obratu zásob. Zde se doporučuje kratší doba obratu zásob, aby zásoby zbytečně neležely. Ukazatel se porovnává s podobným odvětvím. Ukázkou časového vývoje za období šesti let je následující graf.

**Graf 12: Doba obratu zásob za období 2015–2020**

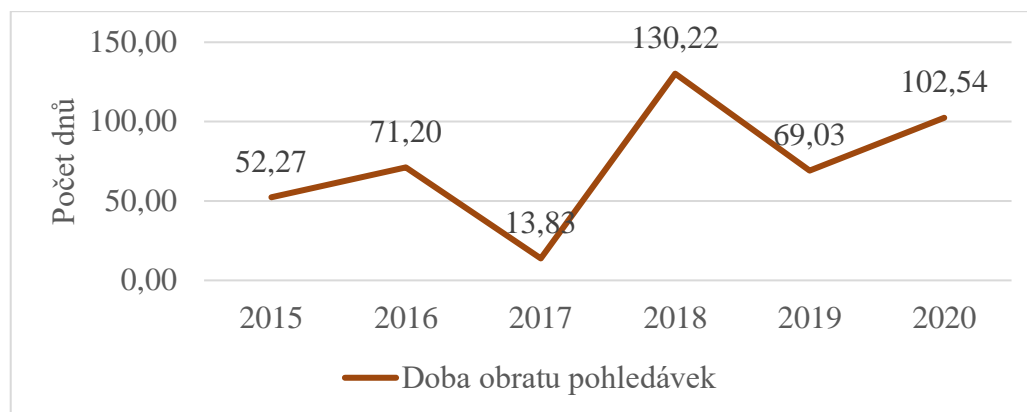


Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejkratší doba zásob tedy 7 dní (po zaokrouhlení na celé dny) bylo v roce 2016 a od té doby každým rokem stoupá. V roce 2020 dosáhl obrat až 90 dnů.

K tomu, aby podnik zjistil, jak dlouho v průměru má peníze vázané v pohledávkách, udává ukazatel doby obratu pohledávek. Je to doba, po kterou podnik čeká, než obdrží platby od svých odběratelů. Pro lepší přehled je níže přiložený graf časového vývoje.

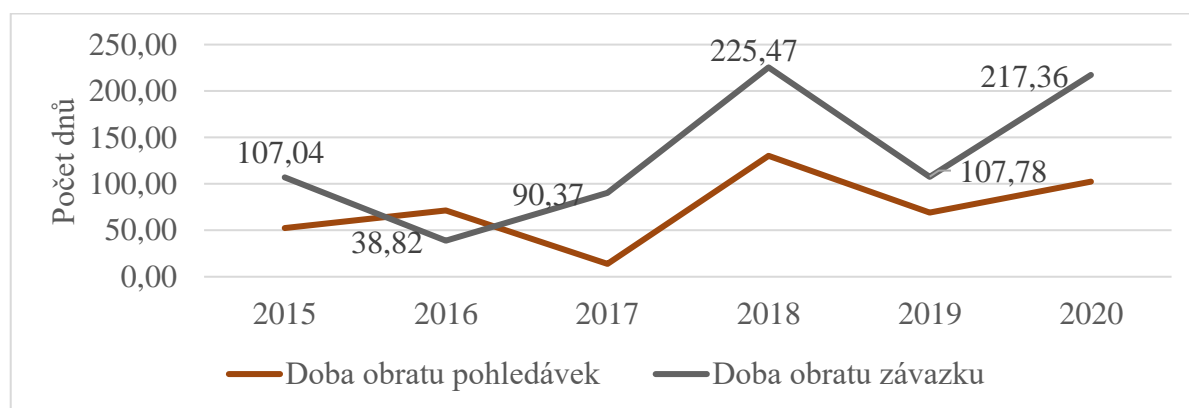
**Graf 13: Doba obratu pohledávek**



Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

Lhůta splatnosti je dána ze zákona 30 dnům. Může však být i delší 60 či 90 dnů. Odvíjí se od domluvy a průmyslového odvětví. Pro podnik, ale dlouhá doba splatnosti znamená větší náklad. Proto se jako optimální jeví nižší doba. Z hlediska zkoumané organizace se jako optimální jeví hodnoty okolo 50–70 dnů. Nežádoucí jsou hodnoty v letech 2018 a 2020, které přesahují 90 dní, což se pro organizaci jeví jako velmi nákladné. Průměrnou dobu úhrady závazku od jeho vzniku udává doba obratu závazku. Jeho vývoj vyjadřuje následující graf.

**Graf 14: Doba obratu závazků v souvislosti s dobou obratu pohledávek**



Zdroj: Výroční zpráva 2015–2020 Post Bellum z.ú., vlastní zpracování

Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnot doby obratu pohledávek. Z grafu je zřejmé, že hodnoty doby obratu závazků jsou vyšší než hodnoty doby obratu pohledávek, až na rok 2016, kdy je nižší. Vysoké hodnoty ukazatele znamenají, že dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, což je výhodné. Může se to, ale projevit v nízkých hodnotách likvidity.



## 5 Závěr a doporučení

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo na základě finanční analýzy zhodnotit finanční hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace a vymezit závěry, návrhy a doporučení pro další rozvoj organizace. Vybranou nestátní neziskovou organizací byl zapsaný ústav Post Bellum, který se věnuje dokumentování historických událostí 20. století. Kromě rozhovorů s pamětníky, také usiluje o to, aby se příběhy dostaly mezi veřejnost, s cílem zabránit opakování chyb z minulosti.

Teoretická část je věnována teoretickým poznatkům na základě studia odborné literatury. Jsou zde charakterizovány pojmy týkající se problematiky neziskové sektoru, jeho postavení a existenci v národním hospodářství. Další kapitola je věnována charakteristice pojmů nezisková organizace, jaké jsou její hlavní znaky a jaké plní funkce ve společnosti. Následně se práce věnuje důležitosti výběru poslání a druhům neziskových organizací. Další důležitou kapitolou jsou zdroje, na kterých stojí dlouhodobá udržitelnost neziskových organizací. Kapitola věnována fundraising se věnuje metodám získávání finančních a materiálních prostředků pro činnost organizace. Dále se věnuje získáváním dárců a jak o ně pečovat, formám dobrovolnictví a komunikaci s veřejností. Poslední kapitola teoretické části je věnována finanční analýze a definici jednotlivých poměrových ukazatelů, tj. ukazatel autarkie, rentability, likvidity zadluženosti a aktivity.

Praktická část bakalářské práce je věnována charakteristice činnosti vybrané neziskové organizace Post Bellum a její finanční analýze za období 2015–2020. Finanční analýza začíná strukturou aktiv a pasiv z rozvahy a pokračuje strukturou nákladů a výnosů z výkazu zisku a ztrát. Nejvíce aktiv měla organizace v roce 2020 a to 24,3 mil. Kč. Z toho převážnou většinu, tj. 71,46 % tvoří krátkodobý finanční majetek, tedy peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Nejvyšší položkou pasiv bylo do roku 2019 vlastní jmění v rozmezí 54–68 %. V roce 2020 z důvodů poklesu příspěvků do fondů převažovaly zdroje cizí.

Z analýzy struktury nákladů je zřejmé, že nejnákladnější položkou za zkoumané období byly spotřebované nákupy, které v roce 2019 dosáhly nejvyšší hodnoty 49,06 mil. Kč a tvořily tak 79 % celkových nákladů. Největší meziroční růst byl v roce 2018, kdy hodnota nákladů vzrostla o 20 mil. Kč v souvislosti s výstavbou výstavy Institutu Paměti národa. Druhou

nejnákladnější položkou jsou osobní náklady, které mají růstový průběh a v roce 2020 dosáhly 11,23 mil. Kč, tj. 19,48 % z celkových nákladů. Do spotřebovaných nákladů se zahrnují náklady na výstavy, expozice, propagační materiál, náklady na reprezentaci, spotřeba energie apod. Z toho lze vyvodit, že většina nákladů je spojena s činností organizace a plněním jejího poslání.

Nejvyšší výnosy byly v roce 2019 a to 62,1 mil. Kč. V roce 2020 hodnota výnosů klesla na 57,85 mil. Kč. Nejvýnosnější položkou za celé zkoumané období byly přijaté příspěvky ve formě finančních darů od fyzických či právnických osob. V roce 2020 tvořily až 50 % celkových výnosů. Druhou nejvýnosnější položkou jsou provozní dotace od státní správy, územní samosprávy a evropských fondů. Podrobnou strukturu provozních dotací lze nalézt v grafu č. 4. Na dotacích se nejvíce podílelo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo kultury. V roce 2020 přispělo Ministerstvo zahraničních věcí částkou 4,05 mil. Kč (7 %). Ze zahraničních fondů byl pravidelným dárcem Mezinárodní visehradský fond a Evropská komise. Nejvyššího podílů dosáhly v roce 2018, kdy tvořili 21 % z celkových provozních dotací. Velký podíl na dotacích mají i jednotlivá města, kraje a obce. Celkem za zkoumané období přispěly téměř 27 mil. Kč. V roce 2015 tvořily dokonce 74 % z přijatých dotací. Od roku 2018 lze pozorovat tržbu za dražbu umělecký děl. V roce 2019 dosáhlo 4 %, tj. 2,7 mil. Kč. Obecně lze říci, že rok 2019 je z hlediska výnosů nejúspěšnější. Výnosy za tržby vlastních výkonů a zboží dosáhly v roce 2019 dvojnásobné hodnoty a tvořily tak 25,21 % celkových výnosů. Organizace dosahuje přiměřené výše výnosů z různých výnosových kategorií, které minimalizují riziko negativního dopadu na finanční zdraví. Lze říci, že organizace Post Bellum z.ú. nemá problém s důvěrou dárců, umí si dárci udržet a získat nové. Komunikace s veřejností probíhá pozitivně. Každý rok přibývají sledující na sociálních sítích a zájem o kulturní akce se rozrůstá. Příkladem může být situace s epidemiologickou situací, kdy pouze přijaté příspěvky tvořily polovinu celkových výnosů. I přes nepříznivou situaci, kdy dotace ubývaly ze strany úřadů, neztratili podporovatelé důvěru v poslání organizace. Organizace ukončila rok 2020 s vyrovnaným rozpočtem. Nejvíce epidemie zasáhla dokumentaristickou činností Paměť národa. Online natáčení zdaleka nedokáže nahradit osobní setkání, a tak aby nedošlo k ohrožení starých lidí byla studia uzavřena a počet dokumentovaných příběhů klesl o třetinu. Poté co vláda březnu 2020 vyhlásila nouzový stav, rozhodla se organizace založit nový projekt Centrum pomoci Paměti národa s cílem pomoci pamětníkům s nákupem, dodání

zdravotnických pomůcek (roušky, dezinfekce, léky) a být tu pro ně v těžké chvíli. Ve své činnosti je Post Bellum velmi aktivní. Denně publikují dva kompletně zpracované příběhy.

V rámci finanční analýzy byly vypočteny ukazatele autarkie (míra soběstačnosti), ukazatel rentability tržeb (ROS), vlastního kapitálu (ROE) a vložených aktiv (ROA). Dále ukazatelé běžné, pohotovové a okamžité likvidity, ukazatelé zadluženosti a ukazatelé aktivity (obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků). Post Bellum z.ú. vykonává pouze činnost hlavní.

Je obdivuhodné, že hodnota autarkie, tedy míry soběstačnosti se rovná ve všech zkoumaných letech 100 %. Je to proto, že hodnota výnosů se rovná hodnotě nákladů. Z toho vyplývá, že organizace veškerými výnosy pokryje zcela přesně své náklady.

Rentabilita má poměrně klesavý průběh a zároveň se pohybují všechny pod úrokovou mírou, čímž nesplňují podmínku rentability. ROS a ROA mají do roku 2019 rostoucí průběh vzápětí klesají v souvislosti s menšími tržby za vlastní výkony a zboží pravděpodobně spojené se situací Covid-19. Čím je vyšší rentabilita tržeb, tím vyšší je zisk na 1 Kč. Organizace by mohla své produkty a výkony zdražit a tím pádem by se výnosnost zvýšila. Není to, ale akutní, jelikož se i přesto organizací daří pokrýt své náklady. Hodnoty ROE jsou v sledovaném období nejvyšší a může vyvolat zájem ze strany potenciálních investorů. Lze konstatovat, že výsledné hodnoty jsou akceptovatelné, jelikož se pohybují v kladných hodnotách, což je pro rentabilitu podstatné. Organizace dokáže z vložených aktiv, vlastního kapitálu a prodeje služeb a zboží těžit na činnost organizace. Je však důležité si uvědomit, že cílem je maximální hodnota a k tomu by organizace mohla v budoucnu směřovat.

Hodnoty běžné likvidity za zkoumané období zcela přesahují doporučených hodnot. V roce 2016 dosáhla až na 12,25. Nejblíže má rok 2018 s hodnotou 3,11. Takto vysoké hodnoty znamenají, že organizace může bez problému zaplatit své závazky z toho, co má v pokladně a na bankovních účtech. Otázkou však je, zdali takový přebytek, který si organizace udržuje v pohotovosti nevede k zbytečně drahému financování a velkému pracovnímu kapitálu. Podmínkou pohotovové likvidity větší než 1 organizace ve všech obdobích splňuje. Okamžitá likvida opět zcela přesahuje doporučených hodnot, což opět vypovídá o neefektivním využití finančních prostředků.

Z pohledu ukazatele zadluženosti, který se pohybuje v rozmezí doporučených hodnot s 32–55 % je důkazem finanční stability organizace, která je schopna pokrýt cizí zdroje. Tím pádem je schopna splácet současné a pravděpodobně i budoucí závazky. V roce 2020 celková zadluženost vzrostla o 12,68 % na nejvyšší hodnotu 55,14 %. Je pozitivní, že organizace nevyužívá ke své existenci pouze jeden zdroj financování, ale více, které ji zaručí dlouhodobou udržitelnost.

Ukazatel obratu aktiv má být minimálně 1, bohužel organizace tuto podmínku nespĺňuje. Nejblíže k tomu má rok 2016 s hodnotou 0,74. To vypovídá, o tom, že organizace nemůže ze svých tržeb pokrýt stálá aktiva. Doporučením by bylo úměrné vybavení majetku, jelikož tento přebytek vypovídá o neefektivnosti. Doba obratu zásob byla nejdelší v roce 2020 a to 91 dní. Doba obratu pohledávek za zkoumané období byla kratší než doba obratu závazků. Výjimku tvoří rok 2016, kdy tomu bylo naopak. Lze konstatovat, že organizace dříve dostane peníze od odběratelů, než sama zaplatí závazky.

Analýza poměrových ukazatelů dokazuje, že organizace patří mezi finančně zdravé. Hodnoty ukazatelů se pohybují kolem doporučených hodnot, což přispívá k dlouhodobé udržitelnosti organizace. Některé hodnoty jsou moc vysoké či naopak nízké, ale organizace se i nadále drží stabilního finančního vývoje. Doporučením by například bylo, zvýšit tržby za výkony a zboží vzhledem k rostoucí inflaci. Nebo si pohlát se strukturou stálých a oběžných aktiv, abych jejich využití bylo mnohem efektivnější. Je však důležité, nezapomínat na to, že cílem organizace je plnění poslání a ne zisk. Post Bellum je příklad úspěšné organizace, která má za cíl uchovat historické vzpomínky a odkazovat je mladé generaci. Díky své autentičnosti má řadu stálých podporovatelů, kteří organizaci podporují.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### 6.1 Literatura

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. 408 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.

LEDVINOVÁ, Jana, 1997. *Příručka pro získávání finančních prostředků pro NGO z místních zdrojů*. Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies. 37 s. ISBN 1-886333-31-9.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 336 s. ISBN 978-80-271-0339-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualizované vydání. Praha: Ekopress. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SALAMON L.M. and ANHEIER, H.K. *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. UK: Manchester University Press, 1997. ISBN 0-7190-4902-4.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-9769-4.

Zákon č. 117/2001 Sb., Zákon o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách).

## 6.2 Internetové zdroje

Český statistický úřad. *Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace ECOICOP – míra inflace do roku 2018*. [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=31779&pvo=CEN08C&pvo=CEN08C>

Český statistický úřad. *Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace ECOICOP – míra inflace od roku 2018*. [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&skupId=2218&katalog=31779&pvo=CEN08C3&pvo=CEN08C3>

Post Bellum. [online]. [18.02.2022]. Dostupné z: <https://www.postbellum.cz/>

Post Bellum. *Příběhy našich sousedů*. [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.postbellum.cz/co-delame/projekty/pribehy-nasich-sousedu/>

Vláda České republiky, 2021. *Počínaje rokem 2023 bude Český statistický úřad provádět pravidelná šetření dobrovolnické činnosti v České republice* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/aktuality/pocinaje-rokem-2023-bude-cesky-statisticky-urad-provadet-pravidelna-setreni-dobrovolnicke-cinnosti-v-ceske-republice--187773/>

### 6.3 Výroční zprávy

POST BELLUM. *Výroční zpráva za rok 2015*. [online]. Dostupné z: <https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/vz-pb-2015-komplet-web.pdf>

POST BELLUM. *Výroční zpráva za rok 2016*. [online]. Dostupné z: [https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/PostBellum\\_V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%ADzpr%C3%A1va2016\\_%C4%8De%C5%A1tina.pdf](https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/PostBellum_V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%ADzpr%C3%A1va2016_%C4%8De%C5%A1tina.pdf)

POST BELLUM. *Výroční zpráva za rok 2017*. [online]. Dostupné z: [https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/vz-pb-2017\\_web.pdf](https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/vz-pb-2017_web.pdf)

POST BELLUM. *Výroční zpráva za rok 2018*. [online]. Dostupné z: [https://www.dropbox.com/s/mjqvyfzjlwbtmva/vz-pb-2018\\_200619.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/mjqvyfzjlwbtmva/vz-pb-2018_200619.pdf?dl=0)

POST BELLUM. *Výroční zpráva 2019*. [online]. Dostupné z: [https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/vzpb\\_2019.pdf](https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/vzpb_2019.pdf)

POST BELLUM. *Výroční zpráva 2020*. Dostupné z: [https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/vzpb\\_2020\\_210x297\\_3\\_oprava.pdf](https://www.postbellum.cz/wp-content/uploads/vzpb_2020_210x297_3_oprava.pdf)

## 7 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník .....	10
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle principu financování .....	11

### 7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled oblastí působení neziskových organizací .....	14
Tabulka 2: Dělení nestátních neziskových organizací podle právní normy .....	18
Tabulka 3: Číselné vyjádření právních norem za období 2014–2020 .....	21
Tabulka 4: Výrobky a služby neziskových organizací .....	26
Tabulka 5: Formy fundraisingu .....	27
Tabulka 6: Struktura aktiv v období 2015–2020 v tis. Kč .....	42
Tabulka 7: Struktura pasiv v období 2015–2020 v tis. Kč .....	45
Tabulka 8: Struktura nákladů za období 2015–2020 v tis. Kč .....	46
Tabulka 9: Struktura výnosů za období 2015–2020 v tis. Kč .....	48
Tabulka 10: Hodnoty k výpočtu autarkie v tis. Kč .....	51
Tabulka 11: Hodnoty k výpočtu rentability v tis. Kč .....	52
Tabulka 12: Hodnoty k výpočtu ukazatele likvidity v tis. Kč .....	54
Tabulka 13: Hodnoty pro výpočet ukazatele zadluženosti v tis. Kč .....	56
Tabulka 14: Hodnoty pro výpočet ukazatele aktivity v tis. Kč .....	57

### 7.3 Seznam grafů

Graf 1: Struktura dlouhodobého majetku a krátkodobého majetku na celkových aktivech 2015–2020 .....	44
Graf 2: Struktura vlastních zdrojů a cizích zdrojů na celkových aktivech 2015–2020 .....	46
Graf 3: Vývoj spotřebovaných nákupů a osobních nákladů za období 2015–2020 .....	47
Graf 4: Struktura provozních dotací 2015–2020 .....	49
Graf 5: Ukazatel autarkie .....	51
Graf 6: Vývoj ROS v závislosti na úrokové míře za období 2015–2020 .....	52
Graf 7: Vývoj ROA a ROE v závislosti na úrokové míře za období 2015–2020 .....	53
Graf 8: Vývoj běžné likvidity za období 2015–2020 .....	55
Graf 9: Vývoj pohotové likvidity za období 2015–2020 .....	55
Graf 10: Vývoj okamžité likvidity za období 2015–2020 .....	56
Graf 11: Obrat aktiv za období 2015–2020 .....	58
Graf 12: Doba obratu zásob za období 2015–2020 .....	58
Graf 13: Doba obratu pohledávek .....	59
Graf 14: Doba obratu závazků v souvislosti s dobou obratu pohledávek .....	59



## 8 Přílohy

Příloha 1: Rozvaha ke dni 31. 12. 2015–2020 1. část.....	70
Příloha 2: Rozvaha ke dni 31. 12. 2015–2020 2. část.....	71
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2015–2020 1. část.....	72
Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2015–2020 2. část.....	73

**Príloha 1: Rozvaha ke dni 31. 12. 2015–2020 1. část**

ROZVAHA ke dni 31.12. v tis. Kč							
AKTIVA							
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>A.</b>	<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	73	214	596	2 087	1 847	1 768
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				1 031	1 123	1 412
2.	Software					1 123	1 412
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				1 031		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	109	315	765	1 539	1 764	2 162
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky						114
4.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	109	315	765	1 539	1 764	2 048
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek					152	394
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba						200
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek					152	194
A. IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-36	-101	-169	-483	-1 192	-2 200
2.	Oprávky k softwaru					-206	-677
7.	Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	-36	-101	-169	-483	-986	-1 523
<b>B.</b>	<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	6 257	7 171	10 915	15 354	19 714	22 512
B. I.	Zásoby celkem	167	91	434	1 594	3 084	2 343
1.	Materiál na skladě					415	596
3.	Nedokončená výroba			259	1 252	2 367	1 747
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	167	91	175	329	302	
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby				13		
B. II.	Pohledávky celkem	542	1 060	176	2 853	2 961	2 662
1.	Odběratelé	378	629	167	176	886	939
4.	Poskytnuté provozní zálohy	7	44			34	131
5.	Ostatní pohledávky	137	188				10
6.	Pohledávky za zaměstnanci	20		2	3		10
7.	Pohledávky za institucemi soc. zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění						
8.	Ostatní přímé daně			7			
12.	Nárok na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem				1 796		
13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávných celků		199		130	1 039	1 042
14.	Jiné pohledávky				748	1 002	530
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	5 491	5 968	10 249	10 905	13 647	17 350
1.	Pokladna	36	52	35	60	362	124
3.	Účty v bankách	5 455	5 916	10 214	10 843	13 285	17 256
7.	Peníze na cestě				2		-30
B. IV.	Jiná aktiva celkem	57	52	56	2	22	157
1.	Náklady příštích období	57	52	56	2	22	157
2.	Příjmy příštích období						
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>6 330</b>	<b>7 385</b>	<b>11 511</b>	<b>17 441</b>	<b>21 561</b>	<b>24 280</b>

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

**Příloha 2: Rozvaha ke dni 31. 12. 2015–2020 2. část**

<b>PASIVA</b>							
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	3 727	4 603	7 788	9 396	12 407	10 893
A. I.	Jmění celkem	388	1 264	4 449	6 057	9 068	7 554
1.	Vlastní jmění			214	570	499	319
2.	Fondy	388	1 264	4 235	5 487	8 569	7 235
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	3 339	3 339	3 339	3 339	3 339	3 339
1.	Účet výsledku hospodaření						
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení						
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	3 339	3 339	3 339	3 339	3 339	3 339
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	2 603	2 782	3 723	8 045	9 154	13 387
B. I.	Rezervy celkem						
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem						
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	1 110	578	1 150	4 940	4 623	5 643
1.	Dodavatelé	785	543	334	1 122	843	1 601
3.	Přijaté zálohy			805	3 257	3 567	3 724
4.	Ostatní závazky						68
5.	Zaměstnanci	182				29	
7.	Závazky k institucím soc. zabezpečení a veř. zdrav. pojištění	35	23	1	1		
8.	Daň z příjmů				156	184	28
9.	Ostatní přímé daně	19	7		6		
11.	Ostatní daně a poplatky	2	5				
12.	Závazky ze vztahu k stát. rozpočtu				98		222
13.	Závazky ze vztahu k rozpočtu územních samosprávních celků			10			
17.	Jiné závazky	70			300		
22.	Dohadné účty pasivní	17					
B. IV.	Jiná pasiva celkem	1 493	2 204	2 573	3 105	4 531	7 744
2.	Výnosy příštích období	1 493	2 204	2 573	3 105	4 531	7 744
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>6 330</b>	<b>7 385</b>	<b>11 511</b>	<b>17 441</b>	<b>21 561</b>	<b>24 280</b>

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

**Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2015–2020 1. část**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ke dni 31. 12. v tis. Kč</b>							
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>A. NÁKLADY</b>		<b>hlavní činnost</b>	<b>hlavní činnost</b>	<b>hlavní činnost</b>	<b>hlavní činnost</b>	<b>hlavní činnost</b>	<b>hlavní činnost</b>
A. I.	Spotřebované nákupy celkem	13 620	15 275	22 614	37 918	49 057	40 089
1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladových dodávek	1 205	640	1 375	3 363	3 144	2 657
2.	Prodané zboží	270	240	196	438	509	
3.	Opravy a udržování	143	43	131	54	75	80
4.	Cestovné	70	180	818	414	332	139
5.	Náklady na reprezentaci	83	158	367	295	520	175
6.	Ostatní služby	11 849	14 014	19 727	33 354	44 477	37 038
A. II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			-259	-993	-1 115	620
7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			-259	-993	-1 115	620
A. III.	Osobní náklady celkem	2 416	3 096	2 962	6 702	10 564	11 269
10.	Mzdové náklady	2 283	2 818	2 736	5 856	9 399	9 779
11.	Zákonné sociální pojištění	133	278	224	836	1 151	1 468
14.	Ostatní sociální náklady			2	10	14	22
A. IV.	Daně a poplatky celkem	13	10	20	19	46	72
14.	Daň silniční	5					
15.	Daně a poplatky	8	10	20	19	46	72
A. V.	Ostatní náklady celkem	177	362	655	787	1 113	3 725
17.	Odpis nedobytné pohledávky					13	
18.	Ostatní pokuty a penále	1			7	1	1
21.	Kursově ztráty	3	52	14	16	77	
20.	Dary	85	210	115	18	31	409
22.	Jiné ostatní náklady	88	100	526	746	991	3 315
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, opr. položky	24	66	177	1 488	2 142	1 782
23.	Odpisy dlouhodobého majetku			128	314	709	1 007
24.	Prodaný dlouhodobý majetek			49	1 174	1 433	775
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	24	66				
A. VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	3		8	15	35	162
28.	Poskytnuté členské příspěvky	3		8	15	35	162
A. VIII.	Daň z příjmů				156	262	133
29.	Daň z příjmů				156	262	133
<b>NÁKLADY CELKEM</b>		<b>16 253</b>	<b>18 809</b>	<b>26 177</b>	<b>46 092</b>	<b>62 104</b>	<b>57 852</b>

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování

**Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2015–2020 2. část**

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>B. VÝNOSY</b>		hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost	hlavní činnost
B. I.	Provozní dotace	2 256	2 333	6 018	15 825	17 976	17 731
1.	Provozní dotace	2 256	2 333	6 018	15 825	17 976	17 731
B. II.	Přijaté příspěvky	9 614	11 021	15 203	20 683	25 455	28 945
3.	Přijaté příspěvky (dary)	9 614	11 021	15 203	20 683	25 455	28 945
B. III.	Tržby za vlastní výkony a zboží	3 785	5 434	4 645	7 997	15 656	9 476
B. VI.	Ostatní výnosy	598	21	266	413	312	244
8.	Kursově zisky		19	2	12		9
10.	Jiné ostatní výnosy	570	2	264	401	312	235
17.	Zúčtování fondů	28					
B. V.	Tržby z prodeje majetku			45	1 174	2 705	1 456
11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku			45	1 174	2 705	1 456
<b>VÝNOSY CELKEM</b>		<b>16 253</b>	<b>18 809</b>	<b>26 177</b>	<b>46 092</b>	<b>62 104</b>	<b>57 852</b>
<b>C. Výsledek hospodaření před zdaněním</b>		0	0	0	156	262	133
<b>D. Výsledek hospodaření po zdanění</b>		0	0	0	0	0	0

Zdroj: Výroční zpráva Post Bellum z.ú. 2015–2020, vlastní zpracování