



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE TRIALOG

EVALUATION OF THE FINANCE SITUATION OF THE NON-PROFIT ORGANIZATION TRIALOG

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VENDULA JURAJDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. EVA LAJTKEPOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jurajdová Vendula

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Zhodnocení hospodaření neziskové organizace Trialog

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Finance Situation of the Non-Profit Organization Trialog

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 188 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace. 10. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 248 s. ISBN 978-80-7263-538-2.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.05.2012

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na oblast neziskového sektoru, konkrétně občanského sdružení a jeho hospodaření. Práce se nejprve zabývá teoretickým zpracováním problematiky a poté prakticky hodnotí hospodaření konkrétního občanského sdružení. Následují návrhy a doporučení, která by měla přispět ke zlepšení hospodaření této organizace a celkově ovlivnit finanční situaci.

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on the non-profit sector, namely the civic association and its management. The thesis first discusses the theoretical problems of processing and then the practical value of a particular management of the civic association. The following suggestions and recommendations that should contribute to improving the management of the organization and affect overall financial situation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Neziskový soukromý sektor, občanské sdružení, financování, hospodaření, finanční analýza, Trialog.

KEYWORDS

Non-profit private sector, civic association, financing, management, financial analysis, Trialog.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JURAJDOVÁ, V. Zhodnocení hospodaření neziskové organizace Trialog. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Doc., Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 31. května 2012

.....

PODĚKOVÁNÍ

V první řadě bych chtěla poděkovat své vedoucí Doc., Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D za odborné vedení práce a poskytování rad při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům občanského sdružení Trialog, především panu PhDr. Miloslavu Kotkovi za umožnění zpracování bakalářské práce a za poskytnutí určitých podkladů a potřebných informací pro zpracování práce.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1.1 | Neziskový soukromý sektor | 9 |
| 1.1.1 | Občanské sdružení | 11 |
| 1.2 | Hospodaření | 17 |
| 1.2.1 | Hospodaření jako obecný pojem..... | 17 |
| 1.2.2 | Hospodaření sdružení občanů | 18 |
| 1.2.3 | Majetek a zdroje krytí majetku | 19 |
| 1.2.4 | Finanční řízení | 21 |
| 1.2.5 | Rozpočet | 23 |
| 1.2.6 | Financování..... | 23 |
| 1.2.7 | Hodnocení hospodaření neziskové organizace | 26 |
| 1.3 | Finanční analýza..... | 27 |
| 1.3.1 | Analýzy absolutních ukazatelů | 28 |
| 1.3.2 | Analýzy rozdílových ukazatelů | 28 |
| 1.3.3 | Analýzy poměrových ukazatelů..... | 29 |
| 1.4 | Shrnutí..... | 31 |
| 2 | ANALYTICKÁ ČÁST..... | 32 |
| 2.1 | Občanské sdružení Trialog..... | 32 |
| 2.2 | Zhodnocení nástrojů využívaných ke sledování hospodaření..... | 34 |
| 2.2.1 | Vnitřní pravidla hospodaření | 34 |
| 2.2.2 | Účetní pravidla hospodaření | 35 |
| 2.2.3 | Rozpočtování | 36 |
| 2.2.4 | Fundraising | 36 |
| 2.3 | Analýza hospodaření Trialogu | 37 |
| 2.3.1 | Analýza výnosů..... | 37 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3.2 | Analýza nákladů | 43 |
| 2.3.3 | Náklady a výnosy z pohledu daně z příjmů právnických osob..... | 43 |
| 2.3.4 | Analýza aktiv | 45 |
| 2.3.5 | Analýza pasiv..... | 46 |
| 2.3.6 | Financování programu | 47 |
| 2.3.7 | Analýza poměrových ukazatelů..... | 48 |
| 2.3.8 | Finanční stabilita..... | 49 |
| 2.3.9 | Aktivita podniku | 50 |
| 2.4 | Shrnutí..... | 52 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ..... | 53 |
| 3.1 | Fundraiser..... | 53 |
| 3.2 | Získávání prostředků prostřednictvím darů | 54 |
| 3.3 | Získávání prostředků prostřednictvím členských příspěvků..... | 55 |
| 3.4 | Rozvoj dobrovolnictví..... | 55 |
| | ZÁVĚR | 56 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 57 |
| | SEZNAM TABULEK | 59 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 59 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 59 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 60 |

ÚVOD

V demokraticky fungující společnosti doplňují neziskové organizace státní správu, samosprávu, obecně nazývané veřejný sektor, a firmy, podnikatele neboli soukromý sektor. Neziskové organizace mohou mít různou právní formu, nejvíc (dle statistik) je v České republice občanských sdružení. Pro občanské sdružení jako právnickou osobu, která není založena za účelem dosahování zisku, je mimo jiné důležitým tématem zajišťování zdrojů financování, například pomocí soukromých a veřejných zdrojů. Jaké možnosti při hledání svých zdrojů mohou občanská sdružení hledat?

Tak jako jiné subjekty si analyzují, jak hospodaří, mělo by to být i v zájmu sdružení či obecně neziskové organizace. Pokud organizace toto zhodnocení realizuje, jaké metody využívá? Lze použít stejné metody například finanční analýzy, jako u podnikatelského subjektu? Vždyť občanské sdružení jako nezisková organizace má své specifické postavení jak v daňových, tak i účetních předpisech. Sdružení využívají soukromých prostředků na veřejně prospěšné účely, a právě proto mají daňové výhody. V účetních předpisech záleží na sdružení, zda vede podvojný účetnictví (v plném či zjednodušeném rozsahu) nebo jednoduché účetnictví. Může se prostřednictvím zhodnocení hospodaření předejít možným problémům, které by mohly nastat za chodu organizace a mohly by mít na ni špatný vliv?

Výše uvedené otázky mne napadají v souvislosti s mojí praxí v neziskové organizaci Trialog, kde jsem nejprve vypomáhala jako dobrovolnice a momentálně zpracovávám účetnictví. Ráda bych přispěla tomuto občanskému sdružení, které dle mého názoru realizuje zajímavé a užitečné projekty, k tomu, aby mohlo některé věci v oblasti financí dělat ještě lépe.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení hospodaření neziskové organizace Trialog.

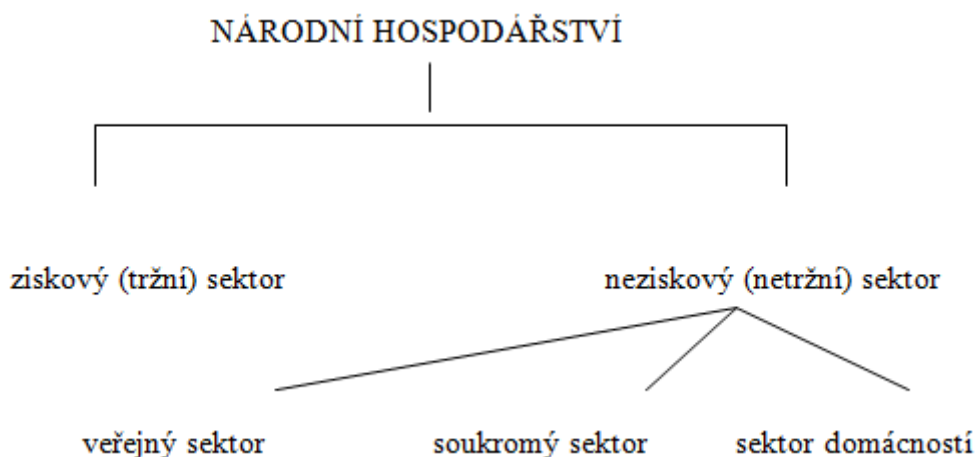
Pro naplnění cíle práce je bakalářská práce rozdělena do 3 kapitol. První kapitola vymezuje neziskový soukromý sektor s důrazem na občanské sdružení, dále definuje pojem hospodaření a finanční analýza jako možného nástroje zhodnocení hospodaření. Druhá kapitola seznamuje s občanským sdružením Trialog a aplikuje metody na údaje zjištěné v této organizaci. Závěrečná kapitola pak shrnuje všechny výsledky do různých návrhů a doporučení.

Pro naplnění zvolené osnovy práce využiji převážně metodu analýzy a syntézy. Konkrétně se bude jednat převážně o finanční analýzu, která musí být upravena dle specifik hospodaření neziskové organizace. V teoretické části práce bude použita metoda literární rešerše, deskripce. Dále porovnáám data v jednotlivých sledovaných letech, proto využiji i metodu komparace. Tuto metodu použiji i pro ověření praktické části s teoretickou. Jako doplňující metodu použiji rozhovory, a to převážně s ekonomkou organizace a ředitelem.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Pro další stanovení pojmů a pochopení problematiky hospodaření neziskové organizace je potřeba vymezit, kam nezisková organizace patří v národním hospodaření (viz Obr. 1), jaká existují hlediska třídění těchto organizací. A vzhledem k tomu, že se práce věnuje konkrétnímu občanskému sdružení, tak zařídění tohoto právního typu z hlediska teorie neziskových organizací.

Neziskové organizace lze zařadit do neziskového soukromého sektoru.



Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování

(Zdroj: Strecková, Y., Malý, I. a kol.. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998. 10 s.)

1.1 Neziskový soukromý sektor

Neziskový soukromý sektor, nazývaný také jako třetí, občanský sektor, má za cíl přímý užitek, nejčastěji v podobě poskytnutí služby, ne však dosahování zisku. Je financován ze soukromých zdrojů fyzických a právnických osob, kdy se tyto fyzické a právnické osoby rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní organizace na konkrétní účely a nemohou z této investice očekávat zisk, dále může být přispíváno i z veřejných zdrojů.¹

¹ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2004, s. 13.

Jednoznačná definice neziskových organizací není. Někteří autoři si pomáhají tím, že uvádí rozdělení organizací v neziskovém sektoru dle různých kritérií, např. podle kritéria zakladatele, podle kritéria právně organizační formy.²

Pro zhodnocení hospodaření neziskové organizace jsem zvolila občanské sdružení, proto uvedu občanské sdružení ve vztahu ke zmíněným kritériím:

Občanské sdružení dle kritéria zakladatele je organizace založená soukromou osobou (třemi fyzickými osobami), neboli se jedná o **soukromoprávní organizaci**. Dle kritéria globálního charakteru poslání se občanské sdružení obecně řadí do **organizace vzájemně prospěšné**, neboť je postaveno na členském principu. Dle financování se občanské sdružení považuje za organizaci **financovanou zčásti** z veřejných rozpočtů, ale i jako organizace financovanou z různých zdrojů (dary, sbírky, vlastní činnost).

Velmi důležité pro porozumění specifik vybrané organizace je kritérium charakteristiky realizovaných činností, kdy pro neziskové organizace platí obecně,³ že se jedná o právnické osoby, které nejsou založeny za účelem podnikání, nejsou založeny za účelem produkce zisku, uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit a mohou být financovány z veřejných rozpočtů. Dále pak pro občanská sdružení může platit, že mají ze zákona povolenou svoji autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí, členství je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti, vytváří většinou neformální struktury sympatizantů.

„Je třeba se zaměřit také na významnou roli, kterou soukromé neziskové organizace ve společnosti hrají. Již při zmínce o občanské společnosti bylo poukázáno na často frekventovaný názor, který označuje neziskový sektor za projev fungování takové společnosti a jako jeden z jejích klíčových nástrojů. Opodstatnění soukromých neziskových organizací nalézá svá východiska nejen ve filantropických motivacích a aktivitách, ale také principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání bez korigujícího vlivu státní moci. Občané se sdružují do různých typů neziskových (soukromých) organizací a svoboda sdružování (opodstatnění existence těchto organizací) se stává jednou ze základních svobod

² REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2004, s. 40.

³ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2004, s. 41.

demokratického státu. Proti rozvoji a naplňování svobody sdružování působí tzv. brzdy rozvoje sdružování.⁴

1.1.1 Občanské sdružení

Při úvaze o založení občanského sdružení si potenciální zakladatel klade otázku, jaká právní úprava se k této právní formě vztahuje a navíc v ní bude hledat i pravidla pro hospodaření.

1.1.1.1 Zákon o sdružování občanů

Občanské sdružení je definováno v **zákoně č. 83/90 Sb., o sdružování občanů**. Občané mají právo se svobodně sdružovat. Občanské sdružení registruje Ministerstvo vnitra. Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou s přiděleným identifikačním číslem od Českého statistického úřadu. Návrh na registraci podává nejméně tříčlenný přípravný výbor, ve kterém alespoň jedna osoba musí být starší 18 let. Ministerstvo vnitra registruje stanovy, které musí obsahovat název sdružení, sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení a způsob jejich ustavování a určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení a zásady hospodaření.

Zákon o sdružování občanů nestanovuje občanskému sdružení nějaká pravidla pro hospodaření. Neznamená to však, že by sdružení nějaké zásady nemělo mít. Už při psaní Stanov tyto zásady definuje. „Ve stanovách musí být uvedeny základy hospodaření sdružení, tedy zejména jakým způsobem bude sdružení získávat vlastní prostředky (darem, vlastní činností, z členských příspěvků), na jaké účely smí sdružení prostředky vynakládat. Mohou být i podrobněji upraveny pravomoci jednotlivých orgánů při hospodaření (např. nakládání s částkou vyšší než 10 000 Kč, nakládání s nemovitostmi apod.).“⁵

1.1.1.2 Zákon o účetnictví

Vzhledem k tomu, že občanské sdružení je právnickou osobou, stává se z něho i účetní jednotka dle zákona o účetnictví, a proto má za povinnost vést účetnictví.

⁴ HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. 2011, s. 31.

⁵ KABELOVÁ, K. in *Nevýdělečné organizace*. 2006, s. 9.

Jednoduché účetnictví u občanských sdružení

„Občanská sdružení, ... mohou vést účetnictví podle zákona č. 437/2003 Sb., o účetnictví, pokud jejich celkové příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3.000.000 Kč; přitom se na ně vztahují ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a jeho prováděcích právních předpisů, která upravují účtování v soustavě jednoduchého účetnictví, ve znění účinném k 31. prosinci 2003.“⁶

Podvojně účetnictví (dále jen účetnictví)

Právní úprava účetnictví je třístupňová, konkrétně

- a) Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., v platném znění – novelou zákona o účetnictví platnou od roku 2004 došlo k zásadním změnám ve formě a způsobu účetnictví. V zákoně je uvedeno, že účetní jednotky účtují podvojnými zápisy o skutečnostech, které jsou předmětem účetnictví, do období, s nímž tyto skutečnosti časově a věcně souvisí. Dle zákona je možné účetnictví vést v plném rozsahu nebo ve zjednodušeném rozsahu. Občanské sdružení může vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu.
- b) Zákon je dále rozpracován v prováděcích vyhláškách. Občanské sdružení postupuje dle vyhlášky č. 504/2002 Sb., v platném znění pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání. Dle § 1 vyhláška upravuje např. rozsah a způsob sestavování účetní závěrky, uspořádání, označování a obsahové vymezení položek majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv v účetní závěrce, uspořádání, označování a obsahové vymezení nákladů a výnosů a výsledku hospodaření v účetní závěrce, uspořádání a obsahové vymezení vysvětlujících a doplňujících informací v příloze účetní závěrky, směrnou účtovou osnovu, účetní metody, metodu přechodu z jednoduchého účetnictví na účetnictví.
- c) Konkrétní postupy účtování jsou pak vymezeny ve standardech. České účetní standardy č. 401 až č. 414 v platném znění – udávají postup účtování i pro občanské sdružení.

⁶ § 38a zákona 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka 1: České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání

| Číslo standardů | Název standardů |
|-----------------|---|
| 401 | Účty a zásady účtování na účtech |
| 402 | Otevírání a uzavírání účetních knih |
| 403 | Inventarizační rozdíly |
| 404 | Kurzové rozdíly |
| 405 | Deriváty |
| 406 | Operace s cennými papíry a rozdíly |
| 407 | Opravné položky k pohledávkám, rezervy a pohledávky po lhůtě splatnosti |
| 408 | Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry |
| 409 | Dlouhodobý majetek |
| 410 | Zásoby |
| 411 | Zúčtovací vztahy |
| 412 | Náklady a výnosy |
| 413 | Vlastní zdroje a dlouhodobé závazky |
| 414 | Přechod z jednoduchého účetnictví na účetnictví |

(Zdroj: České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání)

Považujeme za podstatné, že účetnictví vyžaduje členění hospodaření na hlavní a hospodářskou činnost⁷. § 28 říká: „Účetní jednotky jsou povinny ke dni sestavení účetní závěrky vykázat odděleně náklady, výnosy, výsledek hospodaření za hlavní činnost a náklady, výnosy a výsledek hospodaření za hospodářskou činnost;

- a) **hlavní činnost**; pro účely této vyhlášky se rozumí hlavní činností veškeré činnosti, pro které byla účetní jednotka zřízena zvláštním právním předpisem, zřizovací listinou nebo jiným dokumentem,
- b) **hospodářská činnost**; pro účely této vyhlášky se rozumí hospodářskou činností činnosti stanovené zvláštním právním předpisem, nebo činnosti stanovené ve

⁷ Vyhláška č. 504/2002 Sb., pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví § 28.

zřizovací listině, statutu, nebo zakládací listině, například činnost doplňková, vedlejší, podnikatelská nebo jiná činnost.“

1.1.1.3 Daňové zákony

Z daňových zákonů, které řeší hmotněprávní úpravu, bude ve stručnosti pojednáno o vybraných daních:

a) Daň příjmů právnických osob – Dle zákona č. 586/92 Sb., o dani z příjmů § 18 odstavec 8 do poplatníků, jejichž účelem není podnikání, patří mimo jiné organizace i občanská sdružení.

Pro tyto poplatníky platí jiný daňový režim, který např. spočívá v oddělování příjmů a výdajů souvisejících s příslušným příjmem. Příjmy, které jsou uvedeny v §18 odstavec 4, nejsou předmětem daně z příjmů u těchto poplatníků. Kromě příjmů uvedených v §18 musí být činnost uvedena ve stanovách, statutu nebo v zakladatelské listině, aby mohly být vyjmuty z předmětu daně.⁸ V zásadě dani podléhají pouze příjmy z činností, ve kterých dosahují zisku.⁹

Neziskovým organizacím tak mohou z hlediska této daně vzniknout následující příjmy:

- *příjmy, které nejsou předmětem daně* (příjmy získané zděděním nebo darováním, příjmy z dotací a jiných forem podpory, výnosy daní nebo podíl na nich, výnosy poplatků, příjmy z úroků z vkladů na běžném účtu, příjmy ze ztrátové hlavní činnosti, aj.)

- *příjmy, které jsou předmětem daně* (příjmy z reklam, z členských příspěvků vyjma osvobozených, příjmy z hospodářské činnosti a ze ziskové hlavní činnosti)

- příjmy od daně osvobozeny – příjmy z členských příspěvků podle stanov, příjmy z výnosů kostelních sbírek, vybrané výnosy z nadačních jmění při splnění podmínek, úroky z prostředků veřejné sbírky pořádané k veřejně prospěšným účelům, aj.
- příjmy zdaňované zvláštní sazbou daně (§ 36 ZDP)

⁸ FRIČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. 2001, s. 146.

⁹ Více se této problematice věnuje publikace STUHLÍKOVÁ, H., KOMRSKOVÁ, S. *Zdaňování neziskových organizací*. 2006.

- příjmy zdaňované v samostatném základu daně (sazbou podle § 31 odst. 4 ZDP)
- příjmy zahrnované do základu daně z příjmu.

Z hlediska hospodaření organizace je velmi podstatný odstavec 7 § 18 zákona o daních z příjmů, který zní: „Poplatníci jsou povinni vést účetnictví tak, aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny. Obdobně to platí i pro vykazování nákladů.“

Další skutečnost, která by tedy mohla mít vliv na hospodaření organizace je povinnost oddělovat výnosy dle jednotlivých druhů činností, tak jak tuto povinnost definuje §18 odstavec 6 tohoto zákona. Tato problematika je velmi složitá, neboť není v legislativě definováno, co je touto jednotlivou činností. Jedná se například o činnosti, tak jak jsou uvedeny v bodech ve Stanovách?¹⁰

Mezi *položky odčitatelné* od základu daně, které má význam u neziskových organizací zmínit patří odpočet 30% výdajů na výuku učňů, odečet 30% od základu daně, maximálně 1 milion Kč (v případě, že 30% snížení činí méně než 300.000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300.000 Kč, maximálně do výše základu daně). Podmínkou pro uplatnění tohoto odpočtu je, že prostředky získané takto dosaženou úsporou daňové povinnosti organizace použije organizace ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to nejpozději ve 3 bezprostředně po sobě jdoucích zdaňovacích obdobích dle § 20 odstavec 7 zákona o daních z příjmů.

b) *Daň z přidané hodnoty* – je upravena zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů. Neziskové organizace jsou osobami povinnými k dani pouze tehdy, uskutečňují-li ekonomické činnosti (činnost výrobců, obchodníků a osob poskytujících služby). Osoba povinná k dani se musí registrovat jako plátcе daně z přidané hodnoty po překročení obratu 1 milion Kč za předcházejících 12 měsíců. Obrat znamená výnosy (příjmy) z uskutečněných plnění s výjimkou plnění, která jsou osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně. Do obratu se také zahrnují výnosy

¹⁰ Více viz publikace: MAREK, J., BOUŠKOVÁ, A. *Daňová a účetní specifika neziskových organizací*. 1999, str. 16 – 19.

(příjmy) z převodu a nájmu pozemků, staveb, bytů a nebytových prostor, které jsou osvobozeny od daně bez nároku na odpočet daně.

c) Silniční daň – je upravena zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční, v platném znění. Předmětem daně jsou silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla při současném splnění dvou podmínek: vozidla jsou registrovaná a provozována v ČR a zároveň jsou používána k podnikání nebo v přímé souvislosti s podnikáním nebo činností, z nichž plynoucí příjmy jsou předmětem daně z příjmů. U neziskových organizací podléhají silniční dani vozidla používána k těm činnostem, ze kterých plynou příjmy podléhající dani z příjmů. Na vozidla u neziskových organizací se vztahují stejná osvobození jako u podnikatelských subjektů.

d) Daň darovací – je upravena zákonem č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, v platném znění. Tyto jednorázové majetkové daně jsou spojeny se změnou vlastníka. Poplatníkem je nabyvatel. Neziskové organizace jsou poplatníkem tehdy, nabývají-li bezúplatně majetek darováním. Do daně darovací je osvobozeno bezúplatné nabytí majetku:

- ČR, územními samosprávnými celky a jimi zřízenými organizačními složkami,
- státu a příspěvkovými organizacemi a dobrovolnými svazky,
- určené na financování zařízení a humanitárních akcí v oblasti kultury, školství, vědy a vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, tělovýchovy, sportu a další pokud je majetek nabyt právnickými osobami, které byly zřízeny k zabezpečování těchto činností a které mají sídlo na území ČR,
- státem registrovanými církvemi a náboženskými společnostmi,
- obecně prospěšnými společnostmi a politickými stranami a hnutími určené k výkonu jejich činností,
- nadacemi nebo nadačními fondy.

Neziskové organizace jsou poplatníkem této daně, ale s ohledem na rozsáhlost osvobození vymezených v zákoně pravděpodobnost zdanění není častá. Nárok na

osvobození musí organizace uplatnit v podaném daňovém přiznání, tj. do 30 dnů ode dne, v němž uplynul kalendářní rok.¹¹

1.2 Hospodaření

Tak jako pojem nezisková organizace není definován, stejně i pojem hospodaření je poměrně volně chápán. Obecně se dá říci, že hospodaření je ústředním ekonomickým pojmem, existuje však řada jeho vymezení v závislosti na objektu hospodaření.

1.2.1 Hospodaření jako obecný pojem

„Pojem hospodaření je frekventovaný, a přesto v žádném výkladovém slovníku není možné najít přesnou definici tohoto pojmu. Každému je však alespoň rámcově jasné, co máme na mysli, když je toto slovo vysloveno. V běžném životě bývá pojem „hospodaření“ zpravidla nahrazován pojmem „ekonomika“.“¹²

Společným prvkem je ekonomický aspekt obsažený v hospodaření. V obecné rovině lze hospodaření chápat jako nakládání se souborem věcí, tj. jde o funkční pojetí subjektu spojené se souborem činností. Úzce se s ním váže, resp. ve značné míře překrývá, pojem management. Hospodaření znamená tedy rovněž řízení s cílem dosahovat co nejefektivnější situace. Při podrobnějším pohledu lze hospodaření označit jako „soubor ekonomicko-správních činností zabezpečujících provoz subjektu, mezi které patří správa majetku, získávání finančních zdrojů a nakládání s nimi, tvorba, čerpání a kontrola rozpočtu, vedení výkazů, tvorba vnitřních předpisů a další v rámci legislativního rámce dané země.“¹³

Při hledání dalších definic pojmu, který je pro moji práci stěžejní, jsem si pomohla i administrací, která vyplývá z kontroly hospodaření, tj. revizí hospodaření.

Revize hospodaření

„Zpráva nezávislého revizora hospodaření je zpráva, která obsahuje příjmy a výdaje organizace za finanční období; zda byly peníze použité v souladu se stanovami, dle

¹¹ Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, §21 odst.1, písm. d

¹² STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha 2010, str. 31

¹³ STEJSKAL, J. *Hospodaření od A do Z*. 2006, s. 9.

pokynů a rozhodnutí orgánu řízení a v souladu s požadavky poskytovatelů finančních prostředků; zda bylo účetnictví řádně a pravdivě vedeno; hodnotu aktiv organizace; jakým způsobem může být zlepšen finanční systém organizace.

Revizor je většinou zvolen na schůzi valné hromady. Osoba, která dělá revizi, nesmí být aktivní součástí organizace. Revizor může plnit i funkci finančního poradce.¹⁴

1.2.2 Hospodaření sdružení občanů

„Hospodaření sdružení občanů se řídí obecnými předpisy a vše, co není právně upraveno, je nutné zakotvit do stanov. Postavení členů není totéž, co postavení zaměstnanců, což působí problematicky především v možnosti vyplácet členům odměny a náhrady. V takovém případě nelze hledat pomoc jinde než ve stanovách.“¹⁵ Je potřeba tedy do stanov podrobněji popsat pravomoc jednotlivých orgánů, jejich povinnosti a nároky.

„Co je ještě potřeba ve stanovách uvést je např. jakým způsobem bude sdružení získávat vlastní prostředky (jestli darem, vlastní činností nebo z členských příspěvků), na jaké účely může sdružení tyto prostředky využít.“¹⁶

Činnost týkající se hospodaření ve sdružení mohou být rozděleny například takto:

- hospodaření jednotky (sestavování a vyhodnocování rozpočtu, řešení daňových příznání, finanční řízení, tvorba vnitřních pravidel o hospodaření organizace apod.),
- vedení účetnictví jednotky,
- správa finančních prostředků (přijímání a vyplácení peněz, obstarávání úhrad a plateb prostřednictvím bankovního účtu, úhrady faktur, hlídání příchozích plateb apod.),
- dohled nad hospodařením akcí (sestavování a kontrola rozpočtu akcí a projektů, kontrola prvotní správnosti a úplnosti celé hospodářské agendy jednotlivých akcí či projektů),
- zpracování hlášení a vyúčtování dotací a příspěvků (patří sem i znalost podmínek čerpání prostředků a různých omezení, náležitosti vyúčtování aj.),

¹⁴ *Jde o řízení*. 1998, s. 87.

¹⁵ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. 2007, s. 12.

¹⁶ KABELOVÁ, K. in *Nevýdělečné organizace*. 2006, s. 9.

- vedení evidence majetku (vedení seznamů jednotlivých druhů majetku, zajišťování podkladů pro provedení roční inventarizace),
- získávání dalších finančních prostředků (sestavování ekonomické stránky žádostí o finanční podporu, vyčíslení finanční potřeby pro budoucí období apod.).¹⁷

Z výše uvedeného vyplývá, že hospodaření můžeme rozdělit na dvě kategorie:

- a) **hospodaření s majetkem** organizace, včetně hospodaření se zdroji krytí majetku
- b) hospodaření (**finanční řízení**) v oblasti příjmů / výnosů a výdajů / nákladů organizace.

Proto se v následujícím textu stručně zmíním o těchto kategoriích.

1.2.3 Majetek a zdroje krytí majetku

1.2.3.1 Majetek

Majetek nazývaný, dle účetní terminologie, také jako AKTIVA.

„Majetkem se v nejobecnější podobě rozumí soubor věcí, práv a závazků náležející určitému subjektu. Z hlediska dlouhodobosti rozlišujeme majetek stálý (majetek určený k dalšímu využití, zhodnocení) a oběžný. Z hlediska fyzické podstaty se diferencuje majetek na hmotný a nehmotný, resp. finanční. V obecné rovině můžeme rozlišit tři klíčové prvky týkající se majetku: subjekt, tj. nositel vlastnických oprávnění, objekt, tj. předmět vlastnictví, a rozsah majetkových práv, tj. soubor konkrétních vztahů mezi subjektem a objektem. Komplexní soubor vlastnických práv (zejména právo vlastněnou věc užívat, právo mít z ní výnosy, právo ji pronajmout, právo ji prodat) označujeme jako vlastnictví. Vlastnictví obsahuje dvě základní stránky: právo na kontrolu a právo dispoziční. Tyto stránky určují vliv vlastníka na organizaci a průběh ekonomických procesů s majetkem. Z hlediska oprávnění jednotlivých subjektů k výkonu složek vlastnického práva rozlišujeme vlastnictví na soukromě a veřejné.“¹⁸

¹⁷ STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha 2010, str. 33

¹⁸ ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Hospodaření krajské samosprávy*. 2010, s. 43.

Při činnosti podniku se jednotlivé druhy majetku chovají různě – některé z nich (např. budovy) zachovávají svou původní formu, slouží organizaci dlouhou dobu a postupně se opotřebovávají. Jiné (suroviny, peníze) svou formu mění, spotřebovávají se nebo směňují najednou, přičemž vzniká nový majetek.

Proto majetek v organizaci rozdělujeme na dlouhodobý majetek a na krátkodobý majetek. V účetnictví je klíčem k zařazení do příslušné kategorie doba použitelnosti aktiva, přičemž magickou hranicí je 1 rok.

Dlouhodobý majetek slouží organizaci delší dobu, postupně se opotřebovávají a přitom si zachovávají svou původní formu (podobu). S jejich postupným opotřebením se snižuje cena, za kterou byly původně pořízeny. Opotřebením je pro organizaci nákladem na jeho činnost a přechází do hodnoty výrobků či poskytnuté služby.

Občanské sdružení si může vstupní cenu stanovit dle významnosti této hodnoty a musí to uvést ve vnitřním předpise. Velmi často si účetní jednotky pomáhají zákonem o daních z příjmů a stanovují hodnotu pro dlouhodobý nehmotný majetek od 60 tisíc Kč a u movitých věcí od 40 tisíc Kč.

Pro svou činnost tedy každá organizace potřebuje majetek, ať už se jedná o budovy, pozemky, zásoby materiálu, surovin, peníze. Skladba majetku závisí na poslání organizace a na druhu jeho činnosti.

1.2.3.2 Zdroje majetku

V účetní terminologii se zdroje krytí majetku nazývají PASIVA.

Zdroje majetku, znamená jakým způsobem, tj. z jakých finančních zdrojů si nezisková organizace opatřila svůj majetek.

Zdroje mohou být dvojího druhu:

a) Vlastní zdroje – jsou tvořeny základním kapitálem podniku, fondy a nerozděleným ziskem. Vlastní zdroje vyjadřují tu část podnikového majetku, která majiteli skutečně patří, představuje podíl majitelů podniku na celkových aktivech. Vlastní zdroje byly vloženy při založení podniku nebo vytvořeny hospodářskou činností (ziskem).

b) Cizí zdroje – jsou to všechny dluhy organizace vůči dodavatelům, bance, pracovníkům a dalším věřitelům. Podstatné znaky pojmu dluh lze obecně vymezit takto: jde o současný závazek podniku, který je výsledkem operací uskutečněných v minulosti, jeho výši lze určit s vysokým stupněm jistoty a vyjádřit v penězích, je známa doba jeho splatnosti a věřitel. Závazky jsou v účetnictví členěny podle lhůty splatnosti na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé závazky mají lhůtu splatnosti sjednanou při jejich vzniku delší než jeden rok, bývají reprezentovány dlouhodobými bankovními úvěry, vydanými dluhopisy, půjčkami. Krátkodobé závazky mají splatnost při jejich vzniku do jednoho roku, jsou to nejčastěji závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, státnímu rozpočtu.

1.2.4 Finanční řízení

„Finanční řízení může být rozděleno do dvou překrývajících se kategorií: finanční zodpovědnost a finanční povinnost. Finanční povinnost znamená nezavazovat se k věcem či činnostem, které organizace není schopná dodržet, placení účtů a faktur ve stanovených lhůtách, ukládání veškerých dokladů o všech majetkových a finančních příjmech a výdajích organizace. Finanční zodpovědnost je o tom, kdo má nárok na informace o finanční situaci organizace a jakou míru kontroly mají tito lidé nad finančním rozhodnutím. Finanční komise, pokud je zřízena, je zodpovědná za řízení organizace a má tedy zodpovědnost za účetnictví, finanční administrativu a finanční rozhodování.“¹⁹

Pro správné finanční rozhodnutí, účetnictví a sestavení účetní závěrky je potřeba zjistit náklady a výnosy, které souvisí s vlastní realizací.

Za příjmy se považují skutečná inkasa finančních prostředků a to ať hotovostně nebo bezhotovostně. Na druhé straně, výdaje jsou chápány jako platby neboli úbytek finančních prostředků, opět z bankovního účtu nebo z pokladny.

Kontrola stavu finančních prostředků se provádí výkazem, který se nazývá cash flow neboli peněžní tok. Jeho úkolem je zaznamenat nejen počáteční a konečný zůstatek finančních prostředků, ale hlavně mít přehled o toku těchto prostředků, tzn. o jednotlivých příjmech a výdajích.

¹⁹ *Jde o řízení.* 1998, s. 80.

Náklady a výnosy ve finančním účetnictví obecně definovány nejsou nebo např. jak vyplývá z vyhlášky č. 504/2002 Sb. jsou jak náklady, tak výnosy ihned rozděleny dle druhu. Definici nákladů můžeme ale najít v manažerském účetnictví.

„Náklady představují v peněžní formě uskutečněné měření vynaložení ekonomických zdrojů v určité aktivitě, uskutečněné účelně a účelově. Náklady lze rozlišovat na finanční pojetí nákladů, hodnotové pojetí nákladů a ekonomické pojetí nákladů.

Náklady se ve finančním pojetí vymezují jako primární vynaložení peněz na uskutečnění určitých aktivit. Platí zde, že jako spotřebované nebo využívané ekonomické zdroje mohou být vykazovány pouze takové, které jsou podloženy reálným výdejem peněz.

Náklady v hodnotovém pojetí představují v penězích vyjádřenou množstevní spotřebu ekonomických zdrojů za podmínek, které existují v reálném čase uskutečňování příslušných aktivit.

Náklady ekonomických zdrojů se rovnají hodnotě, kterou lze získat při jeho nejefektivnějším využitím.²⁰

V neziskové organizaci lze dle Růžičkové²¹ rozlišit náklady do několika skupin:

- a) skutečné náklady na určitou činnost, případně na sledovanou akci v rámci této činnosti, jak je lze přímo zaúčtovat z jednotlivých účetních dokladů,
- b) provozní náklady (fixní) včetně mezd – jsou vynakládány bez ohledu na to, zda budou nějaké výnosy dosaženy nebo ne, můžeme je označit za **nepřímé či režijní náklady**,
- c) náklady vynaložené jak na hlavní činnost nepřinášející výnosy, tak i na činnost výnosy přinášející,
- d) odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Do režijních nákladů patří skupina nákladů týkajících se celé organizace (energie, nájemné, voda), dále náklady útvarů, které zabezpečují řízení, správu, náklady na činnost ekonomického oddělení apod. Pro přiřazení režijních nákladů k výnosům je

²⁰ JANOUT, J. in *Manažerské účetnictví*. 1997, s. 48-58.

²¹ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. 2001, s. 85 – 87.

nutné zvolit vhodné kritérium – objektivní kritérium! Jsou zkoušeny různé metody přiřazování, vždy se ale jedná o pracné postupy a většinou nepřesné. Hovoříme o tzv. **klíčování režijních nákladů**.

Výnosy jsou peněžním ekvivalentem prodaných výkonů organizace (výrobků, zboží, služeb). Výnosy představují pro organizaci hlavně úhradu vynaložených nákladů a zisk.

1.2.5 Rozpočet

„Rozpočet je základním nástrojem finančního řízení / plánování. Zjednodušeně lze říct, že rozpočet je plán činnosti organizace na určité období, vyjádřený v peněžních jednotkách. V rozpočtu neziskové organizace najdeme, kolik peněz bude organizace potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto peníze hodlá získat. Rozpočet může být přebytkový, ztrátový nebo vyrovnaný, ale vždy by měl být sestaven reálně, podle nejlepších odhadů a předpokladů, jakých jsme schopni.“²²

Rektořík²³ uvádí 3 základní **typy rozpočtů**, které lze využívat pro finanční řízení organizace – programový, zdrojový a rozpočet finančních toků. Programový rozpočet ukazuje předpokládané výdaje k zabezpečení jednotlivých programů a předpokládané zdroje finančních prostředků na jednotlivý program, ukazuje náklady a výnosy nezávisle na skutečných finančních tocích. Je také východiskem pro tvorbu ostatních rozpočtů. Zdrojový rozpočet ukazuje, ze kterých zdrojů budou hradit konkrétní náklady. Dává přehled organizaci, pro které programy je ještě nutné získat dodatečné zdroje. Rozpočet finančních toků ukazuje skutečný tok finančních prostředků během rozpočtovaného období.

Další typy rozpočtů jsou např. investiční, kapitálový, režijních nákladů, limitní, pevný, operativní.

1.2.6 Financování

Pro hodnocení příjmové stránky rozpočtu je pro občanské sdružení rozdělení těchto příjmů z hlediska jejich zdrojů, tj. financování. Nezisková organizace je financována převážně z veřejných zdrojů (dotace z EU, ministerstev, kraje, městské části), dále ze soukromých zdrojů (dary od fyzické nebo právnické osoby, nadační příspěvky) a

²² BABOUČEK, P. in *Základy fundrasingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. 1996, s. 29.

²³ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2007, s. 152.

z vlastních zdrojů. Tyto zdroje hledá např. prostřednictvím výzev uveřejněných na webových stránkách jednotlivých ministerstev, krajů či obcí, nadací a nadačních fondů.

Zdroje financování neziskových organizací můžeme rozdělit do čtyř hlavních skupin:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací (v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.²⁴

Obecně platí, že by nezisková organizace měla krýt svoji činnost z více zdrojů, a i v rámci jednoho zdroje mít více konkrétních poskytovatelů finančních prostředků.

1.2.6.1 Fundraising

Pro opatřování finančních zdrojů, organizace využívají fundraising. „Po založení neziskové soukromé organizace, bývá z počátku jediným zdrojem „jen“ lidské nadšení a dobrovolná práce.“ Poté si organizace musí najít nějaké dlouhodobější financování. Začne hledat mezi státními dotacemi, dotačními granty nebo mezi podnikateli, kteří by mohli poskytnout příspěvek organizaci. Fundraising neboli získávání prostředků, hledání zdrojů pro další působení neziskové organizace. „Fundraising zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizacím.“²⁵

Fundraising je nejprve nutno plánovat, poté hodnotit. Cílem je najít nejúčinnější metody fundraisingu. Při plánování je vhodné se držet **následujícího postupu**²⁶:

- definovat poslání organizace,
- určit konkrétní a měřitelné cíle,
- vypracovat realizační a časový plán aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet,
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
- sestavit seznam možných zdrojů,

²⁴ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2004, s. 89.

²⁵ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2004, s. 88.

²⁶ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2007, s. 96.

- specifikovat okruhy dárců,
- požádat o dar,
- informovat dárce o použití daru,
- snažit se o obnovení nebo zvýšení daru.

Nezisková organizace může získat prostředky **několika způsoby**²⁷ – přímým poštovním stykem, veřejnou sbírkou, benefiční akcí, osobním dopisem nebo telefonickým rozhovorem, písemnou žádostí o grant nebo osobní návštěvou. Dalším způsobem je i fundraising „od dveří ke dveřím“, který se mi nezdá jako vhodný způsob pro získání prostředků, protože může být vnímán jako narušení soukromí.

Při zvolení metody fundraisingu je nutno vždy zohlednit o jakého potencionálního dárce se jedná. Zda má například vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost a zda nám přispěl již v minulosti nebo dává poprvé. Dárci také sledují různé motivy. Dárci mohou sledovat marketingové cíle nebo širší podnikové cíle, když firma například podporuje neziskové organizace, na jejichž činnostech se podílejí zaměstnanci firmy. U dárce mohou převážit i negativní motivy. Z tohoto důvodu je vhodné si předem stanovit kritéria potencionálních dárců, například prostřednictvím etického kodexu pro fundraising, na kterém by se měli minimálně shodnout členové správní rady a nejvyšší management neziskové organizace.

1.2.6.2 Samofinancování

Jako samofinancování můžeme označit činnost, která umožňuje různorodé typy příjmů, které organizace získávají mimo granty. Někdy se za samofinancování dá pokládat jen podnikání, hospodářská činnost neziskové organizace nebo jakékoli získání zdrojů. Samofinancováním se organizace snaží zajistit stabilitu, snížit její zranitelnost ve finančních krizích a zvýšit její nezávislost. Organizace si se samofinancováním nese spoustu rizik. Podnikatelské aktivity jsou zranitelné kvůli výkyvům trhu, změnami kurzů.²⁸

²⁷ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2004, s. 92.

²⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Čítanka pro pokročilé neziskové organizace*. 2000, s. 136.

1.2.7 Hodnocení hospodaření neziskové organizace

Hodnotit hospodaření je užitečné provádět v pravidelných intervalech roku. Hodnocení se provádí tak, že se zkoumají příjmy a výdaje za jednotlivé období. Jestliže má organizace více činností, měla by každou činnost zvlášť rozebrat, je možné, že jedna zisková činnost může pokrýt tu ztrátovou. Pokud má vázané zdroje (státní dotace) na určitou činnost, tak tyto prostředky nemůže použít na krytí jiné činnosti. Tímto tedy organizace porovnává rozpočtované příjmy a výdaje s aktuálními příjmy a výdaji. Dále také může porovnávat výsledek hospodaření za aktuální rok s výsledkem hospodaření loňského roku. Pro další hodnocení hospodaření se může soustředit na poměr režijních nákladů k nákladům na danou činnost. Mělo by organizaci jít o snížení režijních nákladů a zvýšení prostředků na danou činnost. Neustále tedy porovnává předpoklady se skutečností, zkoumá jejich rozdíly a snaží se vyvodit nějaké opatření.²⁹

1.2.7.1 Zhodnocení hospodaření s majetkem

Informace o hospodaření s majetkem hledám především v rozvaze, tj. patří sem vše, co se týká majetku a zdrojů majetku (aktiva a pasiva). Hospodaření se může hodnotit podle:

- zadluženosti
- likvidity.

1.2.7.2 Zhodnocení hospodaření finančního řízení

Informace o hospodaření finančního řízení hledám především v cash flow, tj. vycházíme z příjmů a výdajů, a ve výsledovce, tj. vycházíme z nákladů a výnosů. Hospodaření hodnotíme podle:

- rentability
- ziskovosti
- informačního systému.

²⁹ BABOUČEK, P. in *Řízení neziskových organizací*. 1996, s. 99.

1.3 Finanční analýza

Jak bylo řečeno výše, zhodnocení hospodaření zaměřím na dvě oblasti: na hospodaření s majetkem a na hospodaření v oblasti výnosů a nákladů. Při hledání ukazatelů, prostřednictvím kterých lze vlastní zhodnocení realizovat, využiji možností, které nabízí finanční analýza.

Finanční analýza, jako složka finančního řízení podniku, bývá charakterizována jako metodický nástroj, který dovolí posoudit tzv. „finanční zdraví“ analyzovaného podniku.³⁰

Účetnictví je jedinečná finanční disciplína a základna dat pro rozhodování a finanční řízení. Ze současné praxe je patrné, že neziskové organizace málokdy využívají účetnictví k finančnímu řízení, samy neprovádí finanční analýzu výsledků hospodaření a ani nevyužívají služeb externích specialistů. V některých organizacích se lze setkat i s tím, že samotné účetnictví je považováno za „zlo“ a jeho poslání je plnění nějaké státní disciplíny. Vykazovanými výsledky se po skončení roku již nikdo nezabývá.³¹

„Finanční analýza je jakýsi soubor finanční situace podniku nebo i jiného subjektu, který potřebujeme analyzovat. K tomuto účelu je vyhodnocována řada informací, a to ať už účetních nebo statistických, využívají se informace současnosti, minulosti i předpovědi budoucnosti.“³²

Finanční analýzy se mohou provádět jako externí (vycházející z údajů, které jsou zveřejňovány a mohou je tedy prakticky provést externí uživatelé) a interní (představují rozbor hospodaření podniku, je v nich možné využít i informace, které jsou v rámci podniku zjištělné).

Finanční analýzy se provádějí různými metodami. Některé metody lze označit za jednoduché, které jsou relativně méně náročné na zjišťování a vyhodnocování, a jiné metody za vyšší, které již vyžadují vysokou odbornost zpracovatelů analýz.

³⁰ KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň 2009, s. 139.

³¹ PROKŮPKOVÁ, D. *Příspěvkové organizace*. 2011, s. 157.

³² ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 2011, s. 128 – 152. Dále ukazatele finanční analýzy jsou použity dle metodiky A. Čechové. Tato metodika je uvedena i přesto, že se týká organizací ziskového sektoru.

V této práci je využito pouze jednoduchých metod, do kterých se řadí analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů.

1.3.1 Analýzy absolutních ukazatelů

Absolutní hodnoty a jejich vývoj se dá sledovat dvěma způsoby, a to:

a) formou vývojových trendů (tzv. horizontální analýza, zabývá se porovnáváním změn jednotlivých položek výkazu v určitém časovém horizontu)

b) formou procentních výpočtů (tzv. vertikální analýza, provádí hodnocení procentního podílu položek výkazu vůči zvolené základně).

Jelikož jsou ukazatele ve finančních analýzách sledovány ve finančním vyjádření, měli bychom také znát objektivní skutečnosti, které mohou ovlivnit vývoj hodnocených ukazatelů, jako jsou vlivy inflace, měnových kurzů apod.

To je důležité pro:

- hodnocení skutečného vývoje
- analýzy budoucího předpokládaného vývoje.

1.3.2 Analýzy rozdílových ukazatelů

Nejnámější rozdílové ukazatele, které se používají a s jejichž názvy se můžeme často setkat jak v literatuře, tak i v různých ekonomických rozborech, jsou:

a) čistý pracovní kapitál – je to ukazatel vycházející z údajů běžného provozu a vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky ($\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$). Tento ukazatel nás informuje o platební schopnosti podniku. Čím vyšší ukazatel oběžných aktiv, tím je větší schopnost hradit závazky podniku.

b) čisté pohotové prostředky – je to rozdíl mezi peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky ($\text{ČPP} = \text{FP} - \text{OSZ}$). FP myslíme peníze v pokladně a na bankovních účtech, OSZ znamená okamžitý stav závazků. Tento ukazatel vyjadřuje nejvyšší stupeň likvidity podniku.

c) čistý peněžní pohledávkový fond – je to kompromis mezi oběma předešlými ukazateli. Není ani příliš mírný jako čistý pracovní kapitál, ani příliš přísný jako čisté pohotovostní prostředky. Je to rozdíl mezi oběžnými aktivy, ale očištěnými o zásoby a ty pohledávky, které jsou nelikvidní – těžko vymahatelné, nedobytné a krátkodobými závazky ($\text{ČPPF} = \text{OA} - \text{Z} - \text{NP} - \text{KZ}$).

1.3.3 Analýzy poměrových ukazatelů

Vyjadřují různé poměry mezi různými zvolenými veličinami. Jejich základem jsou finanční výkazy, využívá se tedy především informací, které poskytuje rozvaha a výkaz zisku a ztráty podniku. Údaje rozvahy a výsledovky je možné pro finanční analýzy upravit nebo jsou informace vybírány z výkazů tak, jak byly sestaveny. Z nich se pak vypočítávají další podklady pro analýzy, jako např. náklady celkem, výnosy celkem, náklady a výnosy běžné činnosti apod.

Používají se údaje očištěné o položky vyjadřující opotřebení aktiv (oprávky) nebo jejich špatnou likvidnost (opravné položky), a to proto, aby vypočtené ukazatele nebyly zkresleny.

Ukazatelé, které nás nejvíce zajímají, jsou ty, kterými zjišťujeme:

a) platební schopnost podniku – pro hodnocení platební neschopnosti podniku se používají poměrové ukazatele solventnost a likvidita.

Solventnost – představuje určitý přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků. Ale aktiva musí být nejdříve zhodnocena z hlediska jejich likvidnosti a vyloučit případně ta, jejich likvidnost je velmi nízká, ne-li pochybná. Tím se vyjádří podstata solventnosti, což je schopnost získávat prostředky na úhradu svých závazků. Solventnost je možné zjišťovat z dlouhodobého hlediska.

Ukazatelé krytí aktiv jsou:

- krytí dlouhodobými aktiv dlouhodobými zdroji = vlastní kapitál + dl. cizí zdroje / dl. aktiva

- krytí dlouhodobými aktiv vlastním kapitálem = vlastní kapitál / dl. aktiva

Tyto ukazatele podniku říkají, kolika korunami příslušného zdroje jsou kryta dl. aktiva neboli kolik procent jsou příslušná aktiva kryta příslušnými zdroji.

Likvidita – je to ukazatel krátkodobý. Pracuje s oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy. Tři úrovně likvidity:

- běžná likvidita (= oběžná aktiva / krátkodobá pasiva)
- pohotová likvidita (= finanční majetek + krátkodobé pohledávky / krátkodobá pasiva)
- peněžní likvidita (= finanční majetek / krátkodobá pasiva).

Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je větší předpoklad zachování platební schopnosti podniku.

b) finanční stabilitu podniku – tu vyjadřuje zjednodušeně řečeno vyváženost vlastních a cizích zdrojů podniku a jejich vztahem k financování podniku. Poměr vlastních a cizích zdrojů financování činnosti podniku se dá nazvat finanční strukturou podniku. Z hlediska řízení je to velmi důležitý ukazatel. Část finanční struktury podniku tvoří kapitálová struktura, v níž se stanovují zdroje pro financování dlouhodobých aktiv. Finanční strukturu tedy tvoří vlastní zdroje a také cizí zdroje. Tato skutečnost je vyjádřena pojmem **zadluženost** podniku.

c) aktivitu podniku – ukazatele aktivity nám velmi zjednodušeně řečeno sdělují, kolikrát se v daném období příslušné aktivum přemění na peníze, nebo kolikrát se v daném časovém období „obráti“ :

- přeměna na peníze je vyjádřena v peněžních jednotkách (obrat) = tržby / celková aktiva

- obrátka aktiva je vyjádřena v časových jednotkách (doba obratu)

= krátk. pohledávky / denní tržby

= krátk. závazky / denní tržby

d) rentabilitu podniku – ta představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje k dalšímu rozvoji podniku a dosažení zisku hodnocením investovaných prostředků (kapitálu).

Základní výpočet rentability je zisk / vložené prostředky a vyjadřuje, kolik zisku vyprodukovala jedna koruna vloženého kapitálu. Při výpočtu ukazatelů rentability s celkovým ziskem podniku počítáme se ziskem po zdanění.

Rentabilita vlastního kapitálu = zisk / vlastní kapitál

Rentabilita celkového kapitálu = zisk / celková aktiva

Rentabilita tržeb = zisk / tržby.

1.4 Shrnutí

Občanské sdružení je právnickou osobou soukromého charakteru, převážně uspokojující potřeby svých členů, je financováno z veřejných rozpočtů, soukromým prostředků a ze svých vlastních zdrojů, např. členských příspěvků. Z hlediska teorie ho řadíme do nestátních neziskových organizací působících v rámci neziskového soukromého sektoru.

Sdružení lze založit v souladu se zákonem o sdružování občanů, kdy si sdružení ve Stanovách definuje pravidla svého působení, včetně pravidel pro hospodaření. Sdružení se také stává účetní jednotkou dle zákona o účetnictví, a pokud dosahuje zdanitelných příjmů dle zákona o dani z příjmů i poplatníkem daně z příjmů právnických osob.

Pojem hospodaření není přesně definován. Pro účely této práce z hlediska obsahu pojmu hospodaření se soustředím na hospodaření s majetkem a na hospodaření v oblasti financování. Pro zajištění správného hospodaření pak lze využít různé nástroje finančního řízení jako je účetnictví, rozpočtování, fundraising.

Pro vlastní zhodnocení hospodaření lze využívat různé analýzy, například finanční analýzu, která se zaměřuje mimo jiné na analýzu účetních výkazů. Konkrétně lze využít analýzu absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů. U neziskových organizací nejsou stanoveny doporučující hodnoty, tak jako u ziskových subjektů.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V druhé části se zaměřím na praktické hodnocení hospodaření neziskové organizace, konkrétně hospodaření občanského sdružení Trialog. Budu přitom vycházet ze struktury teoretické části. Nejprve představím organizaci, její poslání, jaké služby poskytuje. Poté provedu analýzy, vyhodnotím je a předložím návrhy na možné zlepšení hospodaření.

2.1 Občanské sdružení Trialog

Občanské sdružení Trialog vzniklo na konci roku 1998 z iniciativy tří občanů – přátel a firemních společníků, kteří se rozhodli dávat část zisku ze svého komerčního podnikání na podporu aktivit, které považují za důležité pro rozvoj občanské společnosti. Rozvíjí aktivity, které přímo či nepřímo podporují rozvoj občanské společnosti – a to především na úrovni komunitní (obecní, městské) a regionální, i když působnost institutu je celorepubliková. Posláním Trialogu, je podporovat trvale udržitelný rozvoj občanské společnosti.³³

Poslání a cíle organizace se v jednotlivých letech naplňovaly prostřednictvím jednotlivých projektů. Organizace tyto projekty člení na střediska. Některé projekty jsou dlouhotrvající s určitou tradicí, jiné projekty jsou krátkodobého charakteru.

Současné a dlouhodobé projekty³⁴ organizace:

- Festival 3 + 1

Tento festival měl premiéru v roce 2000, kdy Trialog byl iniciátorem v komunitní spolupráci s 15 obcemi a města Letovice. Jedinečnost Festivalu 3 + 1 spočívá v tom, že propojuje kulturu s prvky komunitního života, vytváří prostor pro prohloubení spolupráce mezi občany, zástupci veřejné správy a podnikateli regionu – a to v neformální atmosféře hudebního festivalu.

- Silní bez násilí

V roce 2007 Trialog přistoupil k partnerství s německým sdružením v mezinárodním projektu Silní bez násilí spolufinancovanému z programu Daphne Evropské komise. Pro partnerskou spolupráci na české realizaci tohoto projektu Trialog přizval ZŠ

³³ Stanovy občanského sdružení Trialog.

³⁴ Výroční zpráva 2010, Trialog.

Gajdošova Brno – Židenice. V roce 2007 byli nejprve metodicky vedeni učitelé a pak žáci školy. Témata tohoto preventivního programu, kterých se tento projekt dotýkal, byla například: agrese a násilí; životní perspektivy a sny; pro-sociální jednání a empatie. Příprava ve vyučování předcházela vrcholu projektu, jímž byl v únoru 2008 projektový týden, ve kterém žáci veřejně vystoupili s mezinárodní uměleckou skupinou Gen Rosso při uvedení muzikálu Streetlight na Vodové ulici v Brně.

Rok 2010 odstartoval velké pokračování projektu v České republice. Projekt Silní bez násilí získal podporu Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR a Evropského sociálního fondu a bude v období září 2010 až srpen 2013 postupně realizován v 9 krajích ČR – ve městech Brno, Jihlava, České Budějovice, Plzeň, Ústí nad Labem, Zlín, Ostrava, Šumperk, Hradec Králové. Projekt je zaměřen na podporu pozitivního sociálního klimatu na školách a na prevenci šikany a násilí mezi dětmi.

- Přípravy budoucích osvojitelů a pěstounů

Významnou částí vzdělávacích aktivit občanského sdružení Trialog jsou tzv. přípravy budoucích pěstounů a osvojitelů. Trialog provádí tyto vzdělávací kurzy od roku 2000 převážně v Jihomoravském kraji. Dosud absolvovalo přípravy více než 1800 osob.

- Poradna Náhradní rodinné péče

Osvojitelé a pěstouni, se kterými je Trialog řadu let v kontaktu, si vyžádali rozšíření činnosti Poradny pro náhradní rodinnou péči. Z podpory a poradenské pomoci nejsou vyloučeni ani manželské páry či jednotlivci, kteří řeší osobní či párové vztahové problémy.

- Psychologické a ekonomické poradenství

Interní odborní pracovníci institutu realizují konzultace a psychologická vyšetření pro pracovníky městských úřadů, manažery komerčních firem (akciové společnosti, spol. s.r.o., živnostníky), pro pracovníky neziskových organizací. Programy jsou vždy připravované „na míru“ podle požadavků zadavatelů.

Krátkodobé projekty organizace:

- Pečovatelství v oblasti sociální péče³⁵

Od ledna 2007 do května 2008 Trialog realizoval 17 měsíční projekt hrazený z Evropského sociálního fondu, který byl zaměřený na vzdělávání žen ohrožených nezaměstnaností. Díky kurzu získalo 24 žen rekvalifikaci v oblasti pečovatelství.

- Sportem k občanství³⁶

V roce 2009 přijal Trialog nabídku k partnerství s německým sdružením v mezinárodním projektu „Sportem k občanství“, spolufinancovanému z programu Grundtvig Evropské unie. V roce 2009 a 2010 se v 6 partnerských zemích postupně odehrály semináře a konference, na kterých jednotliví partneři projektu představili své aktivity, zaměřené na rozvoj občanství prostřednictvím sportu. Jedná se o partnerské organizace z Německa, Česka, Polska, Slovenska, Maďarska a Litvy.

2.2 Zhodnocení nástrojů využívaných ke sledování hospodaření

Než se budu věnovat vlastní finanční analýze, kterou využiji pro zhodnocení hospodaření organizace, nejprve zhodnotím, jak organizace využívá prostředky (nástroje), s jejichž pomocí lze opatřovat podklady pro vlastní hospodaření.

2.2.1 Vnitřní pravidla hospodaření

Při hledání nastavení vnitřních pravidel hospodaření organizace, nejprve hledám ve Stanovách³⁷ organizace. **Stanovy** obsahují článek XII. Zásady hospodaření, které zní:

„1. Za hospodaření sdružení zodpovídá Ředitel Radě sdružení. Rada předkládá výsledky hospodaření členům Shromáždění ke schválení nejméně 1x ročně.

2. Hospodaření se uskutečňuje v souladu s obecně platnými účetními předpisy a podle interních Pravidel hospodaření sdružení.

³⁵ Výroční zpráva 2008, Trialog.

³⁶ Výroční zpráva 2010, Trialog

³⁷ Stanovy občanského sdružení Trialog viz příloha

3. Trialog hospodaří s majetkem a s finančními prostředky získanými zejména z těchto zdrojů:

- členské příspěvky,
- dary a příspěvky fyzických a právnických osob,
- granty a účelové dotace,
- výnosy z majetku.

4. Trialog používá případný zisk výhradně pro podporu cílů a poslání sdružení a přiděluje do fondů sdružení.

5. Zisk nesmí být rozdělen mezi členy sdružení, ani členům orgánů sdružení.

6. Roční účetní závěrka je ověřována Revizorem.“

Z výše uvedeného vyplývá, že sdružení upravuje vnitřním předpisem Pravidla hospodaření sdružení další podrobnosti, které se k hospodaření vztahují. Vnitřní předpisy jsou tvořeny např. Směrnicí o oběhu účetních dokladů, Směrnice o inventarizaci majetku. Neexistuje však například vymezení pokladního limitu, nakládání s různou výší majetku apod.

2.2.2 Účetní pravidla hospodaření

Trialog vede podvojný účetnictví, a to již od svého vzniku, tj. roku 1998, kdy mohl využít jednoduché účetnictví. Dle ředitele organizace zvolili tuto formu vedení účetnictví, neboť se ucházeli o dotační prostředky a chtěli využít formy, která lépe zobrazuje skutečnost. Účetnictví zpracovává prostřednictvím účetního programu POHODA od firmy STORMWARE. Program umožňuje oddělování činností na tři stupně:

- a) Středisko
- b) Činnost
- c) Zakázka.

Organizace využívá všech tří úrovní. Nejvíce využívá úroveň „středisko“, které vnímá jako jednotlivou ohraničenou činnost a „zakázka“, prostřednictvím které odděluje jednotlivé zdroje financování, tj. například jednotlivé dotace.

Dále využívá analytických účtů a v oblasti výsledkových účtů rozdělení

- a) na hlavní a hospodářskou činnost,
- b) na činnost zdaňovanou a nezdaňovanou.

Dle ekonomky organizace je nejnáročnější v oblasti účetnictví nastavení rozklíčování režijních nákladů (např. nájem, energie, telefon, kancelářské potřeby apod.) na jednotlivé činnosti. Organizace uskutečňuje činnosti, které jsou stálé, tj. uskutečňují se pravidelně ve stejném rozsahu, například poradna a dále činnosti, které jsou sezónní, například Festival 3+1 v Letovicích. Organizace se proto snaží měsíčně rozúčtovat tyto náklady k jednotlivým střediskům dle prováděných aktivit v rámci jednotlivých činností.

2.2.3 Rozpočtování

V organizaci jsou rozpočty velmi využívány. Každá žádost o veřejné prostředky obsahuje přílohu v podobě předpokládaného čerpání, popřípadě pokud se organizace uchází o realizaci veřejné zakázky, je třeba dokládat kalkulaci výsledné ceny (například u realizace přípravy žadatelů o náhradní rodinnou péči je součástí nabídky i kalkulace na jednu osobu cílové skupiny projektu).

Rozpočty jsou tedy zpracovávány jako:

- a) dle jednotlivých zdrojů, nejčastěji při zpracování žádostí o finanční prostředky,
- b) dle jednotlivých činností, programů jako zdrojový rozpočet
- c) dle celé organizace na kalendářní rok jako programový rozpočet.

2.2.4 Fundraising

V organizaci neexistuje osoba, která by se zabývala výhradně opatrováním finančních zdrojů. Nejčastěji tuto úlohu bere na sebe ředitel organizace. Jedná se spíše o pasivní přístup, kdy organizace odebírá Grantový kalendář a vyhledává možné zdroje financování.

2.3 Analýza hospodaření Trialogu

Pro zhodnocení hospodaření neziskové organizace Trialog, je třeba podrobně prozkoumat účetní výkazy. Údaje z účetních výkazů aplikuji do vzorců finanční analýzy, pomocí jejich ukazatelů budu moci srovnat výsledky po dobu 4 let. Zvolila jsem roky 2007, 2008, 2009 a 2010. První zkoumaný rok je 2007, jelikož organizace přesídlila na konci roku 2006 a jejich náklady v předchozích letech se liší, tudíž by mohly zkreslit výsledky. Poslední zkoumaný rok je 2010, protože organizace má svého daňového poradce a své daňové přiznání odevzdává k 30. 6. 2012, tedy za rok 2011 nejsou kompletní účetní výkazy.

2.3.1 Analýza výnosů

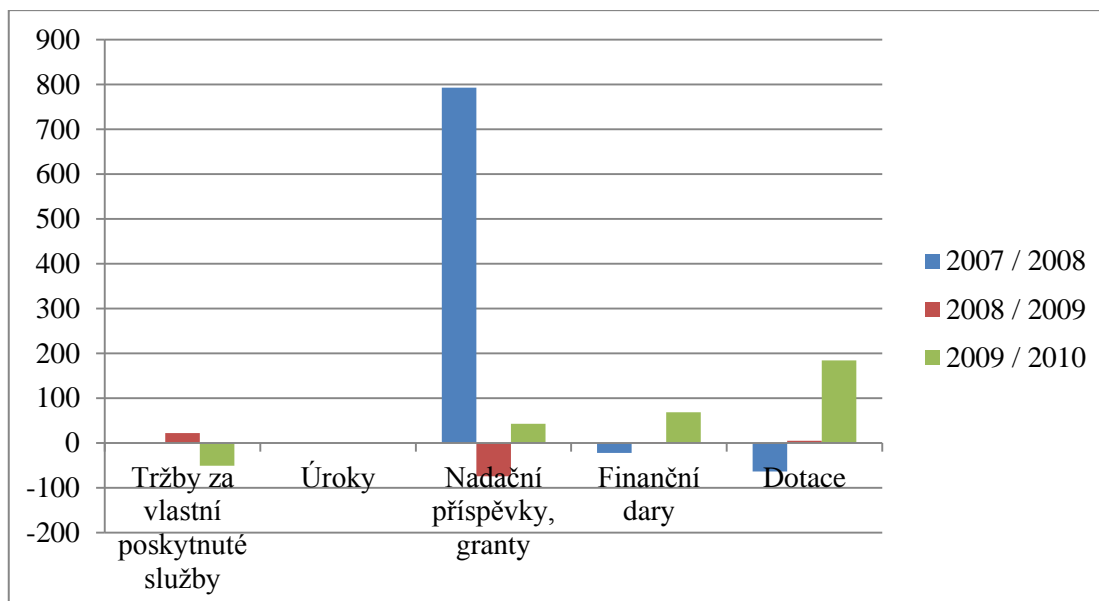
Analýza výnosů se zaměřuje na detailnější prozkoumání výnosů v účetních výkazech zisku a ztráty. Výnosy jsou peněžním ekvivalentem realizovaných výkonů organizace za určité období. U neziskové organizace jsou to především tržby za vlastní poskytnuté služby, dotace, dary a různé nadační příspěvky a granty. Tržby za vlastní poskytnuté služby a dotace jsou výnosy, které jsou hlavním přínosem neziskové organizace Trialog. V tabulce 2. je vypočítán i procentuální podíl jednotlivých druhů výnosů na celkové výnosy.

Tabulka 2: Analýza výnosů

| VÝNOSY | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Druh výnosu | Rok | | | | | | | |
| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
| | tis. Kč | % | tis. Kč | % | tis. Kč | % | tis. Kč | % |
| Tržby za vlastní poskytnuté služby | 2 160 | 55,19 | 2 154 | 70,42 | 2 623 | 77,26 | 1 295 | 38,97 |
| Úroky | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 0,03 |
| Nadační příspěvky, granty | 30 | 0,77 | 268 | 8,76 | 68 | 2,00 | 97 | 2,92 |
| Finanční dary | 31 | 0,79 | 24 | 0,78 | 60 | 1,77 | 101 | 3,04 |
| Dotace | 1 693 | 43,25 | 613 | 20,04 | 644 | 18,97 | 1 829 | 55,04 |
| | | | | | | | | |
| Celkem | 3 914 | 100 | 3 059 | 100 | 3 395 | 100 | 3 323 | 100 |

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Trialog v letech 2007 až 2010)

Z údajů vyplývá, že organizace se pohybuje v rozpočtu o velikosti 3 až 4 miliony korun ročně. Co se však velmi liší, je struktura jednotlivých druhů výnosů ve sledovaných letech.



Graf 1: Horizontální analýza výnosů v procentech

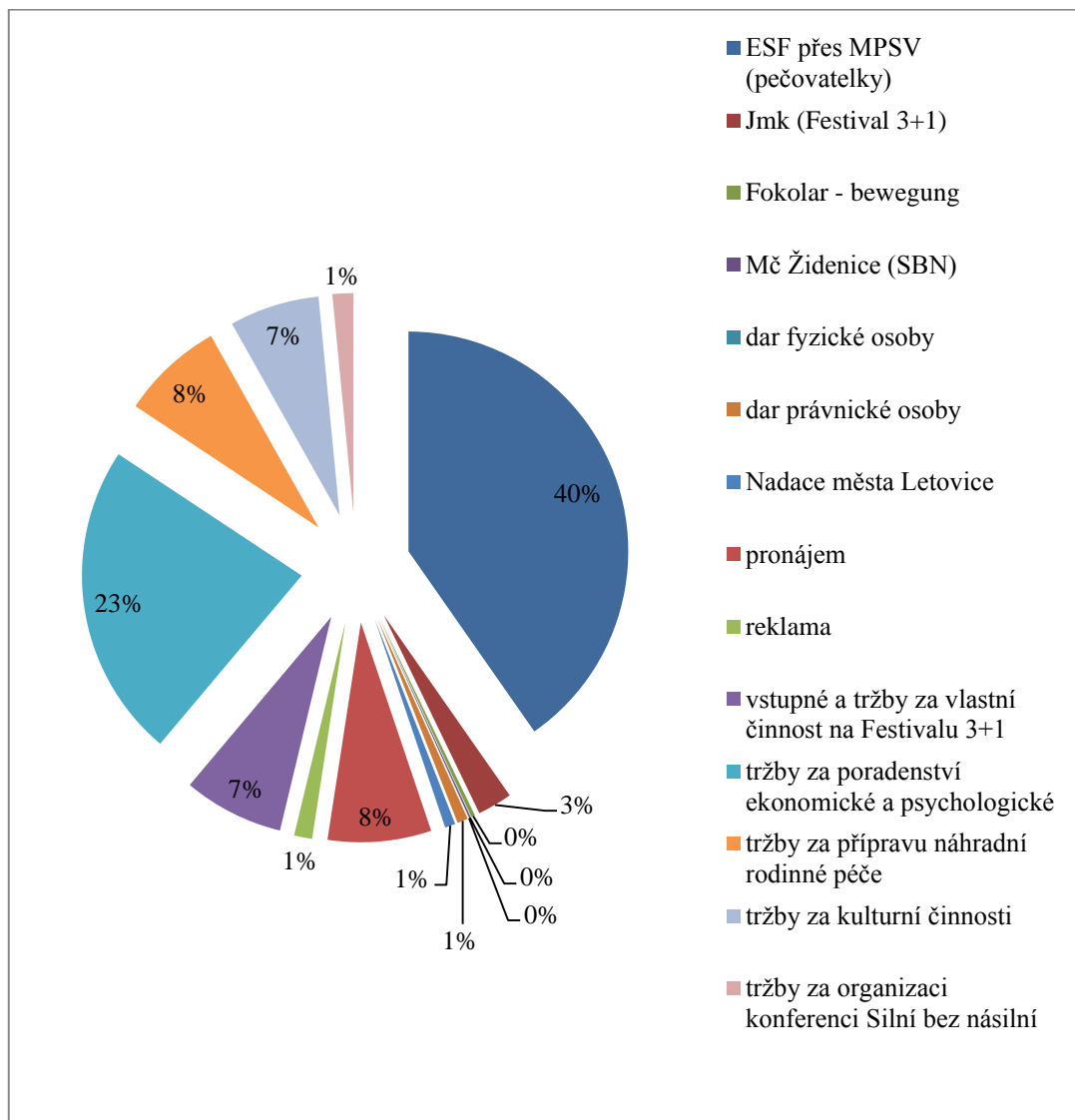
(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát v letech 2007 až 2010 a dle vzorce pro horizontální analýzu)

Horizontální analýza porovnává změny jednotlivých položek výkazů za období 2007 až 2010. Největší výkyv změn zaznamenávám v intervalu 2007 / 2008 v položce Nadační příspěvky a granty. Další poměrný nárůst nastal v intervalu 2009 / 2010 v položce Dotace, protože v roce 2010 Trialog získal dotaci na projekt Silní bez násilí.

Ve výnosech nejsou členské příspěvky, které bychom mohli u občanského sdružení předpokládat.

Analýza výnosů dle jednotlivých let

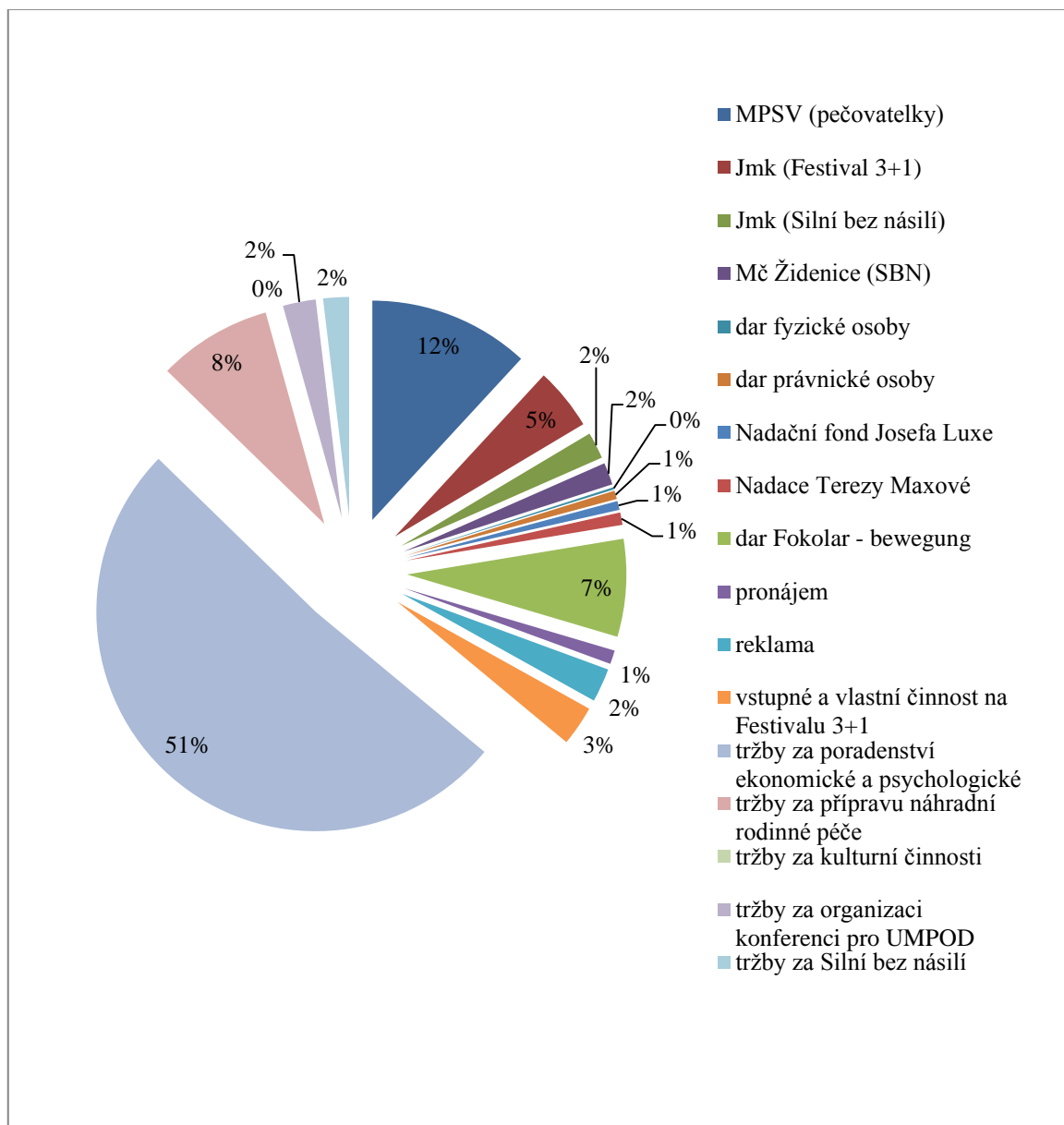
V roce **2007** tvořily výnosy 55% vlastních zdrojů, do kterých spadá pronájem, reklama, vstupné a tržby za vlastní činnost na Festivalu 3+1 a další tržby. Naopak veřejné zdroje tvořily 43% celkových výnosů, z toho 40% financuje projekt Pečovatelky podpořený Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR.



Graf 2: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2007

(Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy za rok 2007)

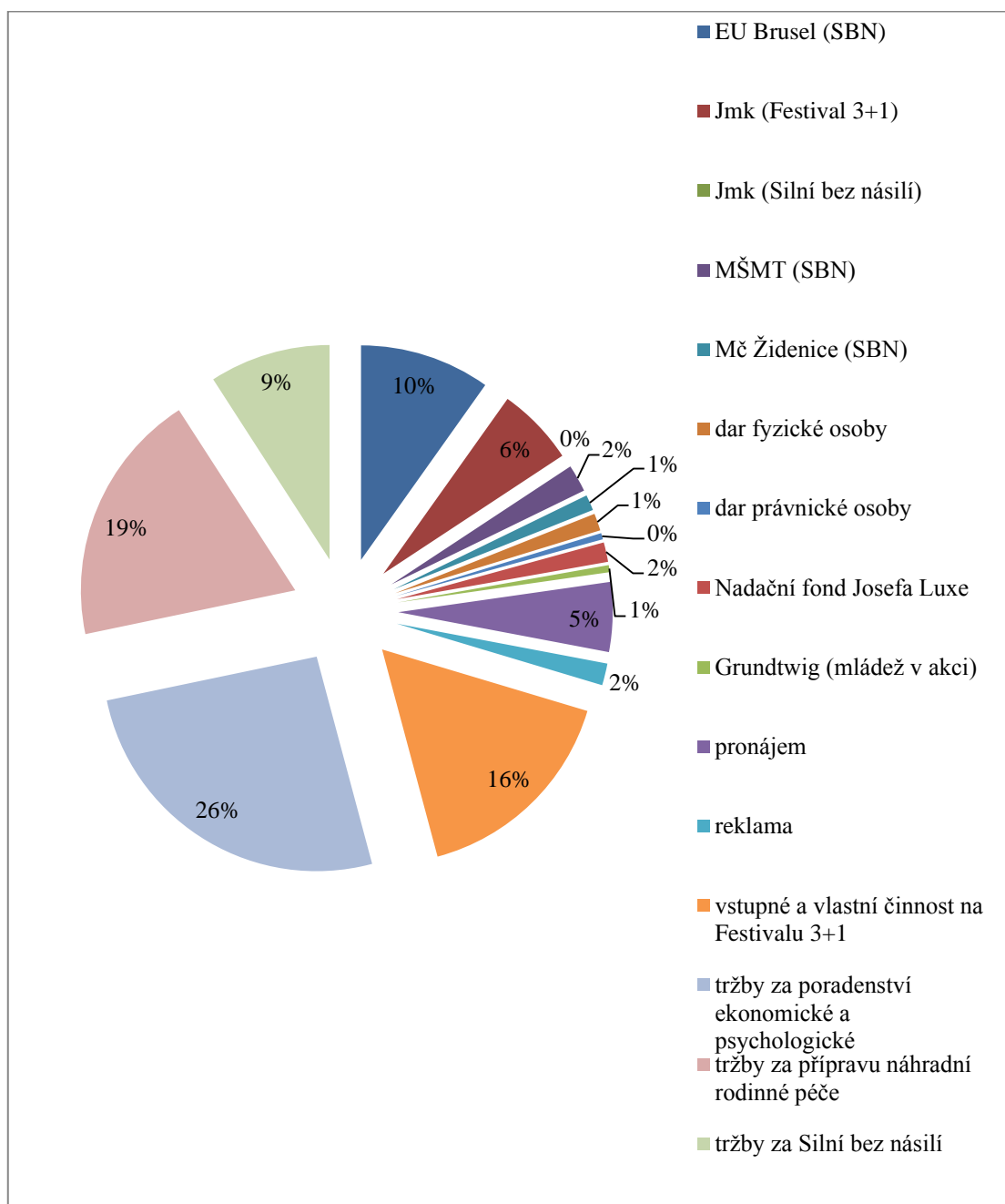
V roce **2008** poklesly veřejné zdroje o 20% oproti roku 2007. A to z toho důvodu, že projekt Pečovatelky v půlce roku skončil a tím se ukončilo financování tohoto projektu. Vlastní zdroje tvoří 70% celkových výnosů, a to 51% z vlastních zdrojů pokrývaly tržby za poradenství ekonomické a psychologické. Celkově všechny položky vlastních zdrojů poklesly, tím poklesly i výnosy celkem o 900 tisíc.



Graf 3: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2008

(Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy 2008)

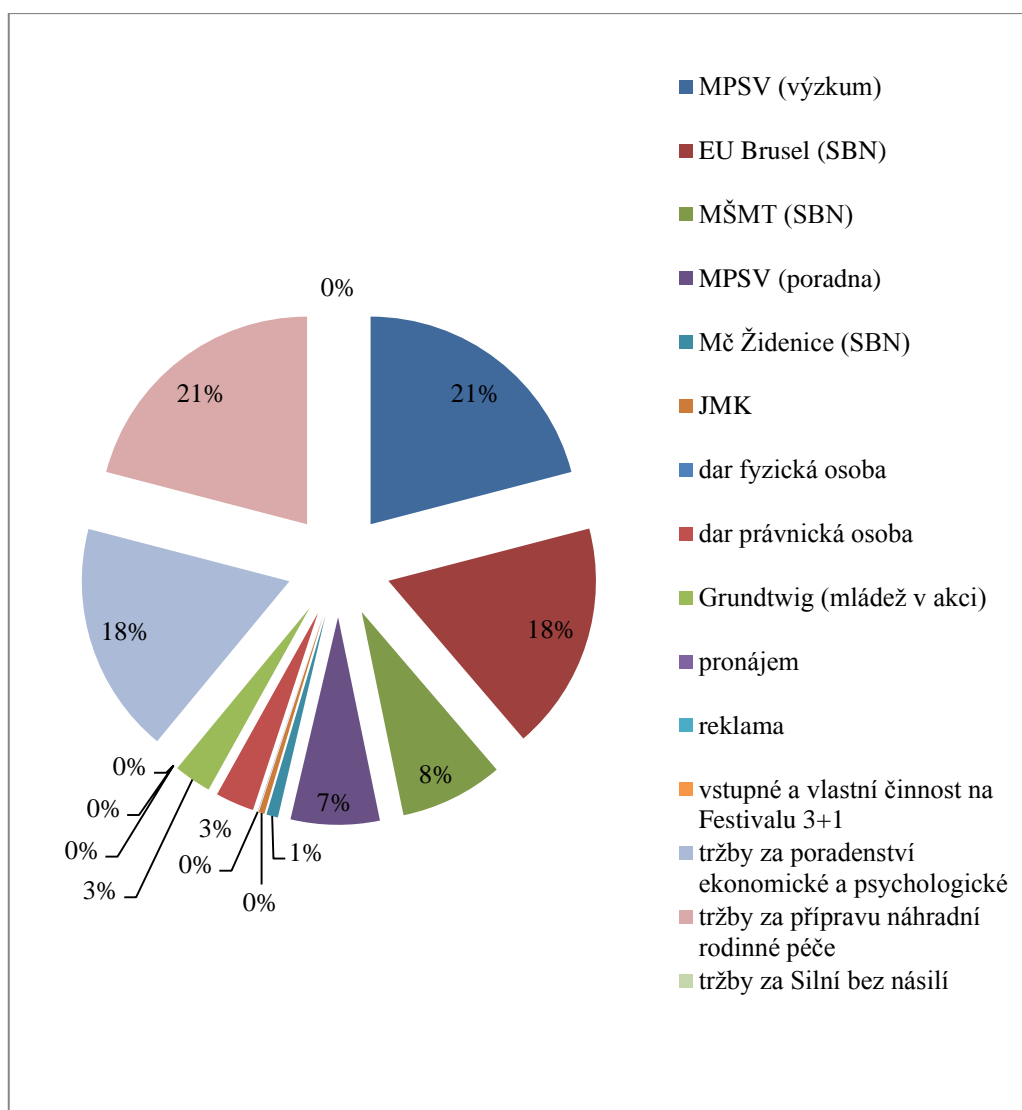
V roce **2009** se zvýšily vlastní zdroje o 7% oproti roku 2008. Větší část těchto zdrojů tvořily vstupné a tržby za vlastní činnost na Festivalu 3+1, tržby za poradenství a tržby za přípravu náhradní rodinné péče. Veřejné zdroje se stále drží okolo 20%.



Graf 4: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2009

(Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy za rok 2009)

V roce **2010** stouply veřejné zdroje na 55%, velkou část tvoří výzkumný projekt a podpora projektu Silní bez násilí. Vlastní zdroje poklesly oproti roku 2009 o necelých 40% a to proto, že pronájem, reklama a vstupné z Festivalu 3+1 úplně vymizelo. Konání Festivalu 3+1 si přebralo město Letovice, tak městu připadnou jak náklady, tak i veškeré tržby. Vlastní zdroje tvoří tržby za poradenství a tržby za přípravy náhradní rodinné péče, což je stálá náplň zaměstnanců občanského sdružení Trialog.



Graf 5: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2010

(Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy za rok 2010)

2.3.2 Analýza nákladů

Občanské sdružení Trialog má náklady rozděleny do pěti skupin. Největší náklady jsou za poskytnuté služby a osobní náklady, do kterých spadají mzdové náklady. Služby mají poměrně klesající tendenci, což je dáno rozdílností nákladů jednotlivých projektů. Na rozdíl od osobních nákladů, které se každým rokem zvyšují, kromě roku 2009, a jsou do jisté míry ovlivňovány i uzavíráním Dohod o provedení práce. Opět v tabulce 3. Je vypočítán procentuální podíl jednotlivých druhů nákladů na celkové náklady.

Tabulka 3: Analýza nákladů

| NÁKLADY | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Druh nákladu | Rok | | | | | | | |
| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
| | tis.Kč | % | tis.Kč | % | tis.Kč | % | tis.Kč | % |
| Materiál. náklady a energie | 451 | 11,1 | 284 | 8,05 | 207 | 6,10 | 313 | 9,97 |
| Služby | 1 739 | 42,9 | 1 332 | 37,8 | 1 583 | 46,6 | 834 | 26,6 |
| Osobní náklady | 1 778 | 43,8 | 1 714 | 48,6 | 1 508 | 44,4 | 1 968 | 62,7 |
| Jiné provozní náklady | 68 | 1,7 | 180 | 5,10 | 97 | 2,86 | 23 | 0,73 |
| Odpisy | 17 | 0,4 | 17 | 0,48 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| | | | | | | | | |
| Celkem | 4 053 | 100 | 3 527 | 100 | 3 395 | 100 | 3 138 | 100 |

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Trialog v letech 2007 až 2010)

2.3.3 Náklady a výnosy z pohledu daně z příjmů právnických osob

Obecně je u neziskových organizací pravidlem, že výdělečná činnost (tj. hospodářská, vedlejší apod.), by neměla být realizována na úkor činnosti hlavní. Vzhledem k tomu, že Trialog hospodářskou činnost ve Stanovách vymezenou nemá, použijí analogicky toto pravidlo pro činnost, která je předmětem daně z příjmů právnických osob.

Tabulka 4: Výnosy, které nejsou předmětem daně a které jsou předmětem daně

| Druh výnosu | Rok | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
| | v tis. Kč | % | v tis. Kč | % | v tis. Kč | % | v tis. Kč | % |
| Není předmětem daně: | 3 564 | 91 | 2 613 | 85 | 3 109 | 92 | 2 805 | 84 |
| dotace | 1 693 | 43 | 613 | 20 | 644 | 19 | 1 829 | 55 |
| nadační příspěvky | 30 | 1 | 268 | 9 | 68 | 2 | 97 | 3 |
| dary | 31 | 1 | 24 | 1 | 60 | 2 | 101 | 3 |
| z hlavní ztrátové činnosti | 1 810 | 46 | 1 708 | 56 | 2 337 | 69 | 778 | 23 |
| Je předmětem daně: | 350 | 9 | 446 | 15 | 286 | 8 | 518 | 16 |
| zisková hlavní činnost | 0 | 0 | 339 | 11 | 52 | 2 | 518 | 16 |
| reklama | 52 | 1 | 76 | 2 | 56 | 2 | 0 | 0 |
| pronájem | 298 | 8 | 31 | 1 | 178 | 5 | 0 | 0 |
| Celkem | 3 914 | 100 | 3 059 | 100 | 3 395 | 100 | 3 323 | 100 |

(Zdroj: vlastní zpracování podle interní tabulky Přehled výnosů a nákladů ve vztahu k základu daně z příjmů)

Příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů právnických osob, se ve sledovaných letech pohybovaly v rozmezí 9 až 16 % z celkových příjmů. Dá se tedy konstatovat, že organizace minimálně z 84 % naplňuje svoje poslání a dosahuje převážně výnosů ze své hlavní činnosti. Zisková činnost tvoří pouze doplňující zdroj financování organizace.

Tabulka 5: Náklady, které nejsou předmětem daně a které jsou předmětem daně

| Druh nákladu | Rok | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
| | v tis. Kč | % | v tis. Kč | % | v tis. Kč | % | v tis. Kč | % |
| Není předmětem daně: | 3 774 | 93 | 3 212 | 91 | 3 217 | 95 | 2 840 | 91 |
| dotace | 1 693 | 42 | 613 | 17 | 644 | 19 | 1 829 | 58 |
| nadační příspěvky | 30 | 1 | 268 | 8 | 68 | 2 | 97 | 3 |
| dary | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| z hlavní ztrátové činnosti | 2 051 | 51 | 2 331 | 66 | 2 505 | 74 | 914 | 29 |
| Je předmětem daně: | 279 | 7 | 315 | 9 | 178 | 5 | 298 | 9 |
| zisková hlavní činnost | 0 | 0 | 289 | 8 | 0 | 0 | 298 | 9 |
| pronájem | 279 | 7 | 26 | 1 | 178 | 5 | 0 | 0 |
| Celkem | 4 053 | 100 | 3 527 | 100 | 3 395 | 100 | 3 138 | 100 |
| výsledek hospodaření | -139 | | -468 | | 0 | | 185 | |
| daňový základ | 71 | | 131 | | 108 | | 220 | |

(Zdroj: vlastní zpracování podle interní tabulky Přehled výnosů a nákladů ve vztahu k základu daně z příjmů)

Pro dokreslení hospodaření (pohledem daně z příjmů právnických osob), uvádím i nákladovou část včetně účetního výsledku hospodaření a základu daně. Organizace pracuje s uplatňováním odčitatelné položky, která může maximálně činit 300 tisíc Kč.

2.3.4 Analýza aktiv

Analýza aktiv nám odkryje situaci dlouhodobých a krátkodobých aktiv. V neziskové organizaci se obecně obtížně získávají finanční prostředky na investice. Ani Trialog nevykazuje žádný dlouhodobý majetek. Největší podíl mají pohledávky a krátkodobý finanční majetek, tedy velký podíl aktiv je ve finančních prostředcích, ať ve fyzické podobě nebo v podobě pohledávek.

Tabulka 6: Analýza aktiv

| AKTIVA | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Položka | Rok | | | | | | | |
| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
| | tis.Kč | % | tis.Kč | % | tis.Kč | % | tis.Kč | % |
| Dlouhodobý majetek | 17 | 0,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Dlouh. nehmotný majetek | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Dlouh. hmotný majetek | 17 | 0,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Dlouh. finanční majetek | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Krátkodobý majetek | 2 002 | 99,2 | 1 295 | 100,0 | 1 231 | 100,0 | 4 809 | 100,0 |
| Zásoby | 53 | 2,6 | 24 | 1,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Pohledávky | 1 143 | 56,6 | 753 | 58,1 | 361 | 29,3 | 85 | 1,8 |
| Krátkodobý fin. majetek | 458 | 22,7 | 427 | 32,9 | 525 | 42,6 | 4 711 | 97,9 |
| Časové rozlišení | 348 | 17,2 | 91 | 7,0 | 345 | 28,0 | 13 | 0,3 |
| | | | | | | | | |
| Celkem | 2 019 | 100 | 1 295 | 100 | 1 231 | 100 | 4 809 | 100 |

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Trialog v letech 2007 až 2010)

Organizace od začátku své činnosti, tj. od roku 1998 vykazovala v rámci dlouhodobých aktiv, pouze kopírovací stroj s hodnotou 160 tisíc Kč, který pořídila v roce 2001 z prostředků tzv. předstrukturálních fondů. V současné době již pro svoji nefunkčnost byl nahrazen jiným multifunkčním zařízením. Vzhledem k tomu, že v posledních deseti letech se výrazně snížila vstupní hodnota těchto zařízení, není nový kopírovací a tiskárenský stroj evidován v dlouhodobém majetku, protože jeho pořizovací cena byla 38 tisíc Kč.

Dále měla organizace ve svém majetku osobní automobil, který v roce 2000 dostala darem, a v roce 2004 ho prodala. Rozhodnutí „zbavit se“ tohoto majetku bylo učiněno na základě toho, že automobil nebyl příliš využíván, neboť zaměstnanci používají vlastní dopravní prostředky.

V současnosti organizace nepředpokládá pořízení dlouhodobého majetku, ať již z důvodu obtížného opatřování finančních prostředků na tuto kategorii aktiv, nebo i z důvodu, že došla k závěru, že ke své činnosti takový majetek nepotřebuje.

2.3.5 Analýza pasiv

V analýze pasiv je k dispozici přehled o vlastních a cizích zdrojích. V neziskové organizaci neočekáváme vysoké vlastní zdroje. Naopak nezisková organizace je živena dotacemi, granty a občas si musí i půjčit, nebo hospodaří se zálohou. Proto cizí zdroje organizace tvoří více jak 80% z celých pasiv. Procentuální podíl položek v pasivech nám pomůže stanovit i vertikální analýza, viz tabulka 7 procentuální hodnoty. V krátkodobých závazcích vidíme pokles v roce 2007 až 2009, ovšem v roce 2010 se mnohonásobně zvýšily, je to z důvodu nárůstu dotace pro projekt Silní bez násilí, kdy organizace dostala zálohu na další účetní období.

Tabulka 7: Analýza pasiv

| PASIVA | | | | | | | | |
|----------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Položka | Rok | | | | | | | |
| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
| | tis.Kč | % | tis.Kč | % | tis.Kč | % | tis.Kč | % |
| Vlastní zdroje | 278 | 13,77 | -190 | -14,67 | -190 | -15,43 | -6 | -0,12 |
| Jmění | 160 | 7,92 | 160 | 12,36 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Výsledek hospodaření | 118 | 5,84 | -350 | -27,03 | -190 | -15,43 | -6 | -0,12 |
| Cizí zdroje | 1 741 | 86,23 | 1 485 | 114,67 | 1 421 | 115,43 | 4 815 | 100,12 |
| Dlouhodobé závazky | 500 | 24,76 | 890 | 68,73 | 830 | 67,42 | 430 | 8,94 |
| Krátkodobé závazky | 1 241 | 61,47 | 595 | 45,95 | 317 | 25,75 | 4 208 | 87,50 |
| Časové rozlišení | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 274 | 22,26 | 177 | 3,68 |
| | | | | | | | | |
| Celkem | 2 019 | 100 | 1 295 | 100 | 1 231 | 100 | 4 809 | 100 |

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Trialog v letech 2007 až 2010)

Občanské sdružení nemá za povinnost tvořit základní kapitál (jmění), tak jako například nadace. Hodnota jmění byla v letech 2007 tvořena hodnotou kopírovacího stroje, který byl pořízen z veřejných prostředků, a proto bylo správně v roce pořízení záúčtováno i na

účet 901. V současné době kopírovací stroj není v majetku organizace, a fond dlouhodobého majetku tak mohl být použit ke krytí ztráty z roku 2008.

V současné době je snaha, aby organizace časem vykázala opět kladný výsledek hospodaření, aby se vlastní zdroje dostaly na nulovou hodnotu.

2.3.6 Financování programu

Na ukázkou financování programu jsem si vybrala Festival 3 + 1, který Trialog pořádá, konkrétně za rok 2009. Názorně ukáží, jak občanské sdružení získalo finanční zdroje a jak s nimi dál nakládalo.

Trialog je iniciátorem rozvíjejícího se projektu komunitní spolupráce 15 obcí a města Letovice (v okrese Blansko), který měl svou premiéru v roce 2000. Základním mottem komunitního festivalu je: „Partnerství, komunitní spolupráce, regionální rozvoj.“ Myšlenka partnerství a spolupráce 3 sektorů společnosti (občanského, podnikatelského a správního) se promítla do všech programů festivalu. Cílem je prohloubit aktivitu občanské společnosti v regionu. Jedinečnost Festivalu 3 + 1 spočívá v tom, že propojuje kulturu s prvky komunitního života, vytváří prostor pro prohloubení spolupráce mezi občany, zástupci veřejné správy a podnikateli regionu – a to v neformální atmosféře hudebního festivalu.³⁸

Tabulka 8: Ukázkou financování programu

| Financování programu (v Kč) | | | |
|-----------------------------|---------------------------|---------|---------|
| Zakázka | Zdroj | Výnosy | Náklady |
| | dar | 49 898 | 23 398 |
| JMK | dotace | 200 000 | 200 000 |
| Město Letovice | rozpočet města | 300 000 | 300 000 |
| Trička | prodej | 2 300 | 2 691 |
| Režie | úroky | 6 | 78 814 |
| Festival | vlastní činnost (vstupné) | 131 560 | 134 896 |

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozpočtu programu Festival 3 + 1)

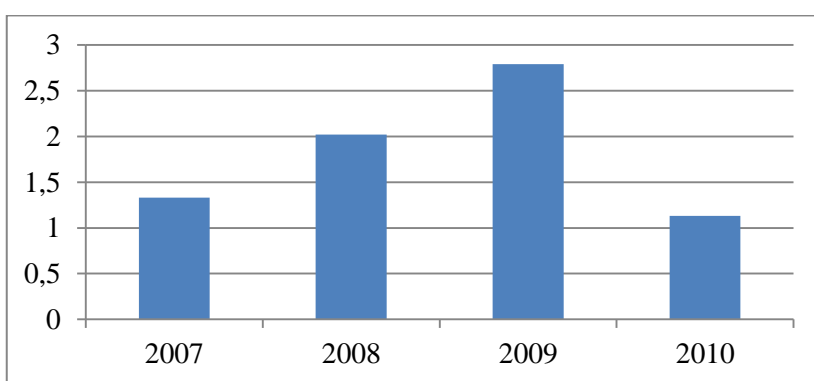
Na tomto projektu chci pouze prezentovat vícezdrojové financování projektu. Na jeho financování se podílí Jihomoravský kraj, město Letovice, místní podnikatelé formou darů a sami návštěvníci a účastníci. I když tento projekt má rozpočet kolem 600 – 700

³⁸ *Výroční zpráva 2009*, Trialog.

tisíc korun, jedná se o administrativně náročnou akci, zvláště při obstarávání finančních prostředků, sledování rozpočtu a následné vyúčtování.

2.3.7 Analýza poměrových ukazatelů

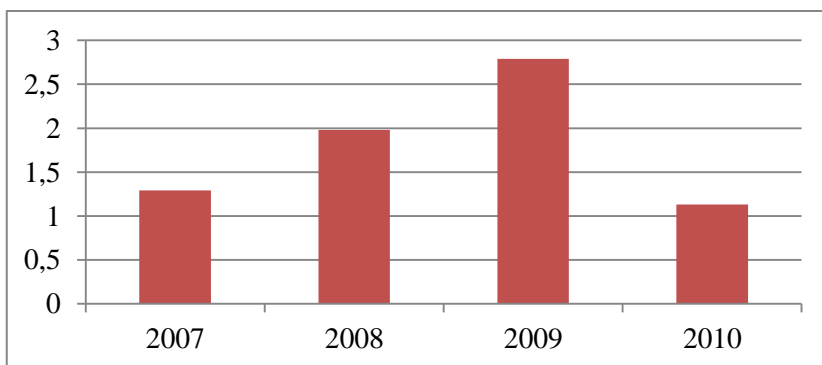
Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti organizace a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5. Trialog disponuje pouze oběžným majetkem. Krátkodobé závazky jsou však velmi rozdílné, neboť závisí na tom, zda poskytovatel finančních prostředků poskytuje zálohu či nikoli (propad mezi roky 2009 a 2010). Předpokládáme, že v roce 2011 bude tento ukazatel příznivější, neboť záloha na projekt Silní bez násilí byla čerpána.



Graf 6: Běžná likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z rozvahy za rok 2007-2010 a podle vzorce)

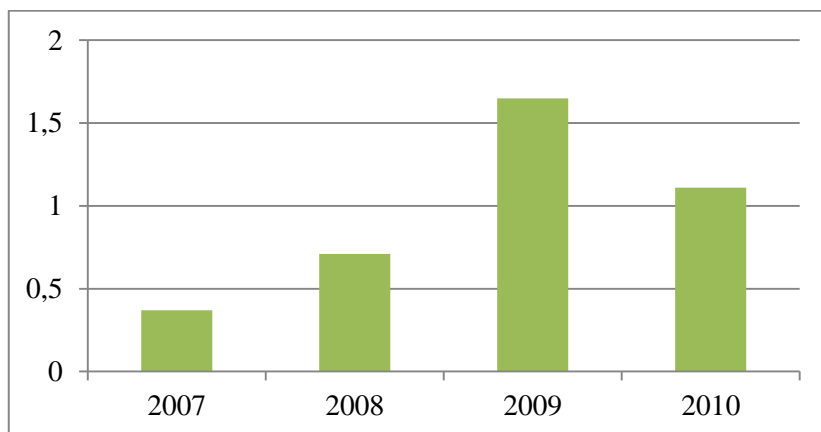
Vzhledem k tomu, že organizace nemá zásoby, které by ovlivnily ukazatel pohotovostní likvidity, je tento ukazatel totožný s běžnou likviditou.



Graf 7: Pohotová likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z rozvahy za rok 2007 - 2010 a podle vzorce)

Peněžní likvidita měří schopnost organizace uhradit právě splatné dluhy. Jelikož má organizace na účtech finanční prostředky v podobě přijaté zálohy, dosahuje tento ukazatel velmi příznivých hodnot. Obecně je likvidita zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2, což Trialog bez problému vykazuje.



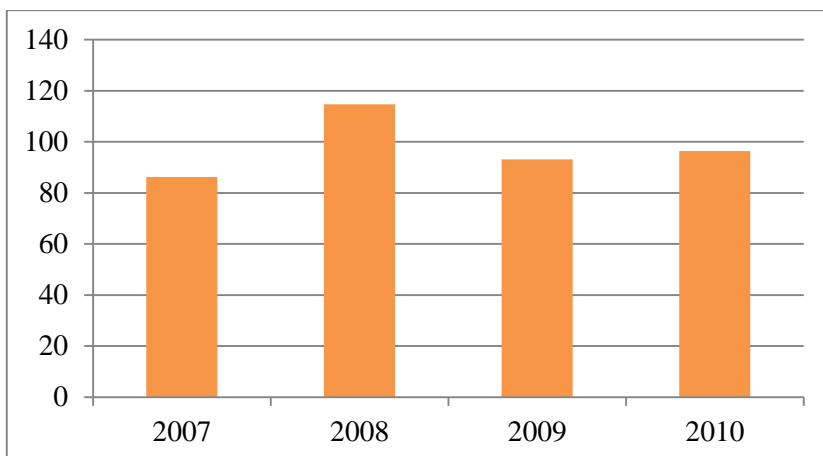
Graf 8: Peněžní likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z rozvahy za rok 2007-2010 a podle vzorce)

2.3.8 Finanční stabilita

Zadluženost podniku se vypočítá jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům (pasivům). Věřitelé preferují spíše nízký ukazatel zadluženosti. Ve výrobních podnicích by se celková zadluženost měla pohybovat mezi 50% až 60%. Ale vzhledem k tomu, že tento ukazatel počítáme v neziskové organizaci, kde není hlavním cílem být ziskový, ale je financována z převážné většiny z dotací a grantů, tj. z cizích zdrojů, je možné, že celková zadluženost bude vyšší, než u jiných organizací, převážně ziskových.

V našem případě byla dokonce v roce 2008 zadluženost více než 100 %!

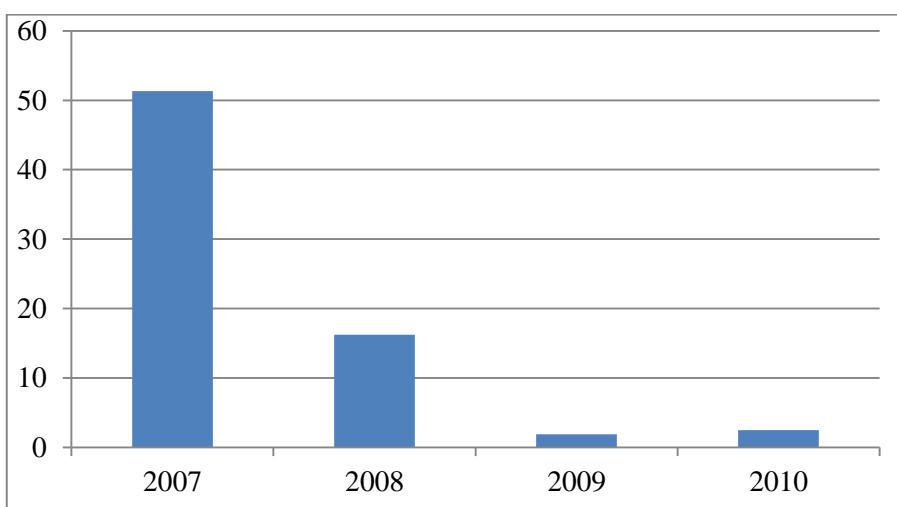


Graf 9: Zadluženost podniku vyjádřená v procentech

(Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z rozvahy za rok 2007-2010 a podle vzorce)

2.3.9 Aktivita podniku

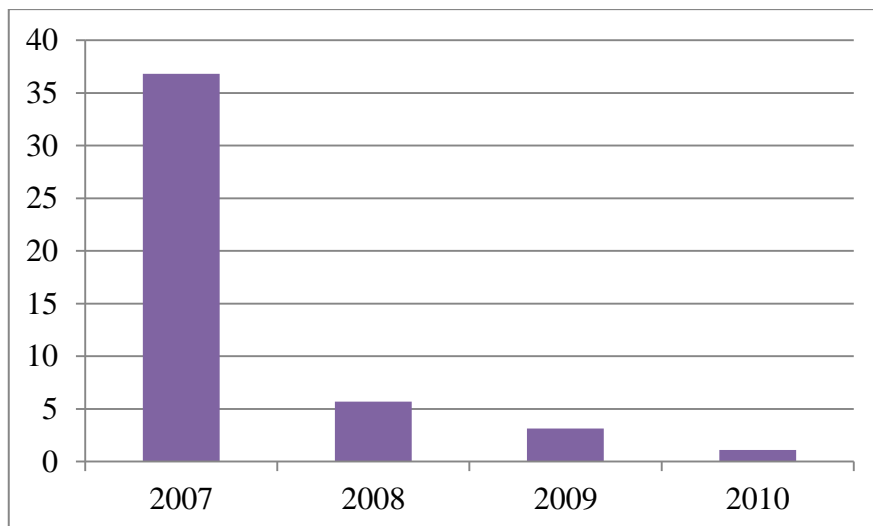
Doba obratu pohledávek, jinak se dá říct průměrná doba splatnosti pohledávek. Po tuto průměrnou dobu musí podnik čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby.



Graf 10: Doba obratu pohledávek vyjádřená ve dnech

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů rozvahy a výsledovky za rok 2007-2010 a podle příslušného vzorce)

Doba obratu závazků, nebo-li průměrná doba odkladu plateb, doba provozního úvěru. Tento ukazatel nám říká, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům.



Graf 11: Doba obratu závazků vyjádřená ve dnech

(Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů rozvahy a výsledovky za rok 2007-2010 a podle příslušného vzorce)

Firma je ve výhodě, když odběratelům poskytuje obchodní úvěr, který je nižší ve srovnání s provozním úvěrem, který firmě poskytuje dodavatel.

Tabulka 9: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků

| rok | doba obratu pohledávek | doba obratu závazků |
|------|------------------------|---------------------|
| 2007 | 51,30 | 36,80 |
| 2008 | 16,21 | 5,68 |
| 2009 | 1,90 | 3,15 |
| 2010 | 2,50 | 1,11 |

(Zdroj: vlastní zpracování)

Občanské sdružení rozhodně není ve zkoumané 4 roky ve výhodě, jelikož doba obratu pohledávek přesahuje dobu obratu závazků. Výjimkou je rok 2009, kdy doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek o necelou polovinu. Musí být bráno v potaz, že tyto údaje jsou vždy k poslednímu dni v roce, nemusí tedy nutně znamenat, že je doba obratu pohledávek vyšší i v průběhu roku.

2.4 Shrnutí

Trialog působí v neziskovém sektoru od konce roku 1998. Vznikl jako reakce tří úspěšných podnikatelů na potřebu uskutečňovat programy, které mohou sloužit jiným občanům. Organizace si od vzniku své existence pořídila účetní program, který nabízí různé možnosti pro sledování hospodaření jednotlivých středisek, sledování čerpání dotací, oddělování jednotlivých činností pro účely daně z příjmů právnických osob apod. Organizace také ve velké míře využívá rozpočtování dle projektů a dle jednotlivých finančních zdrojů. V oblasti získávání finančních zdrojů nemá organizace zpracovaný nějaký záměr či strategii.

Trialog hospodaří ročně s prostředky ve výši 3 až 4 miliony korun. Z hlediska struktury finančních prostředků jsou zastoupeny dotace, dary, nadační prostředky a v poměrně velké míře i vlastní prostředky, které jsou získávány převážně v oblasti poradenské činnosti, ať psychologické (supervizní činnost) či ekonomické (pomoc jiným neziskovým organizacím). Mezi zdroji je absence členských příspěvků.

Organizace vykazuje poměrně vyrovnané hospodaření, pouze v roce 2008 vykázala velkou účetní ztrátu. Aktiva jsou tvořena pouze oběžným majetkem, pasiva cizími zdroji. Je vykázána velká zadluženost, i když z hlediska likvidity je hodnocena dobře.

3 VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Organizaci se daří získávat finanční prostředky z veřejných zdrojů, přičemž není závislá pouze na jednom zdroji, např. na Ministerstvu práce a sociálních věcí. Velký potenciál také nabízí v podobě realizování své vlastní činnosti, kterou může více rozvíjet nebo utlumit, dle aktuální situace úspěšnosti v opatrování si zdrojů. Nedostatečně využívá soukromé zdroje financování, které tvoří třetí pilíř zdrojů. Dále předkládám možné návrhy na zlepšení hospodaření organizace Trialog.

3.1 Fundraiser

Organizace by měla zvážit zřízení samostatné pracovní pozice fundraisera, jako kmenového zaměstnance nebo externího spolupracovníka, který by se oblastí získávání volných finančních prostředků živil, tzn., měl určitou provizi ze získaných finančních prostředků. Dále by mohl mít na starost hlídat termíny grantů a podílel by se na přípravě finančního plánu. Byl by prostředníkem mezi organizací a dárcem, protože se jedná o velmi důvěryhodný vztah s dárcem, který by měl být budován a měl by být i udržován. Fundraiser by sestavoval a aktualizoval databázi možných dárců. Pokud by se organizaci podařilo získat člověka, který by splňoval všechny předpoklady a dovedl by jiné inspirovat k dobrým skutkům, které nemusí být vyjádřeny pouze penězi, ale i zájmem a důvěrou. Pak by organizace mohla hospodařit s volnými prostředky, které nemusí poskytovateli vyúčtovávat a mohla by je využít ke svému oddlužení.

Při předpokladu, že organizace má roční rozpočet 3 miliony Kč a bude chtít dodržet pravidlo poměrového financování, tj. třetina zdrojů z veřejných prostředků, třetina ze soukromých prostředků a třetina zdrojů z vlastních zdrojů, můžeme odhadnout, že organizace uvažuje o příjmech ze soukromých zdrojů ve výši 1 milion Kč. Pokud by polovinu našla v nadačních prostředcích, připadala na dary částka 500 tis. Kč ročně.

Organizace by se podle slov ředitele i ekonomky klonila spíše k externímu fundraiserovi a uvažovala by o provizním odměňování. Provizní odměňování by mohlo fungovat dvěma způsoby:

- a) Fixní procento z přijatého daru, například ve výši 10 %,
- b) Progresivní sazby, které by se odvíjely od výše jednotlivého daru (viz následující tabulka).

Tabulka 10: Progresivní odměňování externího fundraisera

| Kategorie | Hodnota daru v tis. Kč | Sazba |
|-----------|------------------------|-------|
| I. | 0 - 50 | 10% |
| II. | 51 - 100 | 15% |
| III. | 101 - 500 | 20% |
| IV. | nad 500 | 25% |

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro porovnání obou možností odměňování namodelujeme extrémní situace. Fundraiserovi se podařilo získat dar ve výši 501 tisíc Kč.

Tabulka 11: Srovnání sazeb odměňování fundraisera

| Sazba | Hodnota daru | Odměna fundraisera | Disponibilní prostředky Trialogu |
|-------------|--------------|--------------------|----------------------------------|
| Procentní | 501.000 Kč | 50.100 Kč | 450.900 Kč |
| Progresivní | 501.000 Kč | 125.250 Kč | 375.750 Kč |

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při hodnotě daru 501.000 Kč a variantě fixní sazby 10%, činí odměna pro fundraisera 50.100 Kč a Trialog z celkového daru získá 450.900 Kč. V situaci, kdy zvolíme variantu s progresivní sazbou, tj. 25% dle tabulky č. 9, činí odměna pro fundraisera 125.250 Kč a Trialog z celkového daru získá 375.750 Kč.

Z pohledu občanského sdružení Trialog vychází krátkodobě lépe fixní procentní sazba, kdy z celé hodnoty daru případně Trialogu větší část. Je otázkou, jestli by se občanskému sdružení dlouhodobě nevyplatilo jít spíše cestou motivace fundraisera a nabídnout mu progresivní odměňování, i když by se takto vzdalo až 75.150 Kč za rok. Mohlo by však být dlouhodobě silnou finanční stimulací pro fundraisera. Trialogu by to přineslo vyšší stabilitu v zajišťování darů.

3.2 Získávání prostředků prostřednictvím darů

Místo, které nemá organizace zajištěno je oblast získávání prostředků prostřednictvím darů. Organizace by si mohla vytvořit stabilní dárce, kteří sympatizují s posláním organizace (konkrétně by se mohlo jednat o sympatizanty náhradní rodinné péče) a pravidelně by přispívali na provoz organizace. Organizace by tak mohla získat pravidelný jistý příjem cca 100 tis. Kč ročně. Při osobních rozhovorech s psychologem

pro náhradní rodinnou péči, jsem zjistila, že mezi stálými klienty jsou podnikatelé, kteří tuto možnost podpory dokonce nabízejí.

3.3 Získávání prostředků prostřednictvím členských příspěvků

Obdobná situace je v oblasti členských příspěvků, kde není této možnosti financování využíváno. Bylo by tedy možné prostřednictvím Klubu, který u Trialogu funguje již několik let, zavést jakési členské příspěvky a vytvořit tak stálou členskou základnu.

V organizaci by se dalo počítat se stabilní členskou základnou asi 100 osob a při výši únosného ročního členského příspěvku 500 Kč na osobu, organizace by tak získala 50.000 Kč.

Doposud se tito lidé dobrovolně setkávají v prostorech organizace každý první čtvrtek v měsíci a přitom se nijak finančně nepodílí na nákladech související s provozem setkávání.

3.4 Rozvoj dobrovolnictví

Mnoho projektů, které Trialog realizuje, je hrazeno z dotací. Pokud poskytovatel finančních prostředků omezuje poskytnuté finanční prostředky, tak je to většinou v oblasti mzdových nákladů. Jsou tedy placeni jen ti stálí zaměstnanci podílející se na projektu, i přesto že je potřeba více pracovních sil. Určitě by občanskému sdružení Trialog prospělo rozvinout dobrovolnictví. Úspěšná nezisková organizace je založena na nadšení profesionálů a profesionalitě práce s dobrovolníky. Získat pro své projektové aktivity lidi z okolí znamená nejen finanční úsporu mzdových nákladů, ale i možnost získat další partnery a mít tak cenné kontakty na určité lidi v organizacích, kteří by s občanským sdružením mohli spolupracovat do budoucna.

ZÁVĚR

Práce reaguje na aktuální problematiku hospodaření neziskových organizací, s konkretizací na vybrané občanské sdružení.

Hned v úvodu je kladeno několik otázek: Jaké možnosti při hledání svých zdrojů mohou občanská sdružení využít? Lze používat stejné metody pro hodnocení hospodaření například finanční analýzy jako u podnikatelských subjektů? Může občanské sdružení prostřednictvím zhodnocení hospodaření předejít možným problémům, které by mohly nastat za chodu organizace a mohly by mít na ni špatný vliv? Tyto otázky vyústily do vlastního cíle práce, kterým bylo zhodnotit hospodaření neziskové organizace Trialog. Pro naplnění zvoleného cíle práce jsme využili převážně metodu analýzy a syntézy. Konkrétně se jednalo převážně o finanční analýzu, která musí být upravena dle specifik hospodaření neziskové organizace.

V teoretické části práce jsme se zaměřili na problematiku neziskového sektoru, vybraného občanského sdružení, jeho hospodaření, financování a hodnocení hospodaření. V praktické části jsme porovnávali data v jednotlivých sledovaných letech. Jako doplňující metodu jsme použili rozhovory, a to převážně s ekonomkou organizace a ředitelem.

Konkrétní občanské sdružení má rezervu, co se týče hledání zdrojů, v oblasti soukromých finančních prostředků, což jsou dary a nadační příspěvky. V organizaci nefunguje fundraiser, který by se právě opatrováním těchto zdrojů měl zabývat.

Metody, které jsou známé pro uskutečňování finanční analýzy a využívají se převážně v oblasti ziskových subjektů, lze použít i pro analýzu hospodaření v neziskové organizaci. Rozdíl je ale v oblasti interpretace výsledků, zvláště pokud by se zjišťoval ukazatel rentability. Taktéž nelze vždy použít doporučené hodnoty jednotlivých vypočtených ukazatelů. Je to dáno jiným pohledem „na svět“. U neziskové organizace pracujeme s pojmem užitek, nikoli s pojmem zisk.

I když má využití finanční analýzy u neziskových organizací určitá omezení, vyplynulo z této bakalářské práce, že se jedná o užitečný nástroj v oblasti hospodaření, neboť může odhalit možné nevyužité rezervy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2
- (2) FRÍČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 167 s. ISBN 80-86432-04-1
- (3) HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Helbich, a.s., 2011. 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0
- (4) KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8
- (5) KOLEKTIV AUTORŮ. *Cesty k účinnému fundraasingu*. Praha: Spiralix, 2004. 105 s. ISBN 80-903015-4-1
- (6) KOLEKTIV AUTORŮ. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizace*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov. 307 s. ISBN 80-968095-3-9
- (7) KOLEKTIV AUTORŮ. *Nevýdělečné organizace*. Praha: Meritum, 2006. 266 s. ISBN 80-7357-169-2
- (8) KOLEKTIV AUTORŮ. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s.
- (9) LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. *Základy fundraasingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN, 1996. 141 s.
- (10) MAREK, J., BOUŠKOVÁ, A. *Daňová a účetní specifika neziskových organizací*. Praha: Bilance, 1999.
- (11) MORÁVEK, Z., MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D. *Meritum Příspěvková organizace 2011*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7357-626-4
- (12) REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2004. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
- (13) REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5
- (14) RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: Anag, 2007. 235 s. ISBN 978-7263-404-0

- (15) SCHROLL, R., KRÁL, B., JANOUT, J., FIBÍKOVÁ, J. *Manažerské účetnictví*. Praha: Bilance, 1997. 461 s.
- (16) STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, 2010. 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7
- (17) STEJSKAL, J. *Hospodaření od A do Z*. 1. vydání. Praha: Junák – svaz skautů a skautek, 2006. 192 s. ISBN
- (18) STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6
- (19) STUHLÍKOVÁ, H., KOMRSKOVÁ, S. *Zdaňování neziskových organizací*. 4. vydání. Praha: Anag, 2006. 223 s. ISBN 80-7263-342-2
- (20) Stanovy občanského sdružení Trialog
- (21) ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Hospodaření krajské samosprávy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 200 s. ISBN 978-80-210-5423-3
- (22) Vyhláška č. 504/2002 Sb.
- (23) Výroční zpráva 2007, 2008, 2009, 2010 občanského sdružení Trialog
- (24) Zákon č. 586/92 Sb., o dani z příjmů (v platném znění)
- (25) Zákon č. 83/90 Sb., o sdružování občanů (v platném znění)
- (26) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (v platném znění)

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání | 13 |
| Tabulka 2: Analýza výnosů | 37 |
| Tabulka 3: Analýza nákladů | 43 |
| Tabulka 4: Výnosy, které nejsou předmětem daně a které jsou předmětem daně | 44 |
| Tabulka 5: Náklady, které nejsou předmětem daně a které jsou předmětem daně | 44 |
| Tabulka 6: Analýza aktiv | 45 |
| Tabulka 7: Analýza pasiv | 46 |
| Tabulka 8: Ukázka financování programu | 47 |
| Tabulka 9: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků | 51 |
| Tabulka 10: Progresivní odměňování externího fundraisera | 54 |
| Tabulka 11: Srovnání sazeb odměňování fundraisera | 54 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Horizontální analýza výnosů v procentech | 38 |
| Graf 2: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2007 | 39 |
| Graf 3: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2008 | 40 |
| Graf 4: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2009 | 41 |
| Graf 5: Druhy výnosů podle jednotlivých zdrojů v roce 2010 | 42 |
| Graf 6: Běžná likvidita | 48 |
| Graf 7: Pohotová likvidita | 48 |
| Graf 8: Peněžní likvidita | 49 |
| Graf 9: Zadluženost podniku vyjádřená v procentech | 50 |
| Graf 10: Doba obratu pohledávek vyjádřená ve dnech | 50 |
| Graf 11: Doba obratu závazků vyjádřená ve dnech | 51 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|---|
| Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování | 9 |
|--|---|

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Stanovy občanského sdružení Trialog

VS/1-1/38238/98-R
Změna stanov vzata na vědomí
datum 5. 10. 2009

**Úplné znění
Stanov občanského sdružení**
podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů



TRIALOG

Registrace ministerstvem vnitra pod čj. VS/1-1/38 238/98-R ze dne 4.12.1998

I.
Název
TRIALOG



II.
Právní postavení

1. Trialog je občanským sdružením.
2. Trialog (dále i „sdružení“) je právnickou osobou. Vystupuje jako soukromá, politicky nestranná a nekonfesijní organizace. Vykonává veřejně prospěšné aktivity a svůj majetek používá výhradně pro podporu poslání a cílů činnosti sdružení.
3. Statutárním orgánem Trialogu je Ředitel.

III.
Sídlo a působnost

Sídlo Trialogu: 616 00 Brno, Čolova 17.
Působnost Trialogu: na území České republiky, kde může vytvářet své organizační jednotky.

IV.
Poslání, základní cíle a činnosti

1. Posláním Trialogu je podporovat trvale udržitelný rozvoj občanské společnosti.
2. Základními cíli Trialogu jsou zejména:
 - a/ Přispívat k prohlubování komunikace a spolupráce mezi občanským (neziskovým) sektorem, podnikatelským sektorem a sektorem veřejné správy.
 - b/ Vyhledávat a zveřejňovat příklady dobré spolupráce občanů, veřejné správy a podnikatelů, které přispívají k rozvoji občanské společnosti.
 - c/ Rozvíjet aktivity podporující zapojování občanů do řešení aktuálních problémů společnosti.
 - d/ Podporovat spolupráci nestátních neziskových organizací.
 - e/ Zprostředkovávat veřejnosti informace a nové poznatky z oblastí sociálních služeb a sociální práce a napomáhat k jejich zavádění do praxe.
 - f/ Zprostředkovávat jednotlivým občanům, partnerským párům a rodinám s dětmi dosažitelnou informační, konzultační, poradenskou a mediační pomoc a podporu při řešení sociálně-právních, vztahových a komunikačních problémů.
3. Trialog rozvíjí činnosti, které vedou k naplnění jeho poslání a cílů - a to především:
 - a/ Zprostředkovává informace o potřebách a možnostech vzájemné partnerské spolupráce občanským (neziskovým) organizacím, podnikatelským subjektům a orgánům veřejné správy.
 - b/ Pořádá semináře, kurzy a pobytové vzdělávací programy pro partnery spolupráce a zajišťuje jim poradenský, konzultační, konferenční a informační servis.
 - c/ Organizuje kulturně-společenské akce pro propagaci poslání a cílů Trialogu.
 - d/ Zajišťuje konzultační, poradenskou a mediační pomoc pro jednotlivé občany, partnerské páry a rodiny s dětmi při řešení sociálně-právních, vztahových a komunikačních problémů.
 - e/ Realizuje programy na podporu zdravých fungujících rodin a na podporu rodin ohrožených dysfunkcí či sociálním vyloučením.
 - f/ Realizuje programy na podporu rodin osvojitelských a pěstounských a poskytuje jim

- konzultační a poradenskou pomoc ve fázi přípravy na přijetí dítěte a dlouhodobého doprovázení rodiny po přijetí dítěte.
- g/ Realizuje programy na podporu osamostatňování a sociálního začleňování dětí a mladistvých po dosažení zletilosti – z vlastních rodin ohrožených sociálním vyloučením a z různých forem náhradní výchovy.
- h/ Zveřejňuje poznatky z realizovaných programů a dává je k dispozici pro osvětu a lepší informovanost veřejnosti, případně pro legislativní změny v dané problematice.
- ch/ Rozvíjí vlastní studijní a výzkumnou činnost v oblastech svých činností a poznatky zveřejňuje vlastní publikační a vydavatelskou činností.
- i/ Rozvíjí spolupráci s obdobnými českými i zahraničními organizacemi a přispívá tak k rozvoji občanské společnosti a k prohlubování veřejného povědomí evropského (nejen národního) občanství.

V.

Členství

1. Členy Trialogu mohou být fyzické osoby starší 18 let a právnické osoby, které souhlasí se stanovami sdružení a podílí se na jeho činnostech.
2. Členství je řádné, přispívající a čestné.
3. Řádnými členy se mohou stát fyzické osoby přijaté podle stanov sdružení. Řádní členové tvoří nejvyšší orgán sdružení - Shromáždění.
4. Přispívajícími členy se mohou stát fyzické i právnické osoby, které souhlasí se stanovami sdružení, chtějí přispívat k naplnění jeho cílů a jsou přijaté podle stanov.
5. Čestné členství může být uděleno fyzické či právnické osobě, která se významně zasloužila o rozvoj občanské společnosti nebo napomohla v uskutečňování cílů sdružení.
6. O přijetí za člena rozhoduje Shromáždění na základě písemné přihlášky žadatele a písemného doporučení nejméně dvou členů sdružení.
7. Členství řádné, přispívající a čestné vzniká dnem přijetí za člena sdružení, hlasuje-li nadpoloviční většina členů Shromáždění přítomných při hlasování.
8. Zánik členství:
 - a/ vystoupením člena písemným oznámením,
 - b/ úmrtím člena,
 - c/ u právnické osoby jejím zrušením,
 - d/ zrušením členství na základě rozhodnutí Shromáždění,
 - e/ zánikem sdružení.
9. Shromáždění může rozhodnout o zrušení členství v případě, že člen:
 - a/ závažným způsobem nebo opakovaně poruší stanovy,
 - b/ svým chováním poškozují dobré jméno Trialogu,
 - c/ způsobil sdružení škodu většího rozsahu,
 - d/ po dobu delší než 1 rok se bezdůvodně nepodílí na činnosti sdružení.
10. Sdružení vede písemnou evidenci řádných, přispívajících a čestných členů.

VI.

Práva a povinnosti členů

1. Řádný člen má právo zejména:
 - a/ podílet se na činnosti sdružení,
 - b/ volit do orgánů sdružení,
 - c/ být volen do orgánů sdružení,
2. Řádný člen má povinnosti zejména:
 - a/ dodržovat stanovy sdružení,

- b/ aktivně se podílet na plnění poslání a činnostech sdružení,
c/ v případě zvolení svědomitě vykonávat funkce v orgánech sdružení.
3. Řádný a přispívající člen je povinen platit roční členské příspěvky ve výši stanovené rozhodnutím Shromáždění.
 4. Řádný, přispívající i čestný člen sdružení má právo předkládat návrhy, podněty a připomínky k činnostem sdružení, účastnit se akcí pořádaných sdružením, být informován o rozhodnutích orgánů sdružení.
 5. Přispívající i čestný člen se může zúčastnit jednání Shromáždění, bez práva volby.

VII. Orgány sdružení

1. Shromáždění
2. Rada
3. Ředitel
4. Revizor

VIII. Shromáždění

1. Nejvyšším orgánem sdružení je Shromáždění, které tvoří všichni řádní členové sdružení.
2. Shromáždění svolává předseda Rady sdružení podle potřeby, nejméně však 2x ročně.
3. Do výlučné pravomoci Shromáždění patří:
 - a/ rozhodnutí o změně stanov sdružení,
 - b/ rozhodnutí o přijetí členů sdružení,
 - c/ rozhodnutí o zrušení členství ve sdružení,
 - d/ rozhodnutí o zániku sdružení,
 - e/ volba a odvolání členů Rady,
 - f/ schvalování:
 - Organizačního řádu a Pravidel hospodaření sdružení,
 - Strategie rozvoje sdružení a plánu činnosti na následující dvouleté období,
 - ročního rozpočtu,
 - roční účetní závěrky,
 - výroční zprávy.
4. Přijetí usnesení Shromáždění je možné jen souhlasem nadpoloviční většiny přítomných členů Shromáždění.
5. Volba a odvolání členů Rady sdružení a rozhodování o zrušení členství ve sdružení se provádí veřejným hlasováním, souhlasem nadpoloviční většiny přítomných členů Shromáždění.

IX. Rada

1. Je výkonným a odborným orgánem sdružení, jehož členové (jen lichý počet, nejméně 5 osob) jsou voleni a odvoláváni Shromážděním.
2. V čele Rady stojí předseda, volený nadpoloviční většinou členů Rady.
3. Rada zodpovídá Shromáždění za organizační a personální zajištění cílů a odbornou úroveň aktivit sdružení.
4. K zajištění cílů a činností sdružení může Rada zřizovat organizační jednotky sdružení.



X. Ředitel

1. Je jmenován a odvoláván nadpoloviční většinou členů Rady.
2. Ředitelem nemůže být současný předseda Rady.
3. Ředitel řídí činnost Trialogu, a případně organizačních složek sdružení, které zřizuje k zajištění činnosti.
4. Ze své činnosti se Ředitel sdružení zodpovídá Radě, které předkládá ke schválení:
 - a/ návrh Organizačního řádu a Pravidel hospodaření institutu,
 - b/ návrh Strategie rozvoje institutu a plán činnosti na následující dvouleté období,
 - c/ návrh ročního rozpočtu,
 - d/ roční účetní závěrku,
 - e/ výroční zprávu.
5. Ředitel jedná jménem Trialogu navenek. Podepisuje se tak, že k napsanému nebo otištěnému názvu sdružení připojí svůj podpis a razítko.
6. V době nepřítomnosti Ředitele ho zastupuje zástupce ředitele na základě zmocnění.

XI. Revizor

1. Revizor nemůže být členem sdružení, nemůže být ani osobou blízkou členům Rady či Ředitele sdružení.
2. Revizor je jmenován Radou na návrh Ředitele, se souhlasem nadpoloviční většiny členů Rady.
3. Revizor je odvoláván Radou, se souhlasem nadpoloviční většiny členů Rady.
4. Revizor sleduje hospodaření sdružení, kontroluje správnost vedení účetnictví, včas upozorňuje na případné nedostatky a podává o tom nejméně 1x ročně písemnou zprávu předsedovi Rady.
5. Revizor vydává vyjádření k účetní závěrce Sdružení.

XII. Zásady hospodaření

1. Za hospodaření sdružení zodpovídá Ředitel Radě sdružení. Rada předkládá výsledky hospodaření členům Shromáždění ke schválení nejméně 1x ročně.
2. Hospodaření se uskutečňuje v souladu s obecně platnými účetními předpisy a podle interních Pravidel hospodaření sdružení.
3. Trialog hospodaří s majetkem a s finančními prostředky získanými zejména z těchto zdrojů:
 - členské příspěvky,
 - dary a příspěvky fyzických a právnických osob,
 - granty a účelové dotace,
 - výnosy majetku.
4. Trialog používá případný zisk výhradně pro podporu cílů a poslání sdružení a přidělů do fondů sdružení.
5. Zisk nesmí být rozdělován mezi členy sdružení, ani členům orgánů sdružení.
6. Roční účetní závěrka je ověřována Revizorem.

XII. Výroční zpráva

1. Trialog vydává Výroční zprávu o své činnosti a hospodaření za každý kalendářní rok, nejpozději do 30. června následujícího roku.

2. Součástí Výroční zprávy je vyjádření revizora.
3. Sdružení dává Výroční zprávu svým členům a pro ostatní zájemce ji zveřejňuje v sídle sdružení.

XIII.

Zánik sdružení

1. Sdružení zaniká:
 - a/ rozpuštěním na základě rozhodnutí čtyřpětinové většiny Shromáždění,
 - b/ rozhodnutím Ministerstva vnitra ČR, podle zákona č. 83/1990 Sb.
2. Zaniká-li sdružení rozpuštěním, pak Shromáždění současně rozhodne:
 - a/ o způsobu majetkového vypořádání tak, aby veškerý majetek sdružení po vyrovnání závazků byl nabídnut jiné neziskové organizaci se stejnými či obdobnými cíli.
 - b/ o určení likvidátora, kterým může být pouze fyzická osoba.
2. Likvidátor provede likvidaci majetku sdružení a vypořádání s pracovníky sdružení a zodpovídá za řádné vyrovnání veškerých závazků. Zánik sdružení oznámí písemně všem členům sdružení.

XIV.

Závěrečné ustanovení

1. Toto je úplné znění Stanov občanského sdružení TRIALOG. Tyto stanovy byly schváleny Konferencí sdružení dne 15. září 2009 a tímto dnem nabyly platnosti. Tyto Stanovy nahrazují v plném rozsahu Stanovy ze dne 4.12.1998.
2. Tyto změněné stanovy se vyhotovují ve třech stejnopisech, z nichž 2 budou předány Ministerstvu vnitra ČR, úsek sdružování, 140 00 Praha 4, nám. Hrdinů 3 k registraci změny stanov, 1 stejnopis bude založen v dokumentaci sdružení.

V Brně dne 15. září 2009
Ředitel Trialogu (statutární zástupce):
PhDr. Miloslav Kotek