

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové  
organizace**

**Petr Volek**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Volek

Podnikání a administrativa

Název práce

Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace

Název anglicky

Economic analysis of a specific non-profit organization

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace. Dílčím cílem je provedení analýzy hospodaření vybrané neziskové organizace, na jejímž základě budou navržena případná doporučení.

### Metodika

Práce bude rozdělena do 3 hlavních částí. První část bude teoretická (literární rešerše), která bude založena na analýze dokumentů, s jejichž pomocí se student seznámí se stavem řešené problematiky. Základním zdrojem informací bude odborná literatura, případně odborné časopisy a periodika.

Druhá část bude analytická. Založena bude na využití primárních a sekundárních dat. Na základě zkoumaného problému dojde ke zpřesnění cíle práce. Součástí bude také charakteristika vybrané nestátní neziskové organizace. U vybrané nestátní neziskové organizace bude provedena cílená analýza hospodaření na příjmové a výdajové straně rozpočtu v letech 2008 až 2014. Primární data budou získána finanční analýzou z účetních výkazů vybrané nestátní neziskové organizace.

Závěrečná část bude obsahovat formulace výsledků práce a návrhy případných opatření na zlepšení hospodaření.

### Harmonogram:

11 – 12/2014 – návrh výzkumného projektu (předběžná formulace cíle práce)

1 – 4/2015 – přehledné zpracování řešené problematiky (literární rešerše)

5 – 6/2015 – formulace zpřesněných cílů výzkumu a metodiky práce

7 – 8/2015 – sběr dat

9 – 10/2015 – zpracování a vyhodnocení získaných dat

10 – 12/2015 – formulace výsledků práce a návrhy opatření

1 – 3/2016 – finální úpravy práce a odevzdání

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Neziskový sektor, nestátní nezisková organizace, financování neziskových organizací, fundraising, rozvaha, hospodaření neziskové organizace.

---

Doporučené zdroje informací

GOULLI, R. – FRIČ, P. *Neziskový sektor v ČR : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace : vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

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

ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

VÁVROVÁ, H. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA, – BOUKAL, P. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.

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

---

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Čermák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce Ing. Jiřího Čermáka, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. března 2016

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Čermákovi, Ph.D. za odborné a metodické vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování bakalářské práce.

# **Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace**

## **Souhrn**

Bakalářská práce je zpracována na téma „Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace“. Práce si klade za cíl provést rozbor hospodaření konkrétní nestátní neziskové organizace a na jeho základě zhodnotit jednotlivé ukazatele a navrhnout případná doporučení s ohledem na zlepšení hospodaření neziskové organizace. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou, praktickou část. V teoretické části je charakterizován neziskový sektor jako součást národního hospodářství, nestátní neziskové organizace, jejich historie a financování a prostor je věnován pojmům souvisejících s finanční analýzou. Druhá část, praktická, je zaměřena na rozbor hospodaření nestátní neziskové organizace Letní dům, z.ú. pomocí horizontální a vertikální analýzy a výpočtu relativních ukazatelů za časové období 2008 – 2014. V závěru jsou zhodnoceny celkové výsledky z provedených rozborů a vytvořeny návrhy opatření a doporučení na zlepšení hospodaření.

## **Klíčová slova:**

Neziskový sektor, nestátní nezisková organizace, financování neziskových organizací, Fundraising, rozvaha, hospodaření neziskové organizace.

# **Economic analysis of a specific non-profit organization**

## **Summary**

The main subject of this thesis is the economic analysis of a specific non-profit organization. Firstly, the thesis aims to analyze the management of a specific NGO and evaluate the results of individual indicators. The second objective of the study is to leverage the findings of the analysis and to propose recommendations how to improve the management of the NGO. The thesis is structured in two parts; theoretical and analytical. The theoretical part defines the non-profit sector as part of the national economy, NGOs, their history and their funding. Furthermore, this section outlines different concepts of financial analysis. The analytical section applies principles of horizontal and vertical analysis and utilizes the calculation of indicators to evaluate the organization Letní dům, z.ú. in the period 2008 – 2014. The conclusion discusses the results of the analysis and provides recommendations and suggestions for the improvement of the economic situation of the NGO.

## **Keywords:**

Non-profit sector, non-governmental organization, NGO financing, fundraising, balance sheet, management of non-profit organization.

## OBSAH

<b>1. Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Cíl práce a metodika</b> .....	<b>6</b>
2.1. Cíl práce .....	6
2.2. Metodika .....	6
<b>3. Teoretická východiska</b> .....	<b>11</b>
3.1. Národní hospodářství a neziskový sektor .....	11
3.2. Nestátní neziskové organizace v České republice .....	15
3.2.1. Právní úprava před rokem 2014.....	16
3.2.2. Současná právní úprava .....	18
3.3. Historie neziskového sektoru v ČR.....	20
3.4. Financování neziskových organizací .....	22
3.4.1. Zdroje financování neziskových organizací .....	22
3.5. Finanční analýza.....	26
3.5.1. Analýza absolutních ukazatelů .....	28
3.5.2. Analýza relativních ukazatelů.....	29
<b>4. Charakteristika organizace Letní dům, z.ú.</b> .....	<b>35</b>
4.1. Hlavní aktivity.....	36
4.2. Organizační struktura .....	37
4.3. Historie.....	38
<b>5. Rozbor hospodaření Letního domu, z.ú.</b> .....	<b>40</b>
5.1. Analýza absolutních ukazatelů.....	40
5.1.1. Vertikální analýza .....	40
5.1.2. Horizontální analýza .....	45
5.2. Analýza relativních ukazatelů .....	61



5.2.1.	Ukazatel autarkie .....	62
5.2.1.	Ukazatel likvidity.....	63
5.2.1.	Ukazatel financování .....	65
<b>6.</b>	<b>Závěr a doporučení.....</b>	<b>67</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>74</b>
<b>9.</b>	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>76</b>
<b>10.</b>	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>76</b>
<b>11.</b>	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>76</b>

# 1. Úvod

Neziskový sektor a neziskové organizace mají v současné době významné postavení v celém národním hospodářství. Ačkoliv definice neziskového sektoru zatím v právní úpravě České republiky chybí, je tento pojem mezi odborníky i širokou veřejností chápán ve smyslu nevýdělečný. V neziskovém sektoru figurují jak organizace veřejného, tak organizace soukromého sektoru. Tyto organizace nejsou zakládány za účelem zisku ale za účelem rozvoje organizace a naplnění jejích stanovených cílů a poslání. Svým poslání neziskové organizace uspokojují služby například v sociální oblasti, vzdělávání, zdravotnictví, vědě a výzkumu, kultuře, životním prostředí a další. Cíle neziskových organizací lze definovat jako obecně prospěšné a měly by přispívat k všeobecnému blahu.

Významnou roli v neziskovém sektoru hrají nestátní neziskové organizace, ty jsou odděleny od státní správy a jsou charakteristické tím, že jsou nezávislé na státním aparátu, mají tedy soukromou povahu. Dalším zásadním rysem je nerozdělování zisku, ačkoliv ho mohou dosahovat. V tomto případě jej ale využívají na vlastní činnost a do rozvoje organizace. Nestátní neziskové organizace jsou zcela autonomní, přesto se musí řídit základními právními předpisy.

Historie neziskového sektoru a aktivit s ním souvisejících na našem území sahá až k počátkům křesťanství a má u nás dlouhou tradici. Od počátku šlo především o rozvoj vzdělanosti, podporu sociálně slabých a chudých a pomoc znevýhodněným obyvatelům.

Nestátní neziskové organizace mají v současné době zásadní postavení významných zaměstnavatelů a neziskový sektor tak přináší do národního hospodářství značné finanční prostředky a hraje tak nezanedbatelnou národohospodářskou roli jako spotřebitel a producent výrobních faktorů, zboží a služeb a realizuje aktivity, které jsou financovány z nejrůznějších zdrojů. Financování je zásadním bodem úspěšnosti všech neziskových organizací a jeho plánování patří k zásadním činnostem tzv. fundraisingu. Základem je využít správné metody a postupy, kterými může nezisková organizace získat potřebné prostředky pro svou činnost a umět přesvědčit druhé potřebnosti aktivit konkrétní neziskové organizace.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace. Vybrán je Letní dům, z.ú., který sídlí v Praze.

Cílem teoretické části práce je vymezení neziskového sektoru, financování neziskových organizací a teoretická východiska finanční analýzy. Dílčími cíli jsou definování neziskového sektoru v rámci národního hospodářství, popsání historie neziskových organizací v České republice, charakterizování financování neziskových organizací a zdrojů financování a uvedení základních metod a ukazatelů finanční analýzy ziskových a neziskových organizací.

Hlavním cílem praktické části práce je provedení analýzy vybrané nestátní neziskové organizace, kdy je na základě využití primárních a sekundárních dat provedena finanční analýza pomocí jejích metod. Rozbor hospodaření konkrétní organizace je proveden v časovém rozpětí sedmi let. Roky 2015 a 2016 nejsou zohledněny z důvodu zatím nezveřejněných výročních zpráv. Dílčím cílem je navržení případných opatření s ohledem na zlepšení hospodaření neziskové organizace.

### **2.2. Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část na základě poznatků definuje obecné závěry pomocí metody indukce, kdy se v úvodu zabývá vymezením pojmu národní hospodářství a definuje neziskový sektor podle odborné české a zahraniční literatury. Dále se věnuje členění a vývoji neziskového sektoru a neziskových organizací od prvních zmínek o neziskových aktivitách, přes právní úpravu před rokem 2014, až do současné podoby tak, jak je známe nyní. Prostor je věnován teoretickým východiskům financování neziskových organizací, které je zásadní pro jejich činnost za účelem naplňování jejich poslání. Jsou definovány obecné principy financování, zdroje financování neziskových organizací a fundraising, který představuje strukturu finančních zdrojů zahrnující metody a postupy jejich získávání. V závěru teoretické části je charakterizovaná finanční analýza jako důležitá metoda hodnocení

finančního hospodaření organizace a její členění podle práce s daty a podle způsobu využití ukazatelů. Použita je metoda analýzy dokumentů s využitím sekundárních dat z české a zahraniční odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na analytický výzkum. V úvodu je charakterizována vybraná nezisková organizace Letní dům, z.ú., jsou popsány její hlavní aktivity, organizační struktura a historie. Pro zpracování této části je použita metoda tzv. deskriptivní analýzy, kdy jsou využita primární data z interních dokumentů neziskové organizace aktuálně dostupných na internetových stránkách. V druhé části analytické části je pomocí metody dedukce provedeno zhodnocení hospodaření organizace na základě rozboru dat získaných z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Komparace údajů je prováděna za období činnosti od roku 2008 do roku 2014. Využity jsou dva typy analýzy – analýza absolutních ukazatelů a analýza relativních ukazatelů.

**Analýza absolutních ukazatelů** – v bakalářské práci je použita jako základní zdroj informací o struktuře a vývoji rozvahy (aktiva, pasiva) a výkazu zisku a ztráty (náklady, výnosy) a je rozdělena na vertikální analýzu a horizontální analýzu aktiv, pasiv, nákladů a výnosů.

**Vertikální analýza** - nebo také procentní rozbor, či analýza komponent, je založena na vyjádření procentního podílu jednotlivých položek účetních výkazů vůči zvolené základně a hodnotí vývoj jednotlivých položek. Analýza je zpracovávána po jednotlivých letech od shora dolů. Pro rozbor rozvahy je pro účely bakalářské práce za základnu zvolena celková výše aktiv a celková výše pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů a nákladů. V rozboru rozvahy je zkoumán podíl dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a nákladů příštího období na celkové, jinak bilanční sumě aktiv a podíl cizích zdrojů, vlastního kapitálu a výsledku hospodaření na celkové sumě pasiv. V případě výkazu zisku a ztráty je zkoumán podíl provozních dotací, přijatých příspěvků (grantů) a darů, ostatních výnosů a tržeb na celkových výnosech a podíl materiálových nákladů, služeb, osobních nákladů a ostatních nákladů na celkových nákladech.

**Horizontální analýza** – tato metoda je také nazývána analýzou trendů a sleduje vývoj položek účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) v čase. V práci jsou počítány meziroční změny v korunách a procentech.

$$\text{Relativní změna} = (\text{absolutní změna} / \text{hodnota položky}_{t-1}) \times 100$$

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota položky}_t - \text{hodnota položky}_{t-1}^1$$

Při provádění horizontální analýzy aktiv se bakalářská práce zaměřuje na hlavní položky v rozvaze na straně aktiv. Celková bilanční suma aktiv představuje nejdůležitější položku. Dalšími zkoumanými položkami jsou dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. Během horizontální analýzy pasiv se zkoumají jejich hlavní položky. Nejdůležitější položkou je celková suma pasiv. Vlastní zdroje jsou tvořeny položkami vlastní jmění, fond veřejné sbírky, výsledek hospodaření a nerozdělený zisk. Cizí zdroje tvoří položky dodavatelé, ostatní závazky, zaměstnanci, zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny, ostatní přímé daně, nároky na státní dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem, výdaje příštích období, výnosy příštích období a dohadné účty pasivní.

**Analýza relativních ukazatelů** – bakalářská práce zpracovává ukazatele autarkie, likvidity a financování.

**Ukazatel autarkie** - udává, jak je analyzovaná nezisková organizace soběstačná. Podle použitých vstupních dat z rozvahy a výkazu zisku a ztrát je použita analýza organizace na bázi výnosově nákladové nebo příjmově-výdajové.

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

$$A_{HV-HČ} = (V_{HČ} / N_{HČ}) \times 100$$

Kde:  $A_{HV-HČ}$  je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi

$V_{HČ}$  jsou výnosy

$N_{HČ}$  jsou náklady

---

<sup>1</sup>SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-802-5133-866.

**Ukazatel likvidity**- udává, jak si stojí nezisková organizace Letní dům ve vztahu ke krátkodobým závazkům. Dle uvedených vzorců níže jsou vypočítány ukazatelé okamžité, pohotové a běžné likvidity.

$$\text{Okamžitá likvidita} = Pe / KZv$$

Kde: Pe jsou peníze a jejich ekvivalenty (termínované vklady a krátkodobě obchodovatelné cenné papíry)

KZv jsou krátkodobé závazky

$$\text{Pohotová likvidita} = (Pe + Po) / KZv$$

Kde: Pe jsou peníze a jejich ekvivalenty

Po jsou krátkodobé pohledávky

KZv jsou krátkodobé závazky

$$\text{Běžná likvidita} = OA / KZv$$

Kde: OA jsou oběžná aktiv

KZv jsou krátkodobé závazky

**Ukazatel financování** – hledá vztahy toků a financování. Bakalářská práce pracuje s ukazatelem míry finanční nezávislosti a ukazatelem míry věřitelského rizika podle následujících vzorců a věnuje pozornost financování, jeho samostatnosti.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = VK / K \times 100$$

Kde: VK je vlastní kapitál

K je celkový kapitál

$$\text{Míra věřitelského rizika} = CK / K \times 100$$

Kde: CK je stav cizího kapitálu

K je stav kapitálu

Výstupy ze všech výpočtů jsou z důvodu přehlednosti uváděny v tabulkách a grafech zpracovaných v MS Excel. V závěru se analytická část bakalářské práce věnuje syntéze výsledků z provedených analýz a rozboru hospodaření neziskové organizace, dále jsou navrženy případná opatření na zlepšení hospodaření v budoucích letech.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1. Národní hospodářství a neziskový sektor

Definice neziskového sektoru jako takového se v právní úpravě České republiky nevyskytuje. Pojem „neziskový“ je odbornou veřejností vnímán jako nepřesný a v zákonných úpravách je využíván zcela výjimečně.<sup>2</sup> Pojem „neziskový“ pravděpodobně vznikl nesprávným překladem termínu „non-profit“, který by měl být spíše vnímán ve smyslu „nevýdělečný“, respektive jde o subjekt, jehož cílem není v první řadě dosahování zisku, ale mezi cíle by se měly řadit spíše tzv. obecně prospěšné cíle. S přihlédnutím k tomu, že je tento pojem všeobecně využíván, bude i v textu bakalářské práce ponechán.

Autoři odborné literatury používají, a to jak v zahraniční, tak v české, rozličné definice neziskového sektoru. V této práci jsou zmíněny následující. Pojem neziskový, nebo také netržní sektor je charakterizován jako ta část národního hospodářství, ve které se subjekty zaměřují na získávání finančních prostředků určených na svůj provoz tzv. pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem potom není dosažení zisku, nýbrž již zmiňované dosažení užitku.<sup>3</sup>

Bačuvčík R. (2005) označuje neziskový sektor jako „dobrovolnický“. Tedy takový, který sice v anglofonním prostředí zcela bez problému funguje, ovšem v České republice se setkává s problémem slabé tradice s dobrovolnictvím, které by mělo být chápáno jako pozitivní a potřebné.<sup>4</sup>

Můžeme se setkat také s pojmem „třetí sektor“ (thirdsector), který poprvé zavedl sociolog Etzioni v roce 1978 a tímto pojmem popisoval oblasti, které přinášejí nové možnosti ve směru vytváření výkonů a služeb pro obecné blaho a ve veřejném zájmu. Říká, že společnosti činné v této oblasti jsou tu za účelem propojení pozitivních stránek trhu a státu.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>Telec, I.: Spolkové právo. Praha, C. H. Beck 1998, I. vydání

<sup>3</sup>REKTOŘÍK, J. a kol.: Organizace neziskového sektoru. Ekopress, 2010, str. 14.

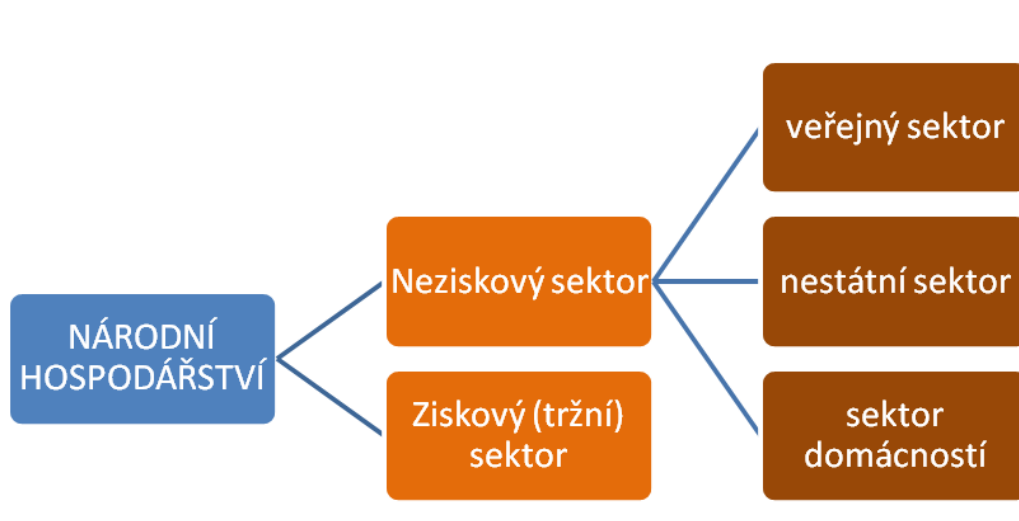
<sup>4</sup>BACUVČÍK, R. K terminologii neziskového sektoru. In *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, s. 41-42.

<sup>5</sup>BIRKHÖLZER, K. a kol.: Dritter Sektor/Drittes System. VS Verlag, 2005, str. 9.



Neziskový sektor, tak jak byl definován výše, je možné ještě rozdělit na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.<sup>6</sup> Následující obrázek znázorňuje neziskový sektor jako součást národního hospodářství, jehož součástí je také ziskový (tržní) sektor.

**Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování**



Zdroj: HYÁNEK, V. *Ekonomika neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita 2004. 14s. ISBN 80-210-3501-3

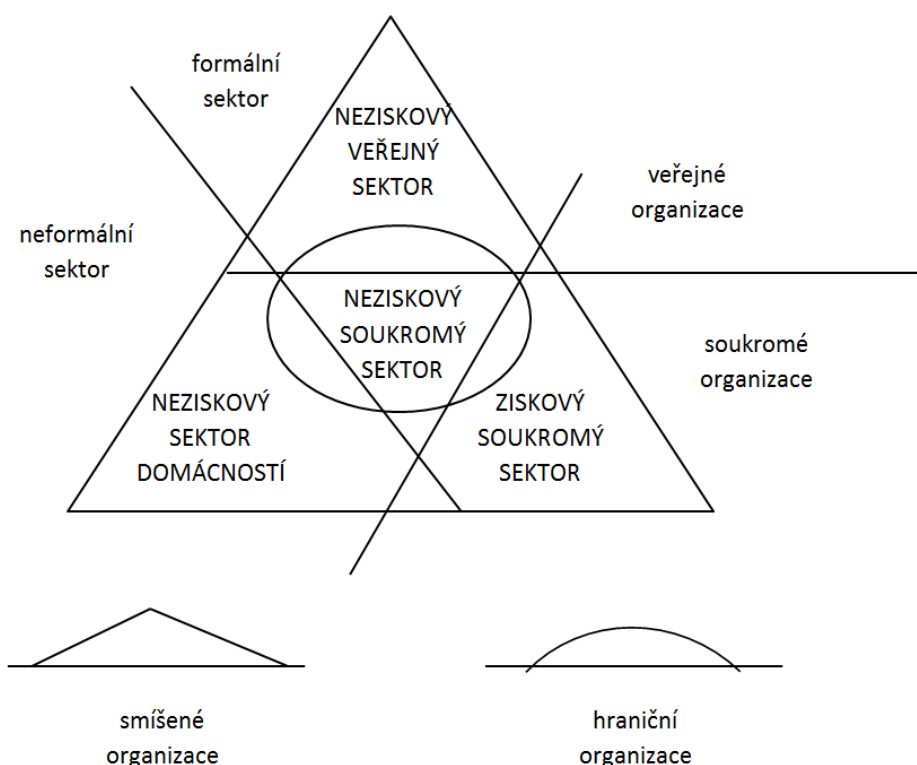
Jedná se o členění podle financování, kde veřejný a soukromý sektor (v rámci neziskového sektoru) představují hlavní základní skupiny organizací. Jako rozdíl mezi nimi zmíním například ten, že veřejný sektor zabezpečuje svou činnost v rámci veřejné správy, oproti tomu neziskové organizace působící v soukromém sektoru se vyskytují mimo veřejnou správu. Dalším, tzv. „neformálním sektorem“ je sektor domácností, který hraje strategickou roli pro neziskový sektor. Představují totiž hlavní zdroj finančních prostředků a jsou zdrojem dobrovolnictví, které je pro neziskový sektor charakteristické. Pro doplnění je nezbytné také uvést, že existují ještě další sektory a to „první“, kterým se rozumí sektor ziskový a „druhý“, který je nazýván jako veřejný netržní sektor.

Dalším rozdělením je čtyřsektorové členění podle Pestoffa, které znázorňuje obrázek pod textem. Victor A. Pestoff, švédský ekonom, rozděluje národní hospodářství do

<sup>6</sup>REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5. str. 13

čtyř sektorů, které je uspořádáno do plochy trojúhelníka. Tím jsou vedeny přímky vymezující formální/neformální sektor, ziskový/neziskový sektor a veřejný/soukromý sektor. Neziskový soukromý sektor po té vymezuje kružnice uprostřed modelu. Jednotlivé sféry sektorů se mohou více či méně překrývat a vzniká tak možnost pro organizace, které mají znaky více než jednoho sektoru (Rosenmayer, 2005).

**Obrázek č. 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa**



Zdroj: Rektořík J a kol.: Organizace neziskového sektoru, s. 6

Z grafického znázornění jednotlivých sektorů jsou patrné základní charakteristické vlastnosti organizací působících v nich, které ještě lze rozdělit podle tří kritérií (Boukal, Vávrová, 2007):

- podle kritéria financování provozu a rozvoje – sektor ziskový a neziskový
- podle kritéria vlastnictví – sektor soukromý a veřejný
- podle míry formalizace – sektor formální a neformální

Hranice mezi sektory tvoří prostor uprostřed, neziskový soukromý sektor, někdy také označován jako sektor nevládních nestátních organizací (dále NNO). Pro účely této práce je nejdůležitější neziskový (netržní) sektor tvořený subjekty, jejichž základním cílem je dosahování přímého užitku. Majetek těchto subjektů je financován vlastním zdroji získávanými od jiných soukromých či veřejných subjekt. Další možností jsou cizí zdroje, například půjčky.

*„Nestátní neziskový sektor je charakterizován jako soubor institucí, které existují vně státních struktur a jsou určeny veřejným zájmům.“ (Novotný, Lukeš, 2008)*

Protože v neziskovém sektoru figurují jak organizace veřejného, tak organizace soukromého sektoru, je dobré si představit základní teorie, které souvisejí s neziskovým sektorem.<sup>7</sup> První teorií je **Teorie vládních a tržních selhání**, pro kterou je podstatný pojem „veřejný statek“. Ten není možné poskytovat prostřednictvím cenového mechanismu a jako selhání státu je kompenzováno jeho činností. Jako negativní hledisko zde spatřuji neřešení tzv. „komerční“ neziskové organizace. Další je **Teorie informační asymetrie**, kdy spotřebitel nedostává úplné informace a o nakupovaných statcích a službách. Spotřebitel tak může preferovat neziskovou organizaci s ohledem na její altruismus<sup>8</sup> a neziskovost. Teorie předpokládající existenci trhu na jedné straně a na druhé straně jeho odpovědnost se nazývá **Teorie státu blahobytu**. Další, nikoliv však poslední v řadě je **Teorie sociálního původu**, která říká, že rozsah neziskového sektoru je dán historicko-sociálním vývojem daného státu. Jako poslední zmíním **Teorii heterogenity**, kdy různorodé občanské iniciativy společnosti od rozhodujícího voliče je důvodem k rozvoji neziskového sektoru.

Stejně jako neziskový sektor nejsou ani neziskové organizace (také NO) zakládány za účelem dosažení zisku, který by byl přerozdělen mezi majitele<sup>9</sup>. Zisk ovšem mohou tvořit, musí být ale zase vložen zpět za účelem rozvoje organizace a naplnění jejích stanovených cílů.

---

<sup>7</sup>Rektořík, J. a kol.: Organizace neziskového sektoru, Ekopress, Praha 2001, s. 27-32.

<sup>8</sup>Neboli nezištné jednání ve prospěch druhých.

<sup>9</sup>Zakladatele nebo správce

### 3.2. Nestátní neziskové organizace v České republice

Existuje více pohledů, jak klasifikovat organizace. Jde to například podle jejího zřizovatele, podle prospěšnosti organizace, nebo podle způsobu financování. Jedním z nejdůležitějších faktorů, ke kterým je nutné přihlédnout, je členění podle aktuálně platné legislativy se zřetelem na podmínky daňové zátěže organizací.

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace<sup>10</sup>, která je poradním orgánem vlády České republiky, využívá klasifikace neziskových organizací podle předmětu činnosti na *vládní (státní, veřejné) neziskové organizace* a *nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace*.<sup>11</sup> První z nich se zabývá především realizací výkonu veřejné správy a podílí se na jejím výkonu na úrovni státu, regionu i obce. Druhý typ neziskových organizací vychází z principu sebeřízení společnosti.

Nestátní neziskové organizace, jak je známe nyní, jsou charakterizovány následujícími společenskými rysy, které definovali Salamon a Anheier. Organizace jsou do určité míry tzv. **institucionalizovány** a mají svou vlastní organizační složku. To znamená, že jsou odděleny od státní správy, která je ani neřídí. Základní struktura organizace má **soukromou povahu** – tím není myšleno, že ve vedení nemohou být státní zaměstnanci, jde ale o nezávislost organizace na státním aparátu. Dalším, již zmiňovaným, charakteristickým rysem je **nerozdělování zisku** mezi vlastníky a mezi společníky. Ačkoliv NNO mohou dosáhnout zisku, musejí ho využít za účelem rozvoje organizace a hospodaření, a právě to vylučuje NNO z finančního hlediska ze soukromého sektoru. Nestátní neziskové organizace řídí svou činnost zcela samy - jsou **autonomní, nezávislé**. Zbývajícím důležitým rysem NNO je **dobrovolnost**, která se využívá při výkonu práce, nebo se projevuje např. formou darů.<sup>12</sup>

Kromě toho, že se musí nestátní neziskové organizace řídit základními předpisy z oblastí: účetní a daňové, veřejné sbírky, loterie a tomboly, dobrovolnictví a sociální služby spolu se zaměstnáváním postižených osob, jsou zásadní následující základní předpisy pro nestátní neziskové organizace:

---

<sup>10</sup> RV NNO - stálý poradní, iniciativní a koordinační orgán

<sup>11</sup>ŠKARABELOVÁ, S. Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS). 1. vydání. Brno: CVNS, 2005, s. 26

<sup>12</sup>FRIČ, P., GOULLI, R. Neziskový sektor v České republice. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. s. 11-12.

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (také „NOZ“)
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (také „ZOK“)
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
- Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

### 3.2.1. Právní úprava před rokem 2014

Do roku 2014, než došlo ke změně právní úpravy, vymezovala česká legislativa, přesněji zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, neziskové organice jako organizace s charakterem právnické osoby, jež nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.<sup>13</sup> Následující seznam ukazuje jejich výčet dle tohoto zákona. Je patrné, že zákon nerozlišoval mezi státními neziskovými organizacemi a těmi nestátními:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- veřejné výzkumné instituce,
- školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- obce,
- organizační složky státu,
- kraje
- příspěvkové organizace,
- státní fondy

---

<sup>13</sup> REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2010, s. 39

- subjekty, o nichž tak stanovil zvláštní zákon.<sup>14</sup>

V 90. letech 20. století docházelo k mohutnému nárůstu NNO, jak je vidět v tabulce, která znázorňuje vývoj množství NNO v letech 1990 až 2013.

**Tabulka č. 1: Počet nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2013**

<b>Nestátní neziskové organizace</b>	<b>Občanská sdružení</b>	<b>Nadace</b>	<b>Nadační fondy</b>	<b>Obecně prospěšné společnosti</b>	<b>Evidované právnické osoby</b>	<b>Organizační jednotky sdružení</b>
<b>rok</b>						
<b>1990</b>	3 879					
<b>1991</b>	9 366					
<b>1992</b>	15 393	1 551				
<b>1993</b>	21 694	2 768				
<b>1994</b>	24 978	3 800				
<b>1995</b>	26 814	4 253				
<b>1996</b>	27 807	4 392		*1		
<b>1997</b>	30 297	5 238		52		
<b>1998</b>	36 046	**55	71	129		
<b>1999</b>	38 072	272	695	560		
<b>2000</b>	42 302	282	735	557		
<b>2001</b>	47 101	299	784	701		
<b>2002</b>	49 108	330	825	762	4 785	30 547
<b>2003</b>	50 997	350	859	884	4 946	31 509
<b>2004</b>	53 306	362	898	1 038	4 927	32 020
<b>2005</b>	54 963	368	925	1 158	4 605	33 178
<b>2006</b>	58 347	380	992	1 317	4 464	28 868
<b>2007</b>	61 802	390	1 048	1 486	4 446	29 378
<b>2008</b>	65 386	411	1 095	1 658	4 399	29 752
<b>2009</b>	68 631	429	1 168	1 813	4 347	30 640
<b>2010</b>	72 111	449	1 205	1 958	4 352	31 166
<b>2011</b>	75 627	455	1 269	2 126	4 366	32 104
<b>2012</b>	79 002	460	1 331	2 299	4 365	33 179
<b>2013</b>	84 400	500	1 323	2 571	4 176	33 117

Vlastní úprava – převzato z: Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010[online]. 2010.

Dostupné z: [http://www.neziskovsky.cz/clanky/511\\_538\\_543/fakta\\_neziskovsky-v\\_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovsky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovsky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

<sup>14</sup>Dle ustanovení § 18 odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

**Tabulka č. 2: Počet nestátních neziskových organizací v letech 2014 - 2015**

Nestátní neziskové organizace	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
rok							
<b>2014</b>	508	1407	2926	123	4158	86956	26118
<b>2015 (květen)</b>	495	1442	2912	206	4156	87698	26225

Vlastní úprava – převzato z: Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 2014 – 2015 [online]. 2010. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_543/fakta\\_neziskovky-v\\_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

### 3.2.2. Současná právní úprava

Pro tuto práci je zásadní, že v roce 2014 vstoupila v platnost nová velká rekodifikace soukromého práva. Její součástí je také nový Občanský zákoník. Obchodní zákoník nahradil zákon o obchodních korporacích. Změny se dotkly celého neziskového sektoru, především potom níže analyzované organizace. Došlo k zániku nejrozšířenější formy NO, občanského sdružení, na základě zániku zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Místo toho vznikla nová právní úprava, tzv. zapsaný spolek (dále z.s.), kdy by měl být kladen důraz na spolkovou činnost a členský charakter. Dosavadní občanská sdružení dostaly tři roky k uvedení svých současných dokumentů a způsobu fungování do souladu s aktuální právní úpravou. Například mají možnost transformovat se na jiné nové právní formy jako ústav nebo sociální družstvo. Zrušením zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech dostaly také nadace a nadační fondy v občanském zákoníku novou právní úpravu a patří do podmnožiny fundací<sup>15</sup>. Novou právní formou se stal ústav, který označuje právnické osoby vzniklé za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Od 1. ledna 2014 byl také zrušen zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, které se ale transformovat nemusí s tím, že nové vznikají nemohou. Novou právní formou je sociální družstvo, které je upraveno v zákoně o korporacích a funguje na principech sociálního neziskového podnikání. Evidované právnické osoby se i nadále řídí zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Podle aktuální platné české legislativy ČR existují v současnosti<sup>16</sup> kromě Obecně prospěšné společnosti také:

<sup>15</sup>Fundace slučují majetek za konkrétním účelem

<sup>16</sup>Neziskovky.cz: O neziskových organizacích [online]. [Cit. 24-04-2015].

- Spolek -je upravován zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů pozbyl 1. ledna 2014 platnost). Spolek je samosprávný a dobrovolný svazek členů umožňující spolčování se v něm. Členové spolku neručí za jeho dluhy. K účasti ve spolku nesmí být nikdo nucen a nikomu nesmí být bráněno z něho vystoupit. § 217 zmiňovaného zákona říká, že hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Vedle hlavní činnosti může ještě spolek vyvíjet také vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.
- Ústav – v NOZ upraven v § 402 až 418, je charakteristický tím, že funkci statutárního orgánu zastává ředitel, který je kontrolován správní radou jmenovanou zakladatelem, a osobní složku představují zaměstnanci. Dalším orgánem může být dozorčí rada. Ústav je zřizován zakládací listinou a název musí obsahovat spojení „zapsaný ústav“ či zkratku z.ú. Se vznikem se váže zápis do veřejného rejstříku. V každé zakladatelské listině musí být vždy uveden název ústavu, jeho sídlo, účel a určení činnosti, popřípadě předmět podnikání, výše vkladu, počet členů správní rady a údaje o těchto členech a další podrobnosti o organizaci. Každý ústav může kromě hlavní činnosti provozovat také činnost vedlejší.
- Nadace – na konci roku 2013 pozbyl platnost zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Nadace slouží konkrétnímu účelu. Podle § 306 NOZ mohou existovat i dobročinné nadace, které mohou podporovat určitý okruh osob. V paragrafu je ovšem zakázána podpora politických stran a hnutí. Není dovolena ani podpora členů orgánů konkrétní nadace, jejich zaměstnanců nebo osob blízkých. Účel nadace je zapsán v tzv. nadační listině, tedy v zakládací listině. Za účelem plnění svých cílů má možnost nadace získávat finanční prostředky pomocí vedlejší činnosti, do které spadají např. výnosy z vlastního majetku nebo z nabytých darů. Další možností je pořádání tombol či jiných akcí (např. kulturních, společenských, sportovních, vzdělávacích). Novinkou je možnost provozovat vlastní podnik díky vlastnictví podílů v jiných obchodních společnostech za



podmínky, že nesmí být neomezeně ručícím společníkem.<sup>17</sup> Statutární orgán tvoří tříčlenná správní rada. Dozorčí rada musí být zřízena v případě, že nadační kapitál dosáhne výše 5 milionů Kč, v opačném případě postačí funkce revizora. K založení nadace je nutná nadační jistina (počáteční vklad) v minimální zákonné výši 500 000 Kč, se kterým je velmi omezená možnost nakládání. Dalším majetek lze využívat dle uvážení.

- Nadační fond – je od nadace odlišný v tom, že nemá zákonem stanovenou konkrétní majetkovou jistinu. Rozdíl je v tom, že nadační fond je zřízen s cílem dosažení konkrétního účelu v daném čase (není to podmínkou)
- Evidované právnické osoby (církevní neziskové organizace) – se řídí zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Představují je dobrovolné společenství osob s vlastní organizační strukturou, zakládané za účelem projevení víry prostřednictvím např. náboženských obřadů.<sup>18</sup>

### 3.3. Historie neziskového sektoru v ČR

Historie neziskového sektoru, respektive souvisejících neziskových aktivit, má na území českých zemí bohatou a dlouhou tradici sahající až ke kořenům počátků křesťanství a jeho filozofie. V období středověku byl neziskový sektor charakteristický dobročinností duchovní, obecně humanitní. Ve 13. století docházelo k rozvoji nadací, vzdělanosti a spolkových činností především na podporu církve a duchovního vzdělání.<sup>19</sup> S postupnými změnami v přístupu k církvi se také měnil pohled na filantropii a dobročinné aktivity církve. Po husitské revoluci byl její vliv oslaben a během rekatolizace v 16. století zase posílen. Během osvícenství se nadace a související sociální péče přesunuly pod dohled vlády. Během Národního obrození se významně rozmohla spolková činnost a vzrostl počet nadací věnujících se umění, vědě, vzdělávání a rozvoji národní kultury. Po roce 1918, kdy vznikla Československá republika, bylo založeno mnoho nových nestátních neziskových organizací zaměřujících se především na národnostní princip. V tomto období

---

<sup>17</sup>ELIÁŠ, K. a kol. Občanské právo pro každého. Pohledem (nejen) tvůrců nového občanského zákoníku. Praha: WoltersKluwer ČR, 2013. 316 s., ISBN 978-80 7478-013-4, str. 135

<sup>18</sup>§ 3 odst. a) zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. In: [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=52309&nr=3~2F2002&rpp=15#local-content>

<sup>19</sup> Historie neziskových aktivit v ČR. [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>

probíhal tzv. „zlatý věk“ neziskového sektoru.<sup>20</sup> Začalo vznikat velké množství spolků národnostně zaměřených, sociálně orientovaných (např. Český červený kříž, Zemská péče o mládež, Skaut, Sokol a Orel) a kulturních. V období okupace ovšem došlo k mnoha omezením např. zákona o právu spolčovacím, většina spolků bylo zákonem rozpuštěno a dokonce byly uzavřeny některé vysoké školy. V období po druhé světové válce byl neziskový sektor centrálně řízen ve formě svazů a jiných organizací sdružovaných v Národní frontě. Ačkoliv všechny podléhaly principům centralizovaného komunistického režimu, existovaly zde i uznávané dobrovolné organizace v takové podobě, jak je známe i dnes. Obrat nastal po revoluci v roce 1989, kdy začalo postupně docházet k obnovování a postupnému rozvoji neziskového sektoru do současné podoby.

S ohledem na dlouhý vývoj neziskového sektoru se v současné době stále potýká Česká republika především s dědictvím komunistického režimu. Působí zde brzdy v rozvoji a v komunikaci mezi Neziskovými organizacemi a státem. Mezi základní problémy neziskového sektoru po revoluci patřila existence tržního prostředí, neexistence dostačujících zákonů, chybějící odborníci, nejasnosti v systému státního financování a v neposlední řadě nedostatečná morální podpora ze strany vlády ihned na počátku 90. let<sup>21</sup>. Přesto vznikaly neziskové organizace ve velkém množství. V roce 1990 bylo registrováno již 2 500 občanských sdružení.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Historie neziskových aktivit v ČR. [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>

<sup>21</sup>SLAVATA, David. Historické souvislosti v neziskovém sektoru v českých zemích. 2014. Dostupné z: [http://www.trzniceny.cz/?page\\_id=6](http://www.trzniceny.cz/?page_id=6)

<sup>22</sup>BRYCHTOVÁ, Markéta, SVOBODA, Daniel Mgr. Neziskový sektor a rozvojová spolupráce. 2008. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/neziskovy-sektor-a-rozvojova-spoluprace>

### 3.4. Financování neziskových organizací

Pro každou neziskovou organizaci je zásadní získávání zdrojů na svou činnost, protože bez nich by nemohly naplňovat své poslání. Ačkoliv je všeobecně smýšleno tak, že v neziskovém sektoru nejsou peníze důležitým faktorem činnosti zde působících organizací, lidé zde působící s tímto faktem nesouhlasí. Neziskové organizace jsou součástí tržní ekonomiky, ve které působí a zde by nemohly svou činnost bez finančních prostředků vykonávat.<sup>23</sup> Ve financování svých činností se soukromý a neziskový sektor velmi neliší, protože se v každém případě jedná o směnu. Soukromý sektor poskytuje služby a výrobky za jejichž prodej získává peníze a neziskové organizace finanční prostředky získávají od státu nebo lidí směnou za plnění konkrétního společensky žádoucího cíle.

Základními obecnými principy financování jsou:

- vícezdrojovost,
- samofinancování a Fundraising,
- neziskové rozdělení zdrojů,
- osvobození od daní.

#### 3.4.1. Zdroje financování neziskových organizací

Financování neziskových organizací pochází z více zdrojů – z příspěvků a z vlastní činnosti. Příspěvky pocházejí většinou od státu, z fondů Evropské unie, či od konkrétních dárců nebo firem. Je více důvodů, proč se dárci rozhodnou neziskovou organizaci financovat a to buď z potřeby udělat něco bohulibého, dobrého, nebo z pocitu nezištnosti a na prospěšné účely. Obecně je však tato představa milná v každém případě se stále jedná o směnu. Všichni dárci (sponzoři, nadace, stát a další) totiž očekávají za své poskytnuté finanční prostředky plnění určitých společensky žádoucích prospěšných cílů.

Neziskové organizace tedy využívají ke své činnosti tzv. vícezdrojové financování – **Fundraising**, rozdělené na vlastní zdroje a zdroje získané od dalších osob. Jedná se

---

<sup>23</sup>Kolektiv autorů. Řízení neziskových organizací. 1. vydání. Praha: tiskárna Fabián, 1996, s.7-8.

o komplexní činnost se všemi možnými dostupnými finančními zdroji. Následující text tyto příjmy stručně rozebírá.

- Vlastní příjmy (nebo také podnikání nestátních neziskových organizací):
  - *Vlastní hospodářská činnost:* V případě příjmů z vlastní činnosti lze do této kategorie zařadit prodej vlastních výrobků a služeb, např. provozování chráněné dílny a pořádání různých akcí, např. plesy, burzy, dětské dny, atd. Možnost vytvářet svůj vlastní zisk je pro diverzifikaci rizik nezbytná. Přináší výhodu ve formě samofinancování a flexibility organizace.
  - *Příspěvky členů:* Členské příspěvky patří mezi stabilní a pravidelné příjmy neziskových organizací. Základem je členství a dlouhodobý vztah klienta (dárce) a neziskové organizace.
  - *Další příjmy:* K dalším možnostem pravidelných příjmů patří pronájem dlouhodobého majetku (kanceláří, budov, dopravních prostředků, strojů a dalších), příjmy z nehmotného majetku (patenty, licence, know-how a další), příjmy z finančních aktivit a úroků.
- Financování z neveřejných rozpočtů:
  - *Individuální dárci:* Mezi možnosti a způsoby individuálního dárcovství se řadí dary, veřejné sbírky, benefiční akce, dárcovské DMS (z anglického DonorsMessageServices) a odkazy ze závětí.
  - *Firemní dárci:* Motivace firemních dárců může být různá – od tradice firmy, přes osobní zainteresovanost managementu či majitele po vliv prostředí. Často se jedná se o vylepšení image, reklamu a získání daňových úlev (podle zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu lze odečíst výši daru od základu daně, přičemž minimální hodnota daru je 2 000 Kč a základ daně lze snížit maximálně o 5 %). Mezi zdroje firemních dárců patří sdílený marketing, sponzoring, nadace a nadační fondy, výnosy z loterií a her a jiné.
- Příspěvky z veřejných rozpočtů: Nezbytnou součástí financování nestátních organizací je také získávání zdrojů prostřednictvím územní a státní samosprávy.

Mezi ně patří prostředky ze státního rozpočtu České republiky. Dalším zdrojem jsou příspěvky z fondů Evropské unie, jejichž alternativou jsou finanční mechanismy Evropského hospodářského prostoru a Norska.

- Dobrovolnictví: pod tímto pojmem se skrývá veřejně prospěšná činnost člověka či organizace konaná ve prospěch jiných lidí a účelů a to bez nároků na odměnu. Dobrovolníci poskytují svůj čas, peníze a úsilí v mnoha oblastech – humanitární činnost, ochrana lidských práv, ochrana životního prostředí, podpora kultury, pomoc v sociální oblasti a další. V dnešní době je fenomén dobrovolnictví populární nejenom mezi jednotlivci, ale také mezi firmami.

Obecné rozdělení finančních zdrojů je podle autorů odborných publikací následující. Rektořík (2010) například uvádí jako čtyři hlavní skupiny tyto zdroje financování:

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

Zdroje financování pro neziskové organizace ve formě peněz, služeb, výrobků a dobrovolníků definuje Šedivý a Medlíková (2011) takto:

- od veřejných institucí (např. ministerstva, krajské a obecní úřady)
- od nadací,
- od jednotlivců – fyzické osoby, samostatně výdělečné osoby,
- od firem a jiných soukromých organizací,
- od klientů, kteří nakupují produkty organizace.

Na tři skupiny zdrojů financování rozdělují finanční prostředky Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012) takto:

- vlastní zdroje – prostředky, které poskytují vlastní členové, nebo organizace vydělá vlastní činností – samofinancování
- cizí zdroje – organizace sjednává finanční zdroje na určitou dobu formou půjčky či úvěru, pojednané době je vrací – návratné zdroje
- potenciální zdroje – prostředky, které organizace mohou získat ze svého okolí na podporu své činnosti

Fundraising<sup>24</sup> je tedy struktura finančních zdrojů, které zahrnují různé metody a postupy jejich získávání. Skladba těchto zdrojů je především ovlivněna činností organizace, oblastí v jaké se vyskytuje a možnostmi veřejných rozpočtů. Je úzce spjat se soukromým neziskovým sektorem a jeho význam pro neziskovou organizaci je v jeho neoddělitelnosti od řízení a záleží na něm její úspěch a přežití. V rámci Fundraisingu se jedná o činnosti vymezené v čase, promyšlené a za účelem získání prostředků od dárců k naplnění cílů organizace. Důležitým faktorem je vědět, jak získat prostředky, tedy umět správně namíchat mix zdrojů z výše uvedených činností. Jinak řečeno, pro úspěšný Fundraising je nezbytný kvalitně propracovaný plán, který umožňuje získávání co největší objem finančních prostředků – marketing neziskových organizací. Jde o schopnost být ve správnou dobu na správném místě, potkat správné lidi a mít tu nejlepší možnou nabídku. Klíčová je také důkladná komunikační strategie. Mezi základní metody fundraisingu patří osobní setkání, veřejné sbírky, telefonické kampaně, nebo inzerce. Fundraising je možné provádět ve více formách:<sup>25</sup>

- Individuální Fundraising – jedná se o získávání finančních prostředků od jednotlivců např. ve formě darů, sbírkou, dobročinnou aukcí či závětí.
- Firemní Fundraising – v tomto případě se jedná o oslovování konkrétních podniků a firem, které mohou využívat služeb, nebo nakupovat zboží, půjčovat prostory nebo techniku, případně vypůjčit zaměstnance.
- Fundraising od státních donátorů – patří sem získávání prostředků ve formě projektů státní správy či samosprávy

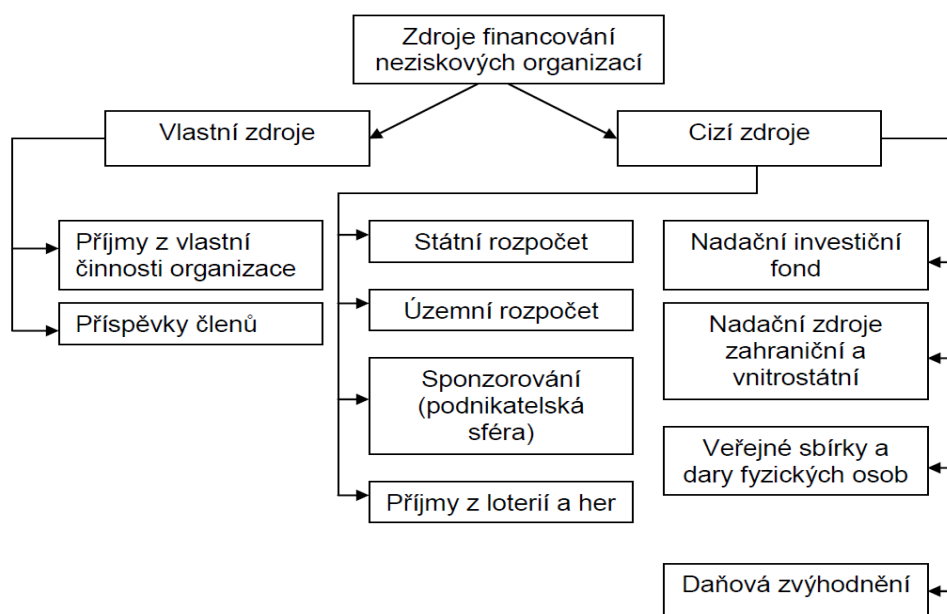
<sup>24</sup>Z překladu anglického slova fund – zdroj, hotovost, kapitál a raising – zvyšování, budování

<sup>25</sup>Tomalová P. Fundraising v nestátních neziskových organizacích [online]. Olomouc, 2010 [cit. 2015-12-30]. Závěrečná diplomová práce. Vedoucí práce Doc. Mgr. PaedDr. Jan Michalík, Ph.D.

- Další formy – získávání prostředků díky Evropské unii a jejích zakázek a projektů, prostředky získané ve formě dotace nebo grantu.

Pro závěrečné srovnání je zde uveden obrázek, který zobrazuje zdroje financování neziskových organizací

**Obrázek č. 3: Formy financování neziskových organizací**



Zdroj: vlastní úprava

### 3.5. Finanční analýza

Finanční analýza představuje metodu hodnocení finančního hospodaření organizace. Hlavním zdrojem dat pro analýzu jsou účetní výkazy. Data se agregují, kvantifikují, poměřují mezi sebou, hledají se vztahy a souvislosti mezi nimi a určuje se jejich vývoj a budoucí predikce.<sup>26</sup> Finanční analýza umožňuje identifikaci silných a slabých stránek organizace a hledá závěry o finanční situaci a celkovém hospodaření organizace. Finanční analýza zjišťuje, zda je organizace zisková, podává informace managementu,

<sup>26</sup>KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady. Dotisk 2011, Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.

zaměstnancům a externím subjektům a celkově zhodnocuje ekonomickou situaci organizace.<sup>27</sup>

Finanční analýzu lze dělit podle práce s daty na:

- Finanční analýzu fundamentální – provádí se na základě zkušeností analytiků, institucí a na základě expertních odhadů,
- Finanční analýzu technickou – je založena na matematicko-statistických metodách, řadí se sem analýza horizontální a vertikální,
- Finanční analýzu kauzální – jedná se o pyramidální rozklady, vazby mezi jevy s náhodnými nebo podmíněnými charakterem,
- Finanční analýzu komparační – používá se jako doplnění technické analýzy a je založená na porovnávání hodnot ukazatelů s dalšími organizacemi v oboru.

Metody finanční analýzy lze podle aktuální potřeby různými způsoby modifikovat a kombinovat. K nejčastějším nástrojům analýzy patří absolutní, rozdílový a poměrový ukazatelé. Mezi základní vlastnosti ukazatelů patří srozumitelnost, jednoznačnost, jednoduchost, přesnost a významnost. Pro kvalitní zpracování finanční analýzy je nezbytný přístup k datům a informací o organizaci. Základním zdrojem dat jsou výroční zprávy, zprávy manažerů, auditorů a další statistické údaje. Cenné informace poskytuje rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Při zpracovávání dat získaných dle výše uvedeného textu lze rozdělit metody na dvě skupiny, které se dělí podle způsobu využití ukazatelů na absolutní (extenzivní) a relativní (intenzivní) ukazatele.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

<sup>28</sup>Businessinfo.cz [on line] [cit. 4.10.2012], Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#absuk>



### **3.5.1. Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatelé jsou charakteristické tím, že vyjadřují konkrétní jev bez souvislosti na jiném jevu. Lze je využívat při analýzách jedné konkrétní organizace. Další vlastností je, že ukazatel nese informaci o kvantitě, čili objemu. Absolutní ukazatelé jsou používány při analýze jednotlivých částí – vertikální analýza a při analýze vývojových trendů – horizontální analýza.<sup>29</sup>

#### **Vertikální analýza**

Vertikální analýza (jinak také procentní rozbor, nebo strukturální analýza) je založena na tom, že se jednotlivé položky z účetních výkazů vztahují k jiné položce a zjišťuje se procentní podíl položek na zvolené základně. Umožňuje zkoumání struktury aktiv, pasiv, nákladů a výnosů a zkoumá účetní výkazy od shora dolů v jednotlivých letech – proto se označuje jako vertikální analýza. Při údajích za několik let vedle sebe lze zkoumat vývoj trendů a časové změny jednotlivých položek. Tato analýza může odhalit problémové oblasti. Její nevýhodou je zároveň to, že neukazuje příčiny, ale pouze změny konstatuje.<sup>30</sup>

#### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza, nebo také analýza trendů, je založena na zkoumání absolutních ukazatelů v čase, obvykle ve vztahu k předchozímu období. Změna těchto ukazatelů se provádí po řádcích – proto horizontální analýza. Během analýzy se hledají odpovědi na otázky - o kolik jednotek se změnila položka v čase (absolutní změna) a o kolik % se změnila položka v čase (relativní změna).<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>KISLINGEROVA, E.,MEDLIKOVÁ O.. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. Management (Grada). ISBN 80-717-9802-9.

<sup>30</sup> GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J., Finanční analýza a plánování podniku, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-1108-8.

<sup>31</sup> GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J., Finanční analýza a plánování podniku, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-1108-8.

$$\text{Relativní změna} = (\text{absolutní změna} / \text{hodnota položky}_{t-1}) \times 100$$

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota položky}_t - \text{hodnota položky}_{t-1}$$

Kde *hodnota položky<sub>t</sub>* představuje běžný rok a *hodnota položky<sub>t-1</sub>* představuje předchozí rok.

### 3.5.2. Analýza relativních ukazatelů

Relativní ukazatelé vyjadřují míru, v jaké jsou tyto ukazatelé v organizaci využívány a jak se mění v čase. Základním metodickým nástrojem jsou poměrové ukazatelé, které se vypočítají jako podíl jedné a druhé položky a jsou charakteristické tím, že umožňují rychle získat představu o finanční situaci organizace. Poměrových ukazatelů existuje celá řada a je vždy třeba zvolit takové vhodné ukazatele, které budou mít nejlepší vypovídací schopnost pro konkrétní podnik nebo organizaci. Výsledné hodnoty se vždy porovnávají s hodnotami doporučenými. Mezi základní ukazatele patří například ukazatel autarkie, ukazatel likvidity, ukazatel rentability, ukazatel aktivity a ukazatel financování.<sup>32</sup>

Vzhledem k tomu, že zkoumanou organizací v bakalářské práci je nestátní nezisková organizace, která nemá za cíl produkovat zisk, je potřeba přistoupit k modifikaci výše zmiňovaných ukazatelů. Dalším zásadním důvodem modifikace jsou jiné zdroje financování než u ziskových subjektů. V textu níže jsou charakterizovány některé základní poměrové ukazatele s ohledem na činnost neziskových organizací.<sup>33</sup>

#### **Ukazatel autarkie<sup>34</sup>**

Tento ukazatel je modifikovaným ukazatelem rentability a udává míru soběstačnosti neziskové organizace. Dosahování kladného hospodářského výsledku není cílem neziskových organizací, proto je ukazatel autarkie vhodnější. Pro správné

---

<sup>32</sup> GRÜN WALD, R., HOLEČKOVÁ, J., Finanční analýza a plánování podniku, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-1108-8.

<sup>33</sup> KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

<sup>34</sup> KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

zhodnocení míry autarkie se musí splnit dva základní předpoklady, v opačném případě je vypovídací schopnost ukazatele zkreslena. Těmi předpoklady jsou: absolutní saturace nabídky s poptávkou a neexistence soukromé firmy, která by při stejném výstupu využívala menší množství vstupů.<sup>35</sup> V závislosti na vstupních datech lze provést analýzu u neziskových organizací na bázi výnosově nákladové nebo příjmově-výdajové.

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

$$A_{HV-H\check{C}} = (V_{H\check{C}} / N_{H\check{C}}) \times 100$$

Kde:  $A_{HV-H\check{C}}$  je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi

$V_{H\check{C}}$  jsou výnosy

$N_{H\check{C}}$  jsou náklady

Ukazatel podává informaci o míře soběstačnosti organizace podle toho, zda jsou pokryty náklady na hlavní činnost z dosažených výnosů v procentech. Výnosy obsahují také neinvestiční dotace. Doporučovaná hodnota je na úrovni 100 %. V případě, kdy ukazatel je větší než 100 %, je nutné zvážit, čím je to způsobeno. V opačném případě organizace nedostatečně kryje náklady dosahovanými výnosy a je nutné nalézt příčiny.

### **Ukazatel likvidity<sup>36</sup>**

Patří mezi nejdůležitější ukazatele v neziskovém sektoru a udává schopnost organizace přeměňovat svůj majetek na peníze a hradit krátkodobé závazky včas a v plné výši v době jejich splatnosti. Jsou rozlišovány tři typy likvidity – běžná (likvidita 3. stupně), pohotová (likvidita 2. stupně) a okamžitá (likvidita 1. stupně). Při nízké výši likvidity to může znamenat ztrátu ziskovosti. V opačném případě, při vysoké likviditě, je mnoho aktiv vázáno v penězích a to má za následek nízkou rentabilitu organizace.

$$\text{Okamžitá likvidita} = Pe / KZv$$

---

<sup>35</sup>KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

<sup>36</sup>KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

Kde: Pe jsou peníze a jejich ekvivalenty (termínované vklady a krátkodobě obchodovatelné cenné papíry)

KZv jsou krátkodobé závazky

Jak uvádí Sedláček (2011) je doporučenou hodnotou okamžité likvidity u ziskových firem kolem 0,2, u neziskových organizací jsou hodnoty vyšší. Ukazatel udává, jak jsou zhodnocovány volné peněžní prostředky.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = (Pe + Po) / KZv$$

Kde: Pe jsou peníze a jejich ekvivalenty

Po jsou krátkodobé pohledávky

KZv jsou krátkodobé závazky

Pohotov\acute{a} likvidita vyjadřuje dle Sedláčka (2011) finanční zdraví a doporučuje hodnotu je 1. Ukazatel by pod ní neměl klesnout. Pokud se tak stane, znamená to, že je zde nebezpečí nesolventnosti. V opačném případě jsou peněžní prostředky neefektivně využívány.

$$\text{Běžná likvidita} = OA / KZv$$

Kde: OA jsou oběžná aktiv

KZv jsou krátkodobé závazky

Běžná likvidita je dle Sedláčka (2011) jedním z nejrozšířenějších ukazatelů platební schopnosti. Doporučované hodnotami jsou v intervalu 1,5 až 2,5. Ukazatel nám říká, že čím je jeho hodnota vyšší, tím je riziko platební neschopnosti menší.

### **Ukazatel rentability<sup>37</sup>**

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, v případě neziskových organizací není hlavním cílem činnosti zisk. V případě vedlejší činnosti organizace (doplňkové činnosti) však může

---

<sup>37</sup>KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

k tvorbě zisku docházet. Lze potom tento zisk použít například na další rozvoj organizace. Cílem hlavní činnosti jsou vyrovnané výnosy a náklady a cílem doplňkové činnosti je zisk. Ukazatel rentability potom udává poměr hospodářského výsledku a dalších proměnných. Mezi základní ukazatele rentability patří:<sup>38</sup>

- Rentabilita nákladů doplňkové činnosti – cílem je rentabilitu nákladů maximalizovat.
- Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti – podmínkou pro použití tohoto ukazatele je kladná hodnota výsledku hospodaření v doplňkové činnosti a záporná hodnota výsledku hospodaření v hlavní činnosti.
- Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ve vztahu k  $\psi$  (kde  $\psi$  udává lomový faktor = 0,6180339) - čím více se haléřový ukazatel nákladovosti přibližuje lomovému faktoru, tím vykazuje doplňková činnost lepší ekonomické výsledky.

Protože zkoumaná nezisková organizace v analytické části nevykazuje doplňkovou činnost, není tento ukazatel vůbec využit v žádné z jeho modifikovaných forem.

### **Ukazatel aktivity<sup>39</sup>**

V případě neziskových organizací se tyto ukazatele používají jako zdroj doplňkových informací, které jsou zdrojem pro hodnocení ukazatelů z dalších oblastí. V odborné literatuře lze najít mnoho ukazatelů aktivity (například obrat kapitálu, obrat zásob, obrat dlouhodobého majetku, obrat závazků, doba obratu kapitálu, doba obratu pohledávek a další). Do praktické části není ukazatel aktivity zařazen.

---

<sup>38</sup> OTRUSINOVÁ, M. a KUBÍČKOVÁ, D. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.

<sup>39</sup> KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

## Ukazatel financování<sup>40</sup>

U neziskových organizací je tento ukazatel jedním z nedůležitějších a má jinou strukturu než v ziskovém sektoru. U neziskových organizací je totiž nezbytně nutné rozlišovat investiční a neinvestiční (provozní) financování. Na rozdíl od tradičních ukazatelů financování v ziskovém sektoru jsou ukazatele v neziskovém sektoru voleny podle vztahu toků a financování a hledají se i souvislosti s rentabilitou.<sup>41</sup> Podle Kraftové (2002) jsou nejvhodnějšími ukazateli pro neziskové organizace míra finanční nezávislosti, míra věřitelského rizika, míra oddlužování a síla finanční páky.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = VK / K \times 100$$

Kde: VK je vlastní kapitál

K je celkový kapitál

Při poklesu výsledné hodnoty pod 50 % je potřeba věnovat zvýšenou pozornost financování u neziskových organizací a při poklesu pod 30 % může být financování hodnoceno jako nestabilní. Tento ukazatel je zařazen do praktické části bakalářské práce a jako jeho doplněk potom ukazatel míry věřitelského rizika.

$$\text{Míra věřitelského rizika} = CK / K \times 100$$

Kde: CK je stav cizího kapitálu

K je stav kapitálu

Míra věřitelského rizika je opakem finanční závislosti a udává, v jaké míře se podílí cizí kapitál na celkovém kapitálu. Součet hodnot míry věřitelského rizika a míry finanční nezávislosti je 100 %.

$$\text{Míra oddlužování} = CF / CK$$

Kde: CF je vygenerovaný tok hotovosti období

---

<sup>40</sup>KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

<sup>41</sup>KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-778-2.

CK je průměrný stav kapitálu

Míra oddlužování udává schopnost organizace vytvářet prostředky na splácení dluhu. V případě neziskových organizací je tento ukazatel volen, pokud využívají bankovních úvěrů.

$$\text{Síla finanční páky} = 1 + (CK / VK)$$

Kde: CK je cizí kapitál

VK je vlastní kapitál

Míra zadluženosti vlastního kapitálu je síla finanční páky zvětšená o 1. V případě neziskových organizací je finanční páka pozitivní (oproti ziskovým organizacím), protože úroková míra je nulová a cizí kapitál snižuje rentabilitu díky své nižší nákladovosti.

#### 4. Charakteristika organizace Letní dům, z.ú.

Základní údaje organizace:

- Název ústavu: Letní dům, z.ú.
- Sídlo: Praha 2, Vyšehradská 430, 128 00
- IČ: 65998201



Letní dům, z.ú. (dále jen Letní dům) je neziskovou organizací, jejímž posláním, jak je popsán ve stanovách, je především pomáhat dětem a mladým lidem, kteří vyrůstají v náhradní výchovné péči bez fungujícího rodinného zázemí s takovým cílem, aby prožívali šťastné dětství a dospěli k samostatnému a plnohodnotnému životu. Díky dlouhodobé a cílené práci Letního domu dochází k rozvíjení osobností, pomoci v krizových obdobích a podpor vztahových vazeb v prostředí kde děti a mladí lidé vyrůstají a žijí. Jako své základní kameny si ústav stanovil individuální přístup, respektování potřeb a práv, dlouhodobé a kontinuální působení, profesionalita, odborná garance, bezpečné prostředí, podpora vztahových vazeb, léčba uměním a rozvoj praktických dovedností.

Do cílové skupiny, pro kterou je převážná většina aktivit organizace určena, patří děti a mladí lidé ve věku od 6 let do 26 let, v jejichž osobní historii se objevuje zkušenost s ústavní výchovou. O veškeré nabízené služby či aktivity projevují svobodný zájem. Dále jsou aktivity ústavu směřovány k rodinám, kterým hrozí odebrání dítěte do náhradní péče nebo již bylo odebráno, i těm které se ocitly v jinak tíživé situaci a pěstounům, kteří vykonávají péči o svěřenou osobu.

Účelem Letního domu je podle zakládací listiny:

- poskytovat sociální službu sociální rehabilitace dle § 70 zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů,
- pomáhat rodičům při řešení výchovných nebo jiných problémů souvisejících s péčí o dítě s cílem podpořit a rozvíjet fungování rodiny a setrvání dítěte v ní,
- působit na děti a mladé lidi vyrůstající v náhradní výchovné péči či bez fungujícího rodinného zázemí tak, aby byla posilována jejich schopnost sociálního začleňování



a připravenost k zvládnání samostatného života, zejména prostřednictvím sociální, psychoterapeutické, výchovné, vzdělávací, poradenské, aktivizační a informační činnosti,

- zřizovat a provozovat výchovně rekreační tábory pro děti,
- uzavírat dohody o výkonu pěstounské péče dle zákona 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dítěte, ve znění pozdějších předpisů,
- poskytovat výchovnou a poradenskou péči pěstounům při výkonu pěstounské péče a sledovat výkon této pěstounské péče,
- vybírat, evidovat, připravovat dobrovolníky pro výkon dobrovolnické služby a uzavírat s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby dle zákona 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, ve znění pozdějších předpisů,
- realizovat kulturní aktivity pro ohrožené děti, lidi v blízkém okolí takovýchto dětí, jako jsou členové jejich rodiny, zaměstnanci ústavních zařízení, pracovníci jiných institucí a organizací státního i nestátního sektoru, pěstouni, osvojitelé či širší veřejnost,
- poskytovat další vzdělávací aktivity pro odbornou i laickou veřejnost a realizovat publikační činnost v oblasti péče o ohrožené děti,
- podílet se na výzkumné činnosti v oblasti péče o ohrožené děti.<sup>42</sup>

#### 4.1. Hlavní aktivity

Organizace je držitelem pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. Letní dům má registrovanou sociální službu dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Organizace je také mimořádným členem České rady dětí a mládeže, členem České terapeutické asociace a členem Klubu profesionálních fundraiserů.

Mezi služby a aktivity organizace se řadí sociálně-terapeutické pobyty pro **děti** z dětských domovů, návštěvy v dětských domovech a další akce pro děti. V rámci doprovázení **mladých lidí** z dětských domovů na cestě k samostatnosti se pořádají pobyty v tréninkovém bytě v Praze, doprovázení při odchodu z dětského domova, podpora při

---

<sup>42</sup>Zakládací listina Letního domu, z.ú. [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.letnidum.cz/zakladaci-listina>

vstupu na pracovní trh a další akce pro mladé dospělé. Součástí pomoci a podpory **rodinám** v tíživé životní situaci je pomoc s řešením praktických problémů, které ohrožují existenci rodiny, rozvoj rodičovských kompetencí, zlepšování komunikace v rodině, posilování zdravého fungování rodiny, zlepšení psychického stavu dítěte a snižování deprivace dítěte umístěného v náhradní výchově kontinuální prací s jeho rodinou. Činnost, která je zaměřená na podpůrné služby pro pěstouny obnáší doprovázení, vzdělávání pěstounů a terapeutické služby pro pěstouny, děti a jejich rodinu. Mezi další aktivity patří komunitní slavnosti v dětských domovech otevřené široké veřejnosti a výstavy z dětské tvorby během sociálně-terapeutických pobytů.

Ústav dále provozuje dle zakládací listiny jako vedlejší činnost výrobu, obchod a služby jinde nezařazené, reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení.

## 4.2. Organizační struktura

**Zakladatelkou** organizace je Lucie Kokrdová, jejíž vklad činí 1000 Kč. Tento peněžní vklad se stal majetkem ústavu v den vzniku. Správou vkladu je zakládací listinou pověřen zakladatel.

**Správní rada** má 5 členů, kteří jsou voleni na tři roky. Každého člena je možné volit opakovaně nanejvýš na dvě po sobě jdoucí funkční období. Zakládací listina dále upřesňuje podmínky volby členů rady a jejich odvolání. Správní rada se schází minimálně čtyřikrát ročně nebo podle potřeby. K přijetí rozhodnutí je třeba souhlasu nadpoloviční většiny hlasů všech členů správní rady. Zakládací listina také upřesňuje podmínky pravidel hlasování a působnost správní rady. Členy správní rady jsou:

- doc. PhDr. Mireia Ryšková, ThD. - předsedkyně Správní rady,
- Jiří Kokrda,
- Petr Vacek,
- Mgr. Dana Hradcová,
- Ing. Marek Dohnal, PhD.

Statutárním orgánem ústavu je **ředitel**, kterého jmenuje a odvolává správní rada. Ředitel vykonává svou funkci ve smluvním poměru k ústavu. Zakládací listina dále stanovuje práva a povinnosti ředitele. Prvním ředitelem byl Mgr. Cyril Zákora, kterého ve funkci vystřídal k 1. říjnu 2015 Jan Bárta.

V případě, že správní rada shledá nutnost upravit vnitřní organizaci ústavu, rozhodne se o vydání statutu, o jehož změnách také správní rada rozhoduje.

**Revizor** dohlíží, zda správní rada vykonává svou činnost podle zákona a ve shodě se zakládací listinou. Upozorňuje jí na zjištěné nedostatky a podává případné návrhy na jejich odstranění, dále kontroluje, jak je vedeno účetnictví a přezkoumává roční účetní závěrku a vyjadřuje se k výroční zprávě. Funkční období revizora je pětileté a je možné funkci vykonávat opakovaně. V zakládací listině jsou také stanoveny podmínky volby a odvolání revizora. V současnosti vykonává funkci Renata Špatzová.

### 4.3. Historie

Nezisková organizace Letní dům (nyní z.ú.) byla založena dne 17. února 1997 jako občanské sdružení s cílem pomáhat dětem z dětských domovů formou celoročních pobytových aktivit. Ředitelkou se stala Lucie Kokrdová. Počátek Letního domu byl spojen s úmyslem zviditelňovat myšlenku, že i státem garantovaný systém ústavní péče o děti a mladé lidi v dětských domovech by měl do svého celku jasně zakomponovat i cílenou výchovně – terapeutickou práci s těmi, kteří ji vzhledem ke své osobní historii potřebují.<sup>43</sup> V roce 1999 navázali úspěšnou spolupráci s Dětským domovem v Krompachu a v roce 2000 uspořádali první společenskou akci „Andělská slavnost“. V roce 2002 začali spolupracovat s moderátorem a hercem Petrem Vackem, který se později stal místopředsedou organizace a do dnešní doby je v organizaci činný. Ve stejném roce Letní dům obdržel pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí. V roce 2005 byla zahájena spolupráce s dětským domovem v Písku. A koncem roku byl spuštěn první evropský projekt „Předání nitky sociální sítě“ ve spolupráci s Městským centrem sociálních služeb a prevence. Také byl vydán kalendář, který získal ocenění z nakladatelství Typografia. V roce 2007 se stal ředitelem Mgr. Cyril Zákora. Služba dětem z dětských domovů, která

---

<sup>43</sup>Historie Letního domu z.ú. [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.letnidum.cz/historie>

je poskytována prostřednictvím sociálně-terapeutických pobytů, komunitních akcí, výjezdů do dětských domovů byla zaregistrována jako sociální služba a byla započata spolupráce s dětským domovem v Dubenci, o.p.s. v samostatném projektu.<sup>44</sup> Další roky byly ve znamení rozšiřování poskytování služeb, navazování spolupráce s dalšími dětskými domovy, realizace projektů podporovaných z Operačního programu Praha - Adaptabilita a v neposlední řadě organizování sociálně-terapeutických pobytů v tréninkovém bytě.

---

<sup>44</sup> Historie Letního domu z.ú. [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.letnidum.cz/historie>

## **5. Rozbor hospodaření Letního domu, z.ú.**

Pro analýzu hospodaření Letního domu v letech 2008 – 2014 jsou využity informace z hlavních účetních výkazů, kterými jsou:

- Rozvaha,
- Výkaz zisků a ztrát.

### **5.1. Analýza absolutních ukazatelů**

Data pro tuto část analýzy pocházejí z výše uvedených účetních výkazů a v této části je prováděna vertikální a horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztrát a představuje výchozí bod analýzy hospodaření neziskové organizace.

#### **5.1.1. Vertikální analýza**

##### **Vertikální analýza aktiv**

Nejvyšší podíl na celkové sumě aktiv mají v celém sledovaném období oběžná aktiva. V letech 2008 až 2013 se pohybovaly mezi 97,73 % a 98,10 % a v letech 2012 až 2014 byla celková aktiva tvořena pouze z oběžných aktiv. Nejvyšší podíl na aktivech měly v roce 2013 nároky na dotace a to 48,71 %. Mezi oběžná aktiva v Letním domě se řadí zboží na skladě, pokladna, ceniny, bankovní účty, odběratelé, poskytnuté provozní zálohy a zálohy na zásoby, zálohy poskytnuté zaměstnancům, jiné pohledávky, náklady příštích období a od roku 2013 také nároky na dotace. Mezi poskytnuté provozní zálohy patří zaplacená kauce, zálohy na služby spojené s užíváním kancelářských prostor a zaplacené zálohy na elektrickou energii. Vyúčtování je prováděno ze strany poskytovatele jednou ročně. Mezi jiné pohledávky patří pohledávky k jednotlivým dárcům z titulu přidělených grantů, které budou proplaceny po předložení řádného vyúčtování přijatých příspěvků případně průběžných zpráv. Mezi donátory v letech 2008 až 2014 patřili například:

- pohledávky k jednotlivým donorům z titulu přidělených grantů,

- Nadace Terezy Maxové (projekt Spolu o krok dále, projekt Sociální rehabilitace 2008-2009),
- Nadace Terezy Maxové dětem (ING fond),
- Magistrát hlavního města Prahy – Operační program Praha - Adaptabilita,
- Nadace OKD,
- NROS ze sbírky Pomozte dětem! (projekt Sociální rehabilitace).

Dlouhodobý majetek měl nejvyšší podíl na bilanční sumě v roce 2008 a to 2,27 % aktiv. Nejvíce se na aktivech podílel drobný dlouhodobý majetek. Od roku 2012, po prodeji osobního automobilu, se snížil podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech na nulu.

**Tabulka č. 3: Struktura aktiv a podíl na bilanční sumě v letech 2008 – 2014 (v Kč, v %)**

ROZVAHA - AKTIVA	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Dlouhodobý majetek	64 480	48 360	32 240	16 120	0	0	0
Oběžná aktiva	2 770 790	2 398 209	1 665 751	780 898	1 076 714	4 102 358	1 591 376
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 835 270</b>	<b>2 446 569</b>	<b>1 697 991</b>	<b>797 018</b>	<b>1 076 714</b>	<b>4 102 358</b>	<b>1 591 376</b>
Dlouhodobý majetek	2,27%	1,98%	1,90%	2,02%	0 %	0 %	0 %
Oběžná aktiva	97,73%	98,02%	98,10%	97,98%	100 %	100 %	100%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

## **Vertikální analýza pasiv**

Vlastní kapitál měl největší podíl na celkových pasivech v roce 2012 a to 65,42 % a to z důvodu, že v tomto roce vzrostly položky fond veřejné sbírky (jednalo se o aktivity spojené s prodejem kalendářů, pohledů, záložek, obrázků apod. a s přijatými dary na účet veřejné sbírky) a nerozdělený zisk. Největší podíl na vlastním kapitálu činila položka nerozdělený zisk v roce 2013 s 88,47 %. Do vlastního kapitálu se řadí vlastní jmění, fond veřejné sbírky, výsledek hospodaření a nerozdělený zisk.

Nejnižší podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech byl v roce 2008 s 9,71 %, protože položky vlastní jmění a fond veřejné sbírky byly nulové.

Ve sledovaném období mají cizí zdroje nejvyšší podíl na celkové sumě pasiv v roce 2008 s 90,29 %, což bylo způsobeno položkou výnosy příštích období, která byla v tomto roce nejvyšší a představovala přislíbené grantové příspěvky, které byly schváleny v roce 2008, avšak jejich čerpání bylo provedeno až v roce 2009. Naopak nejnižší podíl cizích zdrojů byl v roce 2012 s 34,58 % z důvodu poklesu právě položky výnosy příštích období. Mezi cizí zdroje patří ve sledovaném období dodavatelé, ostatní závazky, zaměstnanci, zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny, ostatní přímé daně, nároky na státní dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem, výdaje příštích období, výnosy příštích období a dohadné účty pasivní.

**Tabulka č. 4: Struktura pasiv a podíl na bilanční sumě v letech 2008 – 2014 (v Kč, v %)**

ROZVAHA - PASIVA	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Vlastní kapitál	275 175	471 295	487 389	495 325	704 366	415 064	543 766
Cizí zdroje	2 560 095	1 975 274	1 210 603	301 693	372 348	3 690 294	1 047 610
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 835 270</b>	<b>2 446 569</b>	<b>1 697 992</b>	<b>797 018</b>	<b>1 076 714</b>	<b>4 105 358</b>	<b>1 591 376</b>
Vlastní kapitál	9,71%	19,26%	28,70%	62,15%	65,42%	10,11%	34,17%
Cizí zdroje	90,29%	80,74%	71,30%	37,85%	34,58%	89,89%	65,83%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

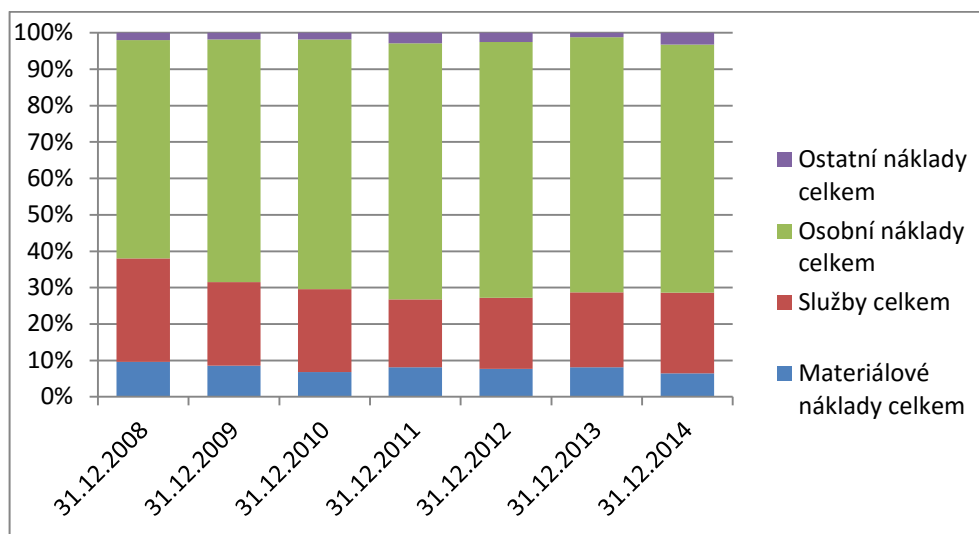
### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vztažnou veličinou pro vertikální analýzu nákladů jsou celkové náklady. Na této částce se nejvíce podílí osobní náklady, potom služby, materiálové náklady a s nejnižším procentním zastoupením ostatní náklady. Osobní náklady byly ve sledovaném období tvořeny mzdovými náklady – pracovní smlouvy, mzdovými náklady – dohody o provedení práce, náhradami - nemocenská, zákonné sociální pojištění, a ostatními osobními náklady – stravenky. Osobní náklady se v průběhu sledovaných let pohybovaly v rozmezí mezi 60,01 % a 70,39 %. Nejvyšší podíl na celkových nákladech měly pracovní smlouvy a nejmenší zastoupení představovaly stravenky a náhrady – nemocenská.

Nejnižší podíl ve sledovaném období měly ostatní náklady tvořeny především zákonným pojištěním, pojištěním kanceláře a pojištěním služebního vozu (až do roku 2012, kdy bylo auto prodáno).



**Graf č. 1: Struktura nákladů a podíl na celkových nákladech (v %)**



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

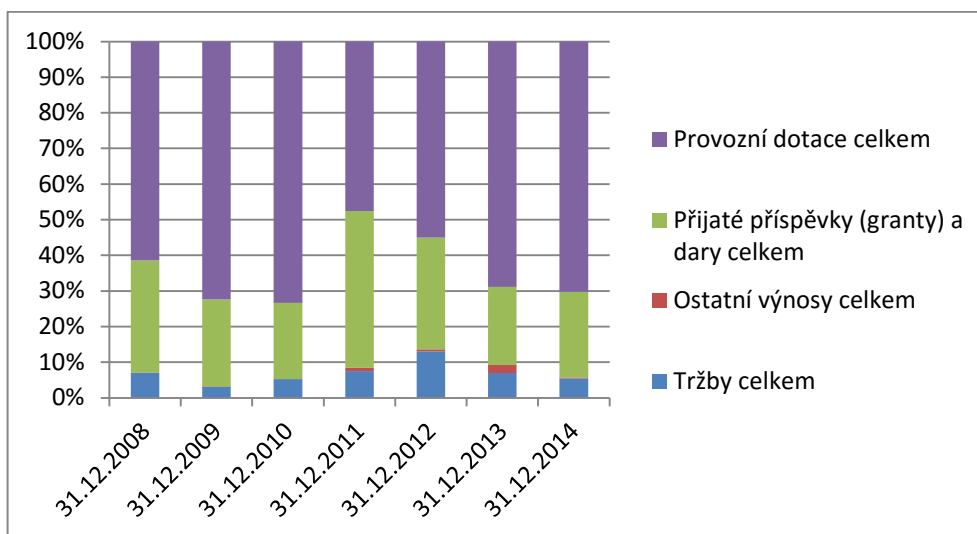
**Tabulka č. 5: Struktura nákladů a podíl na celkových nákladech (v %)**

NÁKLADY	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Materiálové náklady	9,61 %	8,54 %	6,83 %	8,10 %	7,71 %	8,15 %	6,43 %
Služby	28,43 %	22,96 %	22,77 %	18,65 %	19,48 %	20,55 %	22,19 %
Osobní náklady	60,01 %	66,73 %	68,63 %	70,39 %	70,30 %	70,12 %	68,19 %
Ostatní náklady	1,95 %	1,77 %	1,77 %	2,86 %	2,51 %	1,17 %	3,19 %
<b>Náklady celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Při vertikální analýze výnosů je jako vztažná veličina použita celková suma výnosů. Nejvyšší podíl na celkových výnosech byl v roce 2010, činil 73,39 % a byl tvořen provozními dotacemi celkem. Naopak celkově nejnižší podíl s 0,01 % byl v roce 2009 a tvořily ho ostatní výnosy, konkrétně úroky. V roce 2010, 2011 a 2013 se na výnosech vůbec nepodílely veřejné sbírky – dary a příspěvky na účet. Celkové výnosy se skládají především z tržeb, ostatních výnosů, přijatých příspěvků (grantů) a darů a provozních dotací. Nejnižší podíl měla ve sledovaném období položka ostatní výnosy.

**Graf č. 2: Struktura výnosů a podíl na celkových výnosech (v %)**



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

**Tabulka č. 6: Struktura výnosů a podíl na celkových výnosech (v %)**

VÝNOSY	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Tržby celkem	7,03%	3,20 %	5,22%	7,47%	13,01%	6,95%	5,46%
Ostatní výnosy	0,10%	0,01%	0,08%	0,90%	0,62%	2,30%	0,29%
Přijaté příspěvky (granty) a dary	31,43%	24,38%	21,31%	44,05%	31,3%	21,87%	24,06%
Provozní dotace celkem	61,43%	72,4%	73,39%	47,59%	55,07%	68,88%	70,19%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

### 5.1.2. Horizontální analýza

Horizontální analýza, nebo také analýza trendů, je založena na sledování vývoje jednotlivých položek účetních výkazů, stejně jako při vertikální analýze (rozvaha, výkaz zisku a ztrát), v tomto případě v čase. Analýza počítá s meziročními změnami v korunách a v procentech.

## Horizontální analýza aktiv

Struktura aktiv Letního domu:

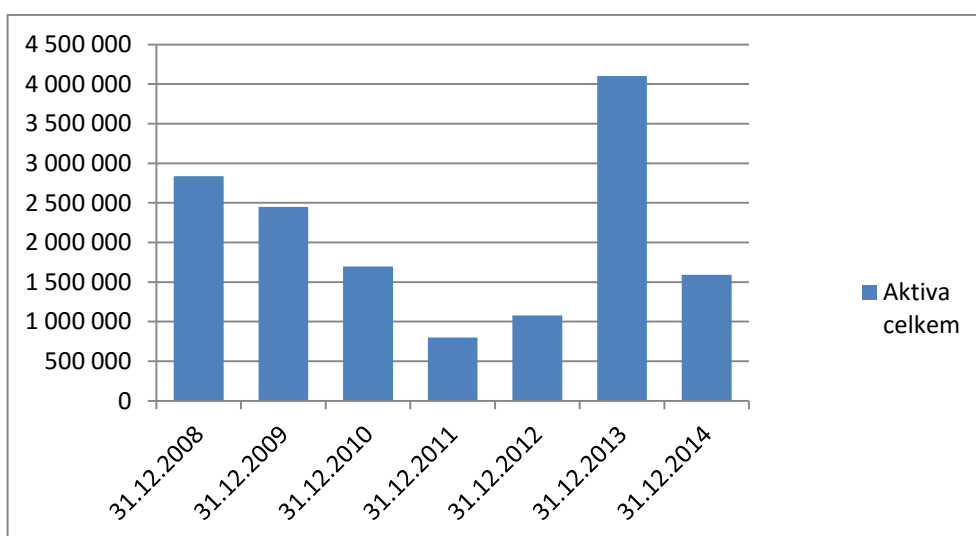
- A. Dlouhodobý majetek
  - Dlouhodobý hmotný majetek
  - Dlouhodobý nehmotný majetek
- B. Oběžný majetek
  - Krátkodobý finanční majetek
  - Zásoby
  - Pohledávky
  - Jiná aktiva

Tabulka č. 7: Celková suma aktiv (v Kč)

ROZVAHA - AKTIVA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Aktiva celkem	2 835 270	2 446 569	1 697 991	797 018	1 076 714	4 102 358	1 591 376

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Graf č. 3: Vývoj celkové sumy aktiv (v Kč)



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Celková suma aktiv zaznamenávala od roku 2008 klesající tendenci, protože klesala položka dlouhodobý majetek – způsobeno položkou oprávků k dlouhodobému majetku a poklesem položky oběžná aktiva.

V roce 2013 nastal prudký nárůst, který byl způsoben nárůstem položky nároky na dotace, které představovaly pohledávky za státem z titulu dvou projektů hrazených ze strukturálního fondu z operačního programu Praha – Adaptabilita. Projekty pokračovaly i v roce 2014 a byly propláceny na základě průběžných zpráv projektů.

Dlouhodobý hmotný majetek představoval darovaný osobní vůz Mercedes Benz oceněný hodnotou uvedenou v darovací smlouvě, který byl v roce 2012 prodán a Letní dům od 31.12. 2012 neovládal žádný dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý drobný majetek byl ve sledovaném období na konstantní úrovni a byl tvořen například lednicí, pračkou, počítačovou technikou, fotoaparátem a podobně.

**Tabulka č. 8: Vývoj a struktura dlouhodobého majetku (v Kč)**

ROZVAHA - AKTIVA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Dlouhodobý hmotný majetek - osobní automobil	80 600	80 600	80 600	80 600	0	0	0
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	323 125	323 125	323 125	323 125	315 135	296 216	296 216
Oprávků k dlouhodobému hmotnému majetku	-16 120	-32 240	-48 360	-64 480	0	0	0
Oprávků k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	-323 125	-323 125	-323 125	-323 125	-315 135	-296 216	-296 216
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>64 480</b>	<b>48 360</b>	<b>32 240</b>	<b>16 120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Oběžná aktiva tvoří další významnou položku celkových aktiv. Struktura oběžných aktiv je tvořena především položkou bankovní účty, které se skládají z provozního účtu,

účtu veřejné sbírky a účtu globálního grantu. Dále položkou zboží na skladě a v prodejnách, což je darovaná výpočetní technika. Dalšími položkami jsou:

pokladna – ta byla vedena v Kč, ceniny – představovaly poštovní známky a předplacenou kartu na kopírování,

odběratelé – vystavené faktury v daném roce propláceny v lednu následujícího roku,

poskytnuté provozní zálohy a zálohy na zásoby – jednalo se například o zaplacené kauce zálohy na služby spojené s užíváním kancelářských prostor a zaplacené zálohy na elektrickou energii. Vyúčtování bylo prováděno ze strany poskytovatele jednou ročně,

zálohy poskytnuté zaměstnancům – zálohy byly vyúčtovávány zaměstnancům v lednu následujícího roku,

jiné pohledávky – pohledávky k jednotlivým donorům z titulu přidělených grantů, které byly propláceny po předložení řádného vyúčtování přijatých příspěvků, případně průběžných zpráv v následujícím roce,

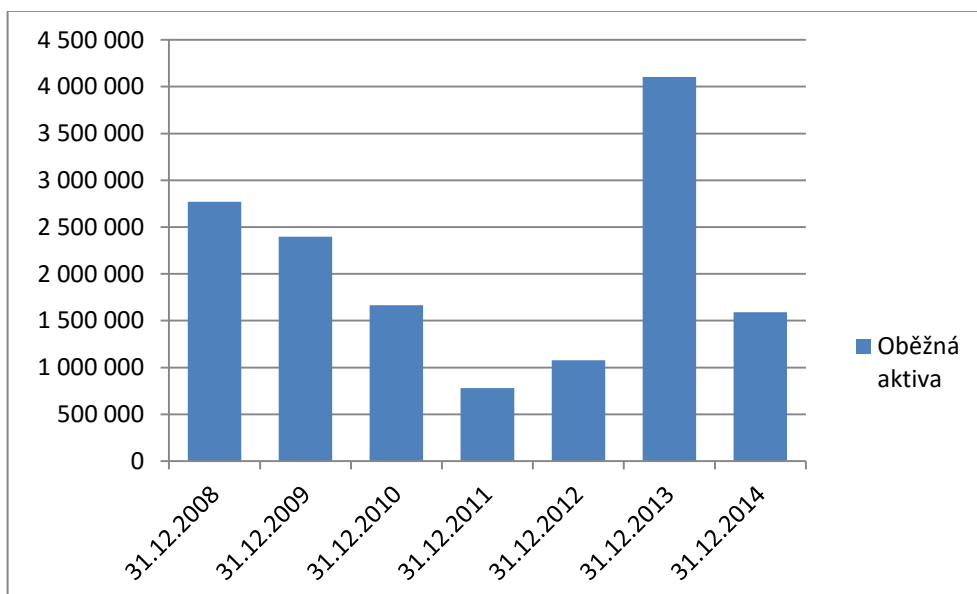
náklady příštích období – jednalo se o časově rozlišenou splátku, například v roce 2012 to byla splátka za osobní automobil, který byl pronajat na dva roky, a výše zmiňované nároky na dotace.

**Tabulka č. 9: Vývoj a struktura oběžných aktiv (v Kč)**

ROZVAHA - AKTIVA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Zboží na skladě a v prodejnách	42 000	259 019	259 019	114 695	114 695	0	0
Pokladna	8 664	7 916	15 345	17 105	48 064	26 392	56 684
Ceniny	1 949	844	1 133	402	400	236	479
Bankovní účty	876 857	889 297	887 352	336 367	639 575	1 886 792	1 201 692
Odběratelé	7 240	11 400	29 102	61 075	38 310	67 173	28 000
Poskytnuté provozní zálohy a zálohy na zásoby	42 523	52 383	46 967	4 904	4 006	5 846	28 616
Zálohy poskytnuté zaměstnancům	0	0	0	0	12 500	6 000	5 000
Jiné pohledávky	1 776 557	1 163 350	425 353	243 100	123 000	65 760	151 405
Nároky na dotace	0	0	0	0	0	1 998 412	119 500
Náklady příštích období	15 000	14 000	1 480	3 250	96 164	45 747	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 770 790</b>	<b>2 398 209</b>	<b>1 665 751</b>	<b>780 898</b>	<b>1 076 714</b>	<b>4 102 358</b>	<b>1 591 376</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

**Graf č. 4: Vývoj oběžných aktiv (v Kč)**



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Celková částka oběžných aktiv od roku 2008 do roku 2011 klesla o 71,81 %. Mezi léty 2012 a 2013 opět oběžná aktiva vzrostla o 281 % a v roce 2014 opět klesla o 61,20 %. Podle horizontální analýzy aktiv byla tato změna způsobena nárůstem již zmiňovaných nároků na dotace a nárůstem finančních prostředků na bankovních účtech, což bylo způsobeno například zasláním darů do veřejné sbírky.

### Horizontální analýza pasiv

Struktura pasiv Letního domu:

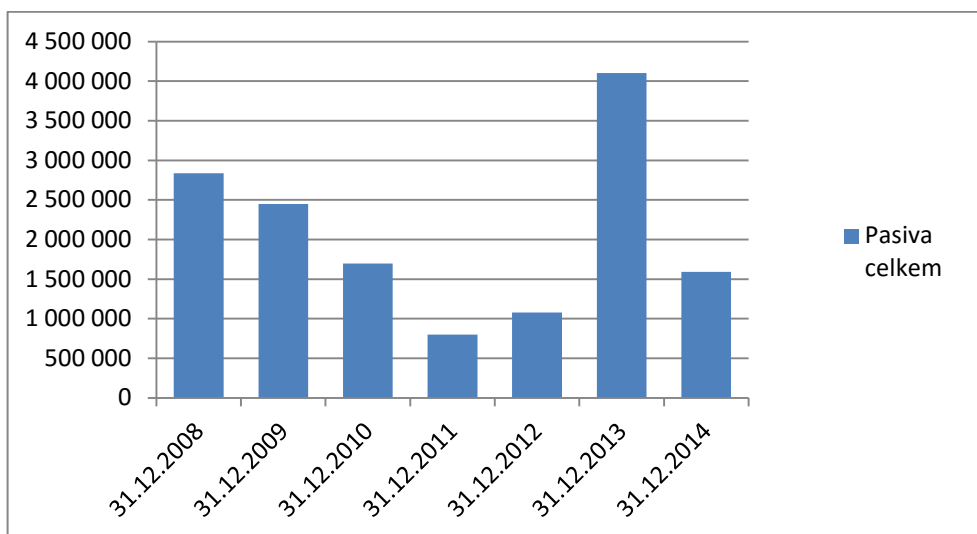
- A. Vlastní zdroje
  - Jmění
  - Výsledek hospodaření
- B. Cizí zdroje
  - Krátkodobé závazky
  - Dlouhodobé závazky
  - Jiná pasiva

**Tabulka č. 10: Celková suma pasiv (v Kč)**

ROZVAHA - PASIVA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
<b>Pasiva celkem</b>	2 835 270	2 446 569	1 697 992	797 018	1 076 714	4 102 358	1 591 376

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

**Graf č. 5: Celková suma pasiv (v Kč)**



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Celková suma pasiv od počátku sledovaného období klesala, v roce 2012 mírně vzrostla a v roce 2013 skokově vzrostla z důvodu nárůstu cizích zdrojů. Konkrétně z důvodu nárůstu položky výnosy příštích období, které představovaly příslibené dotace a grantové příspěvky schváleny a smlouvy podepsány v roce 2013, ale jejich čerpání bylo uskutečněno až v roce 2014. Dotace byly poskytnuty v tomto roce například od Ministerstva práce a sociálních věcí, Magistrátu hl. m. Prahy a z Evropského sociálního fondu na sociální projekty.

Na celkové sumě pasiv má velký podíl položka nerozdělený zisk, který je tvořen především z výsledků hospodaření za minulá období.

Nezanedbatelnou položkou, která je součástí vlastního kapitálu, je fond veřejné sbírky. Byl tvořen pro shromažďování finančních prostředků získaných v rámci veřejné sbírky (poměrná část tržeb z prodeje drobných předmětů, přijaté dary na účet veřejné sbírky), při použití těchto prostředků byly bezprostředně převáděny do výnosů. Dohadné účty pasivní představují náklady věcně i časově související se zdaňovacím obdobím konkrétního roku, a tudíž na ně byla vytvořena dohadná položka.

Položka výsledek hospodaření (viz graf č. 6) představuje vykazovanou účetní ztrátu nebo zisk za daný rok (viz analýza výkazu zisku a ztrát). Výsledek hospodaření dosáhl



v posledním sledovaném roce nejvyšší úrovně, a jak je vidět v grafu v roce 2009 a 2013 dosahoval záporných hodnot.

Vlastní zdroje ve sledovaném období mají konstantní výši, kromě roku 2012, kdy zaznamenaly nárůst o 42,20 % oproti roku 2011 díky navýšení částky na položce fond veřejné sbírky – organizace obdržela dar ve formě výpočetní techniky a nerozdělený zisk, který je tvořen především z výsledku hospodaření z minulých let.

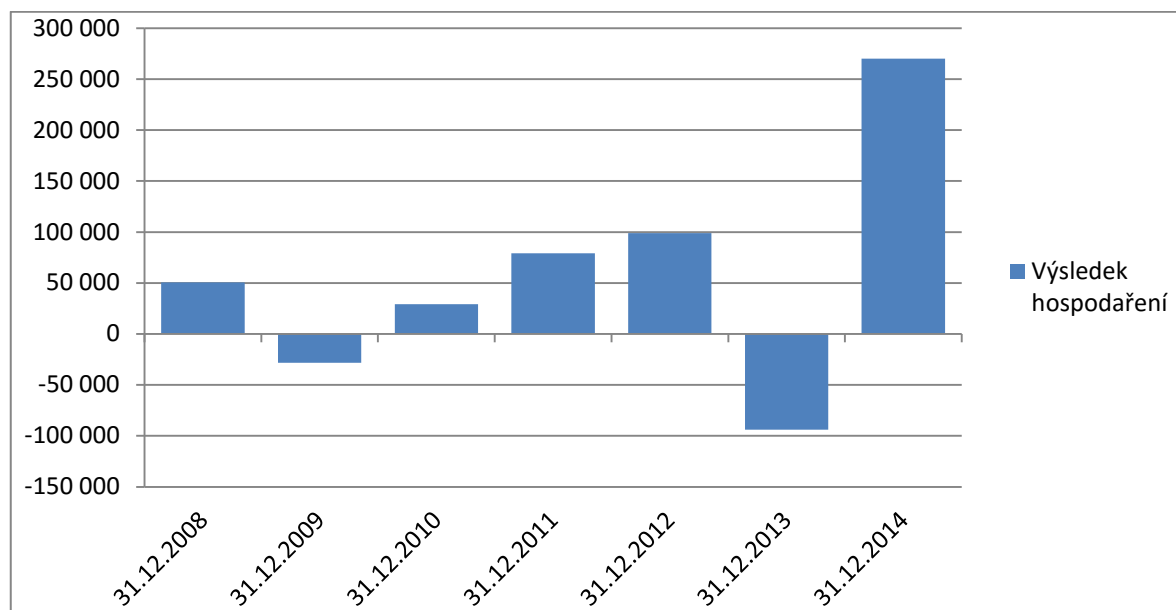
Nejnižší podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech byl v roce 2008, a to z toho důvodu, že položky vlastní jmění a fond veřejné sbírky byly v tomto roce nulové.

**Tabulka č. 11: Vývoj a struktura vlastních zdrojů (v Kč)**

ROZVAHA - PASIVA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Vlastní jmění	0	297 619	297 619	195 295	195 295	0	1 000
Fond veřejné sbírky	0	14 180	693	31 785	141 881	141 683	0
Výsledek hospodaření	50 448	-28 339	29 241	79 167	98 945	-93 809	269 985
Nerozdělený zisk	224 727	187 835	159 836	189 078	268 245	367 190	272 781
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	<b>275 175</b>	<b>471 295</b>	<b>487 389</b>	<b>495 325</b>	<b>704 366</b>	<b>415 064</b>	<b>543 766</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

**Graf č. 6: Vývoj výsledku hospodaření (v Kč)**



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

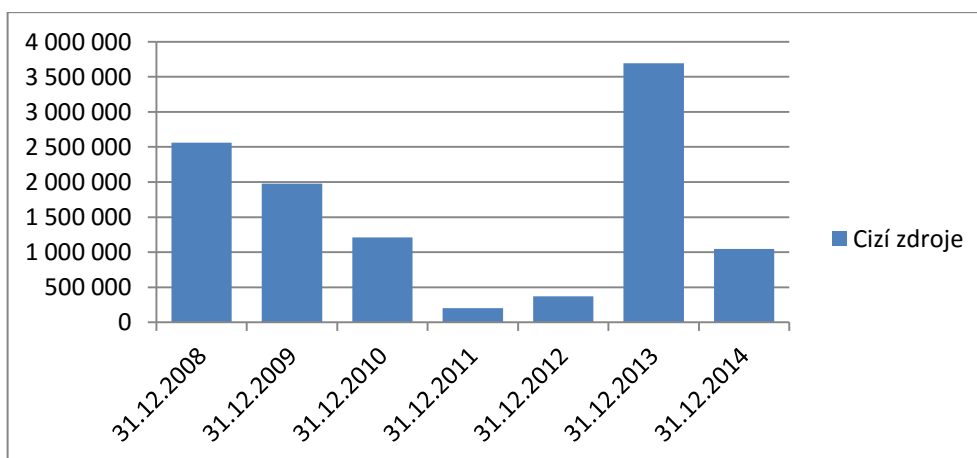
V neziskové organizaci Letní dům, jsou cizí zdroje tvořeny položkami dodavatelé, ostatní závazky, zaměstnanci, zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny, ostatní přímé daně, nároky na státní dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem, výdaje příštích období, výnosy příštích období a dohadné účty pasivní.

Tabulka č. 12: Vývoj a struktura cizích zdrojů (v Kč)

ROZVAHA - PASIVA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Dodavatelé	7 524	41 054	6 568	4 221	4 001	6 674	19 098
Ostatní závazky	1 650	2 031	0	0	0	0	0
Zaměstnanci	103 376	127 349	124 468	11 597	99 531	178 460	194 132
Zúčtování s institucemi soc. zabezpečení a zdravotní poj.	63 970	67 068	69 968	59 772	48 275	89 296	95 989
Ostatní přímé daně	14 320	14 798	13 964	11 497	9 256	10 986	16 912
Nároky na st. dotace a ostatní zúčtování se st. rozpočtem	50 162	0	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	205	81	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	2 238 355	1 667 673	937 381	93 383	189 193	3 379 499	680 201
Dohadné účty pasivní	80 533	55 220	58 254	21 223	22 092	25 379	41 278
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 560 095</b>	<b>1 975 274</b>	<b>1 210 603</b>	<b>201 693</b>	<b>372 348</b>	<b>3 690 294</b>	<b>1 047 610</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Graf č. 7: Vývoj cizích zdrojů (v Kč)



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Celková částka cizích zdrojů od roku 2008 do roku 2012 klesla o 87,21 %. To bylo způsobeno položkou výnosy příštích období, která v roce 2011 významně klesla – šlo o smlouvy na přislíbené granty podepsané v roce 2011, ale jejich čerpání proběhlo až v roce 2012. V roce 2013 vzrostly cizí zdroje o 891,08 %, protože výnosy příštích období tvořily částku 3 379 499 Kč. Do roku 2014 opět o 71,61 % klesly.

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Během horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty jsou zkoumány absolutní a procentuální změny hlavních položek. Celkové náklady a celkové výnosy představují nejdůležitější položky. Další zkoumané položky jsou materiálové náklady, služby, osobní náklady a ostatní náklady. V případě výnosů potom tržby, ostatní výnosy, přijaté příspěvky (granty) a dary, finanční dary – darované služby, věcné dary, veřejné sbírky – dary a příspěvky na účet a provozní dotace.

### **Náklady**

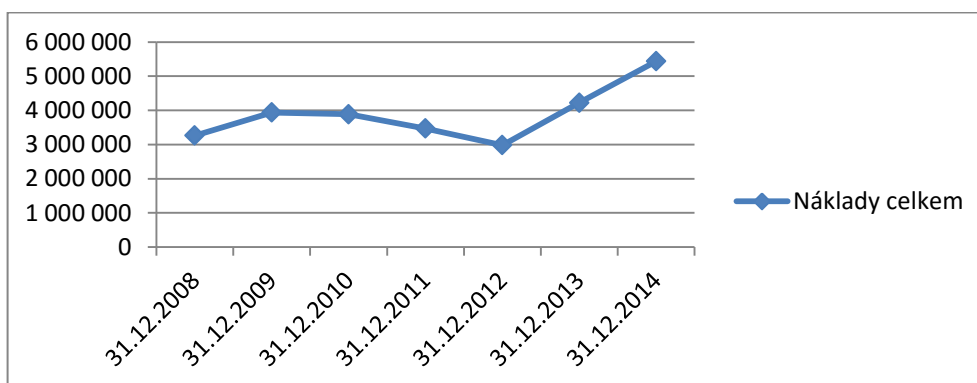
Struktura nákladů Letního domu.

- Materiálové náklady
- Služby
- Osobní náklady
- Ostatní náklady

Struktura celkových nákladů v Letním domě je tvořena materiálovými náklady, službami, osobními náklady a ostatními náklady. Tyto náklady se ve sledovaném období se pohybovaly konstantně mezi 3 mil. Kč a 5,5 mil. Kč. Nejnižší náklady byly v roce 2012, protože klesly výdaje na materiálové náklady – největší náklad z této položky představovaly potraviny, kancelářské potřeby, ostatní materiálové náklady, spotřeba energie a spotřeba pohonných hmot. Dále v tomto roce klesly také výdaje na služby – především na opravy a údržbu, pokleslo nájemné (z důvodu poklesu pobytů v tréninkovém

bytě) a snížily se náklady na vzdělávání zaměstnanců. Naopak nejvyšší celkové náklady byly v roce 2014, protože došlo k nárůstu a rozšíření všech poskytovaných služeb organizací, se kterými byly spojené výdaje na materiálové náklady, na nájemné, a především vzrostly náklady na vzdělávání zaměstnanců například v oblasti doprovázení pěstounů a poradenství v oblastech péče o děti, vývojové problémy, specifické poruchy.

**Graf č. 8: Vývoj celkových nákladů (v Kč)**



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Vývoj nákladů znázorňuje tento graf a tabulka níže, kde je vidět jejich růst od roku 2012 do roku 2014 způsobený právě zvýšenými náklady spojenými především s rozšiřováním poskytovaných služeb a nákladů s nimi souvisejících.

**Tabulka č. 13: Vývoj a struktura nákladů (v Kč)**

NÁKLADY	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Materiálové náklady	313 688	336 077	265 296	281 043	229 951	344 139	349 859
Materiálové náklady	...	7,14 %	-21,06 %	5,94 %	-18,18 %	49,66 %	1,66 %
Služby	928 199	903 488	884 929	646 887	580 963	867 400	1 206 779
Služby	...	-2,66 %	202,81%	-76,36 %	-10,19 %	49,30 %	39,13 %
Osobní náklady	1 959 403	2 626 367	2 667 096	2 441 758	2 097 013	2 959 555	3 708 045
Osobní náklady	...	34,04 %	1,55 %	-8,45 %	-14,12 %	41,13 %	25,29 %
Ostatní náklady	63 578	69 645	68 791	99 230	74 930	49 558	173 388
Ostatní náklady	...	9,54 %	-1,23 %	44,25 %	-24,49 %	-33,86 %	249,87 %
<b>Náklady celkem</b>	<b>3 264 868</b>	<b>3 933 577</b>	<b>3 886 112</b>	<b>3 468 198</b>	<b>2 982 857</b>	<b>4 220 652</b>	<b>5 438 071</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Položka materiálové náklady jsou tvořeny převážně ostatním spotřebním materiálem, který tvoří náklady na drobné vybavení do kuchyně pro projekt tréninkového bytu a úpravy prostor kanceláře, odměny pro děti, odbornou literaturu, drobný zdravotnický materiál a vybavení do služebního vozu.

Služby jsou tvořeny běžnými náklady jako cestovné zaměstnanců, nájem kanceláří, náklady na supervize a vzdělávání a položkou ostatní služby, jež jsou tvořeny náklady na zdravotní prohlídky, fakturace odborného poradenství, facilitace strategického plánování, vstupné na kulturní a sportovní akce, honoráře za kulturní vystoupení apod. Položku jiné ostatní náklady tvoří náklady na správní poplatky, ověřování dokumentů, výpisy z trestního rejstříku, pojištění odpovědnosti zaměstnanců a dobrovolníků.

Osobní náklady měly na celkových nákladech vysoký podíl a od roku 2008 do roku 2014 vzrostly o 89,24 %, protože došlo k zmiňovanému nárůstu poskytovaných aktivit, sociálních projektů a dalších činností, které si vyžádaly zvýšené náklady na zaměstnance. Patří sem pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, náhrady za nemocenskou, zákonné sociální pojištění a náklady na stravenky.

Ostatní náklady byly tvořeny položkami daně a poplatky, pojištěním kanceláří a služebního vozidla a do roku 2012 také účetními odpisy dlouhodobého majetku (vozidlo bylo prodáno).

## Výnosy

Struktura výnosů Letního domu:

- Tržby
- Ostatní výnosy
- Přijaté příspěvky (granty) a dary
- Finanční dary – darované služby, věcné dary
- Veřejné sbírky – dary a příspěvky na účet
- Provozní dotace

Struktura celkových výnosů v Letním domě je tvořena tržbami, ostatními výnosy, přijatými příspěvky a dary a provozními dotacemi. Tyto výnosy se ve sledovaném období pohybovaly konstantně mezi 3,3 mil. Kč a 3,9 mil. Kč. Nejnižší výnosy byly v roce 2012, protože byly nejnižší položky přijaté granty a provozní dotace.

Největší podíl na celkových výnosech měly provozní dotace, které v letech 2008 až 2014 poskytli tito donátoři na konkrétní projekty sociální oblasti, na které se Letní dům zaměřuje, a jsou dlouhodobě součástí jeho aktivit a činností:

- Ministerstvo práce a sociálních věcí - odbor rodinné politiky a odbor sociální politiky - projekt Spolu o krok dále a projekt Sociální rehabilitace
- Magistrát hlavního města Prahy – magistrát poskytoval především provozní dotace
- Globální grant – projekt Pevně na zemi
- Finanční mechanismus EHP a Norský finanční mechanismus – v roce 2009 a 2010 probíhalo kofinancování projektů souvisejících s doprovázením
- Ministerstvo školství–vzdělávací aktivity a projekty
- Grant Evropské unie - operační program Praha – Adaptabilita – projekt Rozvoj ke stabilitě byl plně financován z tohoto grantu

- Státní fond kultury – podporoval například komunitní slavnosti
- Ministerstvo vnitra – finančně podporovalo aktivity související s dobrovolnickou činností

Jejich nárůst od roku 2012 do roku 2013 byl o 67,47 % a do roku 2014 o 40,95 % a to díky přijetí dotace z Evropské unie z operačního programu Praha – Adaptabilita na projekt Rozvojem ke stabilitě. Důvodem je tedy čerpání ze strukturálních fondů Evropské unie.

**Tabulka č. 14: Vývoj a struktura výnosů (v Kč)**

VÝNOSY	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Tržby	233 338	125 117	204 208	264 958	400 885	286 724	311 701
Tržby	...	-46,38%	63,21%	29,75%	51,30%	-28,48%	8,71%
Ostatní výnosy	3 408	483	3 321	31 756	19 201	94 990	16 554
Ostatní výnosy	...	-85,83%	587,58%	856,22%	-39,54%	394,71%	-82,57%
Přijaté příspěvky (granty) a dary	828 485	764 348	611 237	1 310 130	599 190	461 213	714 280
Přijaté příspěvky (granty) a dary	...	-7,74%	-20,03%	114,34%	-54,26%	-23,03%	54,87%
Finanční dary	125 831	135 216	152 620	221 454	236 136	419 129	494 326
Finanční dary	...	7,46%	12,87%	45,10%	6,63%	77,49%	17,94%
Nepeněžní dary	85 400	26 439	70 626	31 378	19 782	22 399	22 649
Nepeněžní dary	...	-69,04%	167,13%	-55,57%	-36,96%	13,23%	1,12%
Veřejné sbírky	726	26 728	0	0	109 346	0	142 283
Veřejné sbírky	...	3581,54%	...	...	...	...	...
Provozní dotace	2 038 128	2 828 907	2 873 341	1 688 409	1 697 262	2 842 388	4 006 263
Provozní dotace	...	38,80%	1,57%	-41,24%	0,52%	67,47%	40,95%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>3 315 316</b>	<b>3 907 238</b>	<b>3 915 353</b>	<b>3 548 085</b>	<b>3 081 802</b>	<b>4 126 843</b>	<b>5 708 056</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.



Jak je vidět v této tabulce, významnou položkou jsou také přijaté příspěvky a dary, které směřovaly od konkrétních dárců na konkrétní projekty ze sociální oblasti. Letní dům obdržel nejvýznamnější dary například od Nadace Terezy Maxové na projekty Sociální rehabilitace a Spolu o krok dále. Mezi nepeněžními dary se vyskytovaly věcné dary jako nářadí, výtvarný materiál či potraviny.

Další položka, tržby, zaznamenala nejnižší úroveň v roce 2009, kdy nejvíce poklesla výše fakturací dětským domovům a naopak nejvyšší v roce 2012, kdy tyto fakturace vzrostly – šlo o konkrétní spolupráci s dětskými domovy.

Nejnižší podíl na celkových výnosech měla položka ostatní výnosy, která se skládá z úroků. V roce 2012 bylo za 15 000 prodáno motorové vozidlo a byly mimořádně přijaty členské příspěvky.

### **Výsledek hospodaření**

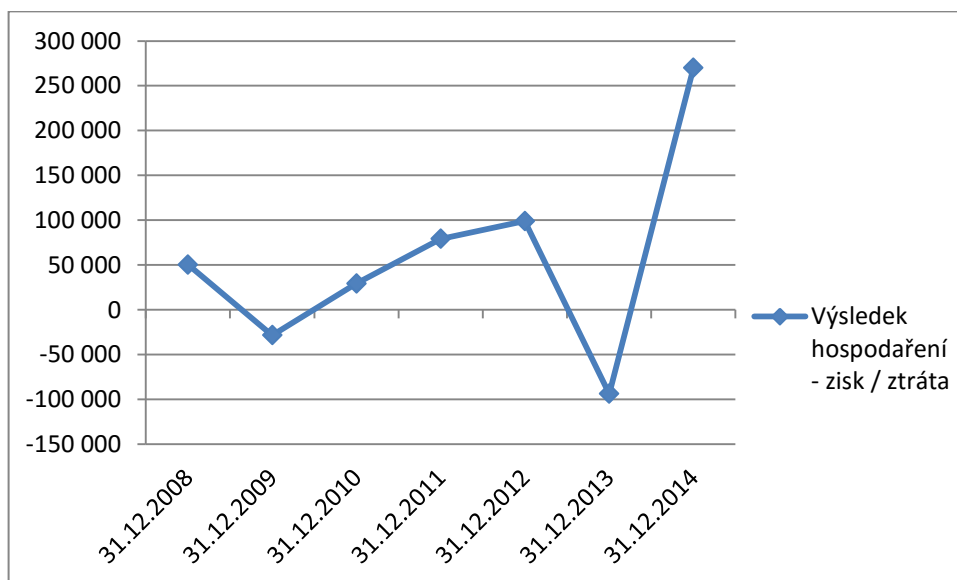
Rozdíl mezi náklady a výnosy představuje hospodářský výsledek za běžné účetní období organizace a je významným ukazatelem jejího hospodaření. Hospodářský výsledek je součástí vlastních zdrojů financování. Převážně se pohyboval v kladných číslech, v roce 2009 a 2013 ale v číslech záporných. Bylo to způsobeno vyššími náklady vynaloženými především na spouštění nových sociálních projektů, které si vyžádaly větší personální a další náklady. V roce 2014 došlo k prudkému nárůstu výsledku hospodaření, který byl ovlivněn vyšším nárůstem výnosů než nákladů. Projekty již běžely a nevyžadovaly další variabilní náklady, ale naopak docházelo ke zvyšování výnosů ve formě přijatých provozních dotací a přijatých příspěvků a darů. Vývoj celkového výsledku hospodaření je vidět v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 15: Vývoj výsledku hospodaření (v Kč)

HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK - ZISK / ZTRÁTA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Výnosy celkem	3 315 316	3 907 238	3 915 353	3 548 085	3 081 802	4 126 843	5 708 056
Náklady celkem	3 264 868	3 935 577	3 886 112	3 468 918	2 982 857	4 220 652	5 438 071
<b>Výsledek hospodaření - zisk / ztráta</b>	<b>50 448</b>	<b>-28 339</b>	<b>29 241</b>	<b>79 167</b>	<b>98 945</b>	<b>-93 809</b>	<b>269 985</b>

Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Graf č. 9: Vývoj výsledku hospodaření (v Kč)



Zdroj: vlastní úprava, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

## 5.2. Analýza relativních ukazatelů

Východiska pro analýzu relativních ukazatelů, jak byla popsána v teoretické části, představují dílčí ukazatele autarkie, likvidity a ukazatel financování, které jsou zvoleny jako nejvhodnější pro charakteristiku hospodaření organizace.

### 5.2.1. Ukazatel autarkie

Jak udává Kraftová (2002), autarkie představuje míru soběstačnosti zkoumané neziskové organizace a udává, zda je Letní dům schopen krýt své náklady výnosy z činnosti. Z výkazů zisku a ztrát je spočítána autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v procentech.

$$A_{HV-H\check{C}} = (V_{H\check{C}} / N_{H\check{C}}) \times 100$$

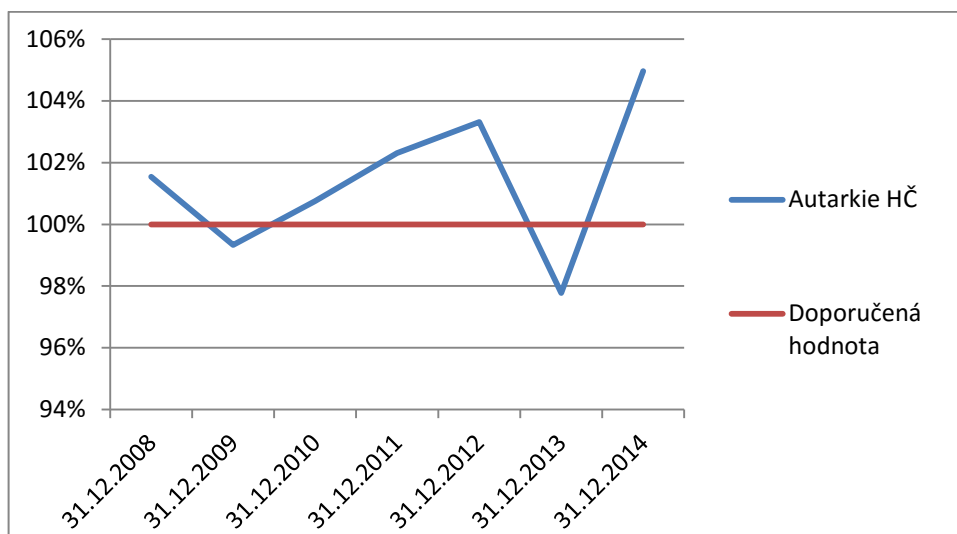
Náklady a výnosy se během sledovaného období nikdy nerovnal. Do výnosů byly započteny tržby, ostatní výnosy, přijaté příspěvky a dary i provozní dotace. Výsledek hospodaření byl v letech 2008, 2010, 2011, 2012 a 2014 kladný, hodnoty autarkie byly tedy vyšší než 100 %. V letech 2009 a 2013 byl hospodářský výsledek záporný a hodnoty autarkie byly nepatrně nižší než 100 %, organizace tudíž nebyla plně soběstačná, tedy došlo k nedostatečnému financování nákladů z dosažených výnosů. Celkově byla během sledovaného období ale míra soběstačnosti organizace přijatelná. Ukazatel se vyvíjí v okolí doporučené hodnoty 100%, ačkoliv část finančních prostředků je vázána na konkrétní projekty a ty tak nemohou být použity dle momentální potřeby. Graf č. 11 níže znázorňuje vývoj ukazatele autarkie na bázi výnosů a nákladů a je porovnáván s doporučenou hodnotou 100 %.

**Tabulka č. 16: Vývoj autarkie na bázi výnosů a nákladů v letech 2008 – 2014(v %)**

AUTARKIE	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Výnosy hl. činnosti	3 315 316	3 907 238	3 915 353	3 548 085	3 081 802	4 126 843	5 708 056
Náklady hl. činnosti	3 264 868	3 933 577	3 886 112	3 468 198	2 982 857	4 220 652	5 438 071
<b>Autarkie</b>	<b>101,55</b>	<b>99,33</b>	<b>100,75</b>	<b>102,30</b>	<b>103,32</b>	<b>97,78</b>	<b>104,96</b>

Zdroj: vlastní úprava a výpočty, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

**Graf č. 10: Vývoj autarkie na bázi výnosů a nákladů v letech 2008 – 2014 (v %)**



Zdroj: vlastní úprava a výpočty, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

### **5.2.1. Ukazatel likvidity**

#### **Okamžitá likvidita**

Ukazatel okamžité likvidity, jak říká Kraftová (2002), by se měl u ziskových organizací pohybovat ideálně mezi hodnotami 0,2 – 0,8. Neziskové organizace však mívají tento ukazatel na konci roku s mnohem vyššími hodnotami. Následující tabulka ukazuje, že Letní dům převyšuje doporučené hodnoty a nemá tudíž po dobu sledovaného období problémy s krátkodobými závazky. Nejvyšší byl tento ukazatel v roce 2013, kdy byl krátkodobý finanční majetek nejvyšší. Naopak nejnižší v roce 2009. Ve všech sledovaných letech převyšoval krátkodobý finanční majetek krátkodobé závazky. Částky na bankovních účtech vysoce převyšovaly krátkodobé závazky v podobě dodavatelů, zaměstnanců a ostatních závazků.

**Tabulka č. 17: Okamžitá likvidita**

LIKVIDITA	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Krátkodobý finanční majetek	887 470	898 057	903 830	353 874	688 039	1 913 420	1 258 855
Krátkodobé závazky	241 002	252 300	214 968	87 087	161 063	285 416	326 131
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>3,68</b>	<b>3,56</b>	<b>4,20</b>	<b>4,06</b>	<b>4,27</b>	<b>6,70</b>	<b>3,86</b>

Zdroj: vlastní úprava a výpočty, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

### Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity je očištěn o položku zásob a podle Kraftové (2002) by se tento ukazatel měl blížit k hodnotě 1. Ve všech sledovaných letech se ale ukazatel pohybuje nad doporučovanou hranicí. Optimální hodnotě se podle tabulky nejvíce přibližuje ukazatel v roce 2014. V tomto roce připadlo na 1 korunu 4,88 korun krátkodobých dluhů. V ostatních letech to bylo ještě více. V ani jednom sledovaném roce neklesla hodnota pohotové likvidity pod doporučovanou hodnotu.

**Tabulka č. 18: Pohotová likvidita**

LIKVIDITA	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Peníze a jejich ekvivalenty	887 475	898 057	903 830	353 874	688 039	1 913 420	1 258 855
Krátkodobé pohledávky	1 826 320	1 227 133	501 422	309 079	177 816	2 143 191	332 521
Krátkodobé závazky	241 002	252 300	214 968	87 087	161 063	285 416	326 131
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>11,26</b>	<b>8,42</b>	<b>6,54</b>	<b>7,61</b>	<b>5,38</b>	<b>14,21</b>	<b>4,88</b>

Zdroj: vlastní úprava a výpočty, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

### Běžná likvidita

Výsledek tohoto ukazatele v celém sledovaném období vysoce převyšuje doporučované hodnoty Kraftovou (2002) v intervalu 1,5 až 2,5. Hodnoty se totiž pohybují

mezi 14,37 a 4,88. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že je organizace schopná hradit své závazky vůči dodavatelům v okamžiku jejich splatnosti, pokud by veškerá svá oběžná aktiva proměnila na hotovost. V roce 2013 byly krátkodobé závazky kryty 14,37krát z oběžného majetku.

Ze všech předchozích výpočtů je zřejmé, že i ostatní ukazatele likvidity vykazují vysoké stupně likvidity, což je vidět v předchozích výpočtech.

Lze sledovat podle vertikální analýzy oběžného majetku provedené dříve, že největší podíl měly po celou dobu sledovaného období bankovní účty, zboží na skladě a jiné pohledávky. Z krátkodobých závazků to byly nejvíce zaměstnanci, zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny a dodavatelé.

**Tabulka č. 19: Běžná likvidita**

LIKVIDITA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Oběžná aktiva	2 770 790	2 398 209	1 665 751	780 898	1 076 714	4 102 358	1 591 376
Krátkodobé závazky	241 002	252 300	214 968	87 087	161 063	285 416	326 131
<b>Běžná likvidita</b>	<b>11,50</b>	<b>9,51</b>	<b>7,75</b>	<b>8,97</b>	<b>6,69</b>	<b>14,37</b>	<b>4,88</b>

Zdroj: vlastní úprava a výpočty, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

### 5.2.1. Ukazatel financování

Míra finanční nezávislosti je ukazatelem financování a jeho stability (Kraftová, 2002) vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na celkovém objemu kapitálu.

Nejvyšší hodnoty 62,15 % a 65,42 % sledujeme v roce 2011 a 2012. U neziskových organizací by ale podle Kraftové (2002) měli hodnoty převyšovat 70 %.

V letech 2008, 2009, 2010 a 2013 byly hodnoty míry finanční nezávislosti dokonce pod hranicí 30 %, která značí velkou nesamostatnost organizace. Je nutné věnovat pozornost financování Letního domu.

**Tabulka č. 20: Míra finanční nezávislosti**

Ukazatel financování	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Vlastní kapitál	275 175	471 295	487 389	495 325	704 366	415 064	543 766
Celkový kapitál	2 835 270	2 446 569	1 697 992	797 018	1 076 714	4 102 358	1 591 376
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>9,71 %</b>	<b>19,26 %</b>	<b>28,70 %</b>	<b>62,15 %</b>	<b>65,42 %</b>	<b>10,12 %</b>	<b>34,17 %</b>

Zdroj: vlastní úprava a výpočty, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

Vysokou míru nesamostatnosti doplňuje ještě ukazatel míry věřitelského rizika (viz tabulka č. 21), který má poměrně vysoké hodnoty. Míra věřitelského rizika je podle Kraftové (2002) opakem finanční závislosti a udává, v jaké míře se podílí cizí kapitál na celkovém kapitálu.

Součet míry finanční nezávislosti a míry věřitelského rizika je 100 %. Nezisková organizace měla po celou dobu nízkou míru vlastních zdrojů.

**Tabulka č. 21: Míra věřitelského rizika**

Ukazatel financování	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Cizí kapitál	2 560 095	1 975 274	1 210 603	301 693	372 348	3 690 294	1 047 610
Celkový kapitál	2 835 270	2 446 569	1 697 992	797 018	1 076 714	4 102 358	1 591 376
<b>Míra věřitelského rizika</b>	<b>90,29 %</b>	<b>80,74 %</b>	<b>71,30 %</b>	<b>37,85 %</b>	<b>34,58 %</b>	<b>89,96 %</b>	<b>65,83 %</b>

Zdroj: vlastní úprava a výpočty, na základě finančních zpráv Letního domu, z.ú.

## 6. Závěr a doporučení

Nezisková organizace Letní dům, z.ú. je zřízena za účelem poskytování sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Organizace pomáhá rodičům řešit problémy související s péčí o děti, působí na děti a mladé lidi vyrůstající v náhradní rodinné péči, ať už ústavní, nebo pěstounské, v oblasti začleňování a mimo jiné také poskytuje vzdělávací, poradenské a aktivizační aktivity. Posláním organizace je pomáhat dětem a mladým lidem vyrůstajícím v náhradní rodinné péči dospět k samostatnému a plnohodnotnému životu.

Financování ústavu je zajišťováno především z provozních dotací, které ve sledovaném období průměrně tvoří 64 % z celkových výnosů. Největším poskytovatelem dotací je Ministerstvo práce a sociálních věcí poskytující účelové dotace na konkrétní projekty „Spolu o krok dále“, „Pevně na zemi“ a „Sociální rehabilitace“. Na poslední jmenovaný projekt poskytoval dotace také Magistrát hlavního města Prahy. V posledních sledovaných letech patřili mezi poskytovatele dotací také Státní fond kultury, Ministerstvo školství, Ministerstvo vnitra a Evropská unie prostřednictvím operačního programu Praha - Adaptabilita. Dalším nezanedbatelným zdrojem jsou přijaté příspěvky a dary, které průměrně činí 28 %. Nejvyšší podíl měly granty nadací, finanční dary fyzických a právnických osob a nepeněžní dary.

Z výsledků vertikální analýzy rozvahy je zřejmé, že nejvyšší podíl na celkové sumě aktiv měly v celém sledovaném období oběžná aktiva. Vliv na změnu struktury aktiv měla položka nároky na dotace, jejíž největší podíl na aktivech byl v roce 2013, v předchozích letech byla nulová a v posledním sledovaném roce opět významně klesla. Na aktivech se také podílel drobný dlouhodobý majetek. Od roku 2012, po prodeji osobního automobilu, se jeho podíl snížil na nulu. Nejvyšší podíl na celkové sumě pasiv měl v roce 2011 vlastní kapitál. Ve sledovaném období měly cizí zdroje nejvyšší podíl na celkové sumě pasiv v roce 2008. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty prokázala, že největší podíl na celkových nákladech měly mzdové náklady a nejnižší podíl měly ostatní náklady. V případě výnosů byly nejvíce zastoupeny provozní dotace a přijaté příspěvky a nejnižší podíl na výnosech měly položky ostatních výnosů.



Z horizontální analýzy je patrné, že vývoj celkové sumy aktiv měl od roku 2008 klesající tendenci, protože klesala položka dlouhodobý majetek. V roce 2013 došlo k prudkému nárůstu způsobeného růstem položky nároky na dotace a nárůstem finančních prostředků na bankovních účtech, což bylo způsobeno například zasláním darů do veřejné sbírky. Celková suma pasiv od počátku sledovaného období klesala, v roce 2012 mírně vzrostla a v roce 2013 skokově vzrostla z důvodu nárůstu cizích zdrojů. Konkrétně z důvodu nárůstu položky výnosy příštích období, které představovaly přislíbené dotace a grantové příspěvky schváleny a smlouvy podepsány v roce 2013, ale jejich čerpání bylo uskutečněno až v roce 2014. Vlastní zdroje měly ve sledovaném období konstantní výši, kromě roku 2012, kdy došlo k nárůstu, a to z důvodu nárůstu položek fond veřejné sbírky a nerozdělený zisk, který je tvořen především z výsledku hospodaření z minulých let. Cizí zdroje byly tvořeny především položkami výnosy příštích období, zaměstnanci a zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny.

Struktura celkových nákladů v Letním domě je tvořena materiálovými náklady, službami, osobními náklady a ostatními náklady. Tyto náklady se ve sledovaném období pohybovaly konstantně mezi 3 mil. Kč a 5,5 mil. Kč. Struktura celkových výnosů je tvořena tržbami, ostatními výnosy, přijatými příspěvky a dary a provozními dotacemi. Tyto výnosy se ve sledovaném období pohybovaly konstantně mezi 3,3 mil. Kč a 3,9 mil. Kč.

Výsledek hospodaření, jako součást vlastních zdrojů financování, se pohyboval převážně v kladných číslech, ale v roce 2009 a 2013 ale v číslech záporných. Bylo to způsobeno vyššími náklady vynaloženými především na spouštění nových sociálních projektů, které si vyžádaly větší personální a další náklady. V roce 2014 došlo k prudkému nárůstu zisku, který byl ovlivněn vyšším nárůstem výnosů než nákladů. Projekty již běžely a nevyžadovaly další variabilní náklady, ale naopak docházelo ke zvyšování výnosů ve formě přijatých provozních dotací a přijatých příspěvků a darů.

Z hlediska analýzy relativních ukazatelů je z výsledků autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů patrné, že v letech 2008, 2010, 2011, 2012 a 2014 je výsledek hospodaření kladný a hodnoty autarkie byly vyšší než 100 %. V letech 2009 a 2013 byl naopak záporný a hodnoty autarkie byly nižší než 100 % a organizace tudíž nebyla v těchto letech plně soběstačná.

Z výsledků likvidity je zřejmé, že byla organizace solventní a neměla problémy s krátkodobými závazky, že volné finanční prostředky byly zhodnocovány přijatelně a organizace neměla problém dostát svým krátkodobým závazkům. Ukazatelé pohotové likvidity a běžné likvidity převyšovaly doporučené hodnoty, což značilo například drahé financování.

Míra finanční závislosti, ovlivněná položkami vlastního a celkového kapitálu, byla kromě let 2011 a 2012 nižší než 50 % a proto je potřeba do budoucna věnovat zvýšenou pozornost financování analyzované organizace. Hodnoty byly kromě let 2011, 2012 a 2014 dokonce nižší než 30 % a financování tak lze hodnotit jako nestabilní.

Vzhledem k výsledkům rozboru hospodaření by měl Letní dům, z.ú. v budoucích letech věnovat větší pozornost kvalitnímu fundraisingu s ohledem na případné chybějící finanční prostředky, získávání volných finančních prostředků, získávání neúčelových financí a tvorbě finanční rezervy. V situaci Letního domu, který je závislý na cizích finančních zdrojích především ze státního rozpočtu by mohlo dojít k velkým finančním problémům, pokud by nastaly např. změny při rozdělování dotací. Vazba a spoléhání se na dotace mohou znamenat pro organizaci velkou katastrofu. V této situaci by bylo přijatelné soustředit se na získávání finančních prostředků např. prostřednictvím veřejných sbírek a to ve větším rozsahu, než probíhá v současné době. Další alternativou je větší podpora od individuálních dárců, které je potřeba získat pomocí aktivní činnosti.

Volné peněžní prostředky by pak mohla organizace například uložit na termínované účty v bance a zhodnotit je tak lépe, než na běžném účtu. Nákladová položka osobní náklady by mohla být například snížena větším počtem dobrovolníků, kterým v současné době organizace doslova „otevřít dveře“. Aktivně hledá pomocí internetových stránek dobrovolníky v oblasti doučování a pomoci s využíváním volného času a dále při sociálně-terapeutických pobytech v rámci služby Kousek domova.

Letní dům, z.ú. je organizací s dlouholetou tradicí a má pozici významného hráče v sociální oblasti v Praze. Vzhledem ke zvyšující se poptávce po sociálních službách a nově přijatým legislativním opatřením je zde potenciál ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a propojení s plánováním budoucího financování. Aktivity organizace musí reagovat na momentální potřeby uživatelů, je nutné správně nastavit

kvalitu a rozsah poskytovaných služeb a znát dobře cílovou skupinu. V současné době k tomu významně pomáhají dotace, ty ale nejsou dlouhodobě udržitelným řešením a financování musí být vícezdrojové.

## 7. Seznam použitých zdrojů

1. BAČUVČÍK, R. K terminologii neziskového sektoru. In Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, ISBN 80-239-4057-0.
2. BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2010. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
3. BIRKHÖLZER, K. a kol.: Dritter Sektor/Drittes System. VS Verlag, 2005, str. 9., Telec, I.: Spolkové právo. Praha, C. H. Beck 1998, I. vydání.
4. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ a kol. Ekonomika a financování neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
5. BRYCHTOVÁ, Markéta, SVOBODA, Daniel Mgr. Neziskový sektor a rozvojová spolupráce. 2008. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/neziskovy-sektor-a-rozvojova-spoluprace>.
6. ELIÁŠ, K. a kol. Občanské právo pro každého. Pohledem (nejen) tvůrců nového občanského zákoníku. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 316 s., ISBN 978-80 7478-013-4, str. 135.
7. FRIČ, P., GOULLI, R. Neziskový sektor v České republice. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-846432-04-1.
8. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J., Finanční analýza a plánování podniku, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-1108-8.
9. HYÁNEK, V. Ekonomika neziskových organizací. 1. vyd. Brno: Masarykova Universita 2004. 14s. ISBN 80-210-3501-3.
10. KISLINGEROVA, E., MEDLIKOVÁ O.. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. Management (Grada). ISBN 80-717-9802-9.
11. KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady. Dotisk 2011, Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.
12. Kolektiv autorů. Řízení neziskových organizací. 1. vydání. Praha: tiskárna Fabián, 1996, s.7-8.

13. KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s., ISBN 80-7179-778-2.
14. NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ a kol. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
15. OTRUSINOVÁ, M. a KUBÍČKOVÁ, D. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
16. PROUZOVÁ, Z. a kol.: Efektivita služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi v oblasti integrace cizinců [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2008 [cit. 2011-11-05].
17. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-8692-954-5.
18. SALAMON, Lester M. – ANHEIER Helmut K.: Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations [online]. 1998. Vol. 9, Issue 3, p. 213-248. ISSN 0957-8765. [Cit. 24-04-2015]. Dostupné na WWW: <<http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1022058200985>>.
19. SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-802-5133-866.
20. SLAVATA, David. Historické souvislosti v neziskovém sektoru v českých zemích. 2014. Dostupné z: [http://www.trzniceny.cz/?page\\_id=6](http://www.trzniceny.cz/?page_id=6).
21. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
22. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
23. ŠKARABELOVÁ, S. Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS). 1. vydání. Brno: CVNS, 2005, ISBN 80-239-4057-0, s. 26.
24. TOMALOVÁ P. Fundraising v nestátních neziskových organizacích [online]. Olomouc, 2010 [cit. 2015-12-30]. Závěrečná diplomová práce. Vedoucí práce Doc. Mgr. PaedDr. Jan Michalík, Ph.D.

### **Právní předpisy:**

25. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
26. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
27. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
28. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
29. Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech
30. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
31. Zákon 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dítěte, ve znění pozdějších předpisů
32. Zákon 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, ve znění pozdějších předpisů

### **Internetové zdroje:**

33. Zakládací listina Letního domu, z.ú. [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z:  
<http://www.letnidum.cz/zakladaci-listina>.
34. Historie Letního domu z.ú. [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z:  
<http://www.letnidum.cz/historie>.
35. Výroční zprávy Letního domu [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z:  
<http://www.letnidum.cz/vyrocní-zpravy>.
36. Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010[online]. 2010. Dostupné z:  
<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/statistika/>.
37. Historie neziskových aktivit v ČR. [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>.
38. Neziskovky.cz: O neziskových organizacích [online]. [Cit. 24-04-2015].
39. Businessinfo.cz [on line] [cit. 4.10.2012], Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#absuk>.

## 8. Přílohy

Příloha č. 1: Aktiva Letní dům, z.ú. v letech 2008 – 2014 (v Kč)

ROZVAHA - AKTIVA	stav ke dni						
	31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014
Dlouhodobý hmotný majetek -osobní automobil	80 600	80 600	80 600	80 600	0	0	0
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	323 125	323 125	323 125	323 125	315 135	296 216	296 216
Oprávky k dlouhodobému hmotnému majetku	-16 120	-32 240	-48 360	-64 480	0	0	0
Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	-323 125	-323 125	-323 125	-323 125	-315 135	-296 213	-296 216
Zboží na skladě a v prodejnách	42 000	259 019	259 019	114 695	114 695	0	0
Pokladna	8 664	7 916	15 345	17 105	48 064	26 392	56 684
Ceniny	1 949	844	1 133	402	400	236	479
Bankovní účty	876 857	889 297	887 352	336 367	639 575	1 886 792	1 201 692
Odběratelé	7 240	11 400	29 102	61 075	38 310	67 173	28 000
Poskytnuté provozní zálohy a zálohy na zásoby	42 523	52 383	46 967	4 904	4 006	5 846	28 616
Zálohy poskytnuté zaměstnancům	0	0	0	0	12 500	6 000	5 000
Jiné pohledávky	1 776 557	1 163 350	425 353	243 100	123 000	65 760	151 405
Nároky na dotace	0	0	0	0	0	1 998 412	119 500
Náklady příštích období	15 000	14 000	1 480	3 250	96 164	45 474	0
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 835 270</b>	<b>2 446 569</b>	<b>1 697 991</b>	<b>797 018</b>	<b>1 076 714</b>	<b>4 102 358</b>	<b>1 591 376</b>

Zdroj: vlastní úprava, interní materiály Letní dům, z.ú.

**Příloha č. 2: Pasiva Letní dům, z.ú. v letech 2008 - 2014 (v Kč)**

ROZVAHA - PASIVA	stav ke dni						
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Vlastní jmění	0	297 619	297 619	195 295	195 295	0	1 000
Fond veřejné sbírky	0	14 180	693	31 785	141 881	141 683	0
Výsledek hospodaření	50 448	-28 339	29 241	79 167	98 945	-93 809	269 985
Nerozdělený zisk	224 727	187 835	159 836	189 078	268 245	367 190	272 781
Dodavatelé	7 524	41 054	6 568	4 221	4 001	6 674	19 098
Ostatní závazky	1 650	2 031	0	0	0	0	0
Zaměstnanci	103 376	127 349	124 468	111 597	99 531	178 460	194 132
Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny	63 970	67 068	69 968	59 772	48 275	89 296	95 989
Ostatní přímé daně	14 320	14 798	13 964	11 497	9 256	10 986	16 912
Nároky na státní dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	50 162	0	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	205	81	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	2 238 355	1 667 673	937 381	93 383	189 193	3 379 499	680 201
Dohadné účty pasivní	80 533	55 220	58 254	21 223	22 092	25 379	41 278
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 835 270</b>	<b>2 446 569</b>	<b>1 697 992</b>	<b>797 018</b>	<b>1 076 714</b>	<b>4 102 358</b>	<b>1 591 376</b>

Zdroj: vlastní úprava, interní materiály Letní dům, z.ú.



## 9. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování .....	12
Obrázek č. 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	13
Obrázek č. 3: Formy financování neziskových organizací .....	26

## 10. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Počet nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2013 .....	17
Tabulka č. 2: Počet nestátních neziskových organizací v letech 2014 - 2015 .....	18
Tabulka č. 3: Struktura aktiv a podíl na bilanční sumě v letech 2008 – 2014 (v Kč, v %) .....	41
Tabulka č. 4: Struktura pasiv a podíl na bilanční sumě v letech 2008 – 2014 (v Kč, v %).....	43
Tabulka č. 5: Struktura nákladů a podíl na celkových nákladech (v %).....	44
Tabulka č. 6: Struktura výnosů a podíl na celkových výnosech (v %).....	45
Tabulka č. 7: Celková suma aktiv (v Kč).....	46
Tabulka č. 8: Vývoj a struktura dlouhodobého majetku (v Kč) .....	47
Tabulka č. 9: Vývoj a struktura oběžných aktiv (v Kč) .....	49
Tabulka č. 10: Celková suma pasiv (v Kč) .....	50
Tabulka č. 11: Vývoj a struktura vlastních zdrojů (v Kč) .....	52
Tabulka č. 12: Vývoj a struktura cizích zdrojů (v Kč) .....	54
Tabulka č. 13: Vývoj a struktura nákladů (v Kč) .....	57
Tabulka č. 14: Vývoj a struktura výnosů (v Kč).....	59
Tabulka č. 15: Vývoj výsledku hospodaření (v Kč) .....	61
Tabulka č. 16: Vývoj autarkie na bázi výnosů a nákladů v letech 2008 – 2014 (v %) .....	62
Tabulka č. 17: Okamžitá likvidita .....	64
Tabulka č. 18: Pohotová likvidita .....	64
Tabulka č. 19: Běžná likvidita .....	65
Tabulka č. 21: Míra finanční nezávislosti .....	66

## 11. Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura nákladů a podíl na celkových nákladech (v %) .....	44
Graf č. 2: Struktura výnosů a podíl na celkových výnosech (v %) .....	44
Graf č. 3: Vývoj celkové sumy aktiv (v Kč) .....	46
Graf č. 4: Vývoj oběžných aktiv (v Kč) .....	49
Graf č. 5: Vývoj položek nároky na dotace a bankovní účty (v Kč).....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf č. 6: Celková suma pasiv (v Kč).....	51
Graf č. 7: Vývoj výsledku hospodaření (v Kč) .....	53
Graf č. 8: Vývoj cizích zdrojů (v Kč) .....	54
Graf č. 9: Vývoj položek zaměstnanci, zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny a výnosy příštích období (v Kč).....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf č. 10: Vývoj celkových nákladů (v Kč).....	56
Graf č. 11: Struktura a vývoj některých položek nákladů (v Kč).....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

Graf č. 12: Vývoj celkových výnosů, tržeb, provozních dotací a přijatých příspěvků a darů (v Kč) ..... **Chyba!**

**Záložka není definována.**

Graf č. 13: Vývoj výsledku hospodaření (v Kč) ..... 61

Graf č. 14: Vývoj autarkie na bázi výnosů a nákladů v letech 2008 – 2014 (v %) ..... 63