

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav podnikové ekonomiky

Analýza financování neziskové organizace Sluňákov – centrum ekologických aktivit města

Olomouce, o.p.s.

Bakalářská práce

Ondřej Chudoba

Vedoucí práce: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

Olomouc 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů. Prohlašuji, že uvedená tištěná verze bakalářské práce se shoduje s textem práce na CD nosiči a s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci dne

Ondřej Chudoba

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D. za její ochotu a cenné připomínky při konzultacích, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	8
Teoretická část	9
1 Neziskové organizace	9
1.1 Prostor působení neziskových organizací	9
1.2 Znaky a typologie neziskových nestátních organizací	10
1.3 Obecně prospěšná společnost	11
1.3.1 Charakteristika OPS	11
1.3.2 Právní úpravy OPS	12
1.3.3 Orgány OPS	12
1.3.4 Výroční zpráva a účetnictví	13
2 Financování obecně prospěšné společnosti	14
2.1 Zajištění financování OPS	14
2.1.1 Dotace z veřejných rozpočtů	14
2.1.2 Státní fondy	14
2.1.3 Příspěvky a dary od FO nebo PO	15
2.1.4 Fondy EU	15
2.1.5 Vlastní činnost	16
2.1.6 Hospodářská činnost (doplňková)	16
2.2 Fundraising	17
2.2.1 Formy individuálního fundraisingu	17
2.2.2 Dobročinná aukce	18
3 Finanční analýza	19
3.1 Metody finanční analýzy	19
3.2 Postup při finanční analýze	19
3.3 Absolutní ukazatele finanční analýzy	20
4 Rozhovor (interview)	22
Praktická část	23
5 Metodika	23
6 Sluňákov	24
6.1 Představení	24
6.2 Činnost	24
6.3 Vybrané projekty Sluňákova:	25
7 Analýza financování	27
7.1 Analýza výsledků hospodaření	27

7.2	Horizontální a vertikální analýza	28
7.2.1	Horizontální analýza zdrojů financování	30
7.2.1.1	Tržby	31
7.2.1.2	Dotace na provoz z rozpočtu územních samosprávních celků.....	32
7.2.1.3	Dotace na provoz ze státního rozpočtu	32
7.2.1.4	Dotace – projekty z evropských fondů.....	33
7.2.1.5	Ostatní dotace.....	34
7.2.1.6	Ostatní	34
7.2.2	Vertikální analýza zdrojů financování	35
7.3	Vyhodnocení rozhovoru	36
7.4	Vyhodnocení analýzy a doporučení.....	38
8	Návrh benefiční aukce	40
8.1	Plán benefiční aukce	40
8.1.1	Cíl a cílová skupina.....	40
8.1.2	Místo konání.....	40
8.1.3	Datum.....	41
8.1.4	Aukční položky	41
8.1.5	Realizační tým.....	41
8.1.6	Propagace	42
8.1.7	Rozpočet.....	42
8.1.8	Harmonogram	43
8.1.9	Popis realizace.....	43
8.2	Rizika projektu.....	45
	ZÁVĚR	46
	Seznam použité literatury, internetových zdrojů a zákonů.....	47
	Seznam použitých zkratk	49
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	50
	Seznam příloh	51
	ANOTACE	56

ÚVOD

V dnešní době se klade velký důraz nejen na ekonomiku, ale také na udržitelnost a ekologii. Problémům ekologie se věnuje mnoho komerčních firem v rámci svých společensky odpovědných projektů, ale nemělo by se zapomínat na neziskové organizace, které se zabývají právě ekologií. Jelikož jsem velkým zastáncem ekologických myšlenek, rozhodl jsem se zaměřit na financování neziskové organizace, konkrétně obecně prospěšné společnosti Sluňákov – Centrum ekologických aktivit města Olomouce. Tato organizace se zabývá především vzděláváním mládeže v oblasti ekologie, ale jak už to bývá, neziskové organizace mívají problém se získáváním finančních zdrojů. Proto jsem se rozhodl tuto tematiku rozebrat ve své bakalářské práci. S ohledem na svoji specializaci, kterou je ekonomika veřejného sektoru, bych se rád více dozvěděl o fungování a financování neziskových organizací právě ve veřejném sektoru.

Jako hlavní cíl své práce jsem si vymezil nalezení nového finančního zdroje, který bude možné uplatnit k financování v následujících letech. Jako vedlejší cíl jsem si stanovil provést horizontální a vertikální analýzu zdrojů financování v letech 2012–2016 a navrhnout opatření, které by mohlo zlepšit stávající finanční situaci.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část má čtyři kapitoly. V první kapitole vymezuji neziskové organizace, dále se zabývám obecně prospěšnou společností a jejím právním rámcem. V druhé kapitole rozebírám možnosti financování obecně prospěšné společnosti a definuji pojem fundraising. Třetí kapitola je věnována finanční analýze a v poslední čtvrté kapitole se zabývám teorií rozhovoru. V praktické části popisuji použitou metodologii a navazuji kapitolou o organizaci Sluňákov. Následuje kapitola, ve které analyzuji zdroje financování a vyhodnocuji rozhovor. Poslední kapitola je věnována návrhu projektu benefiční aukce, který by měl zlepšit financování organizace. V závěru jsou shrnuty nejdůležitější informace, včetně dosažení cíle.

Při řešení dané problematiky jsem použil metodu obsahové analýzy dokumentů, konkrétně výročních zpráv Sluňákova, kde jsou obsaženy potřebné informace o financování a hospodaření společnosti. Vzhledem k dostupnosti informací jsem zvolil období v letech 2012–2016. Pro úplnost jsem použil také metodu polostrukturovaného rozhovoru, který jsem vedl s hlavní účetní Terezou Balekovou.

Věřím, že informace zpracované v této bakalářské práci budou přínosem především pro Sluňákov, ale i pro ostatní lidi se zájmem o danou tematiku.

Teoretická část

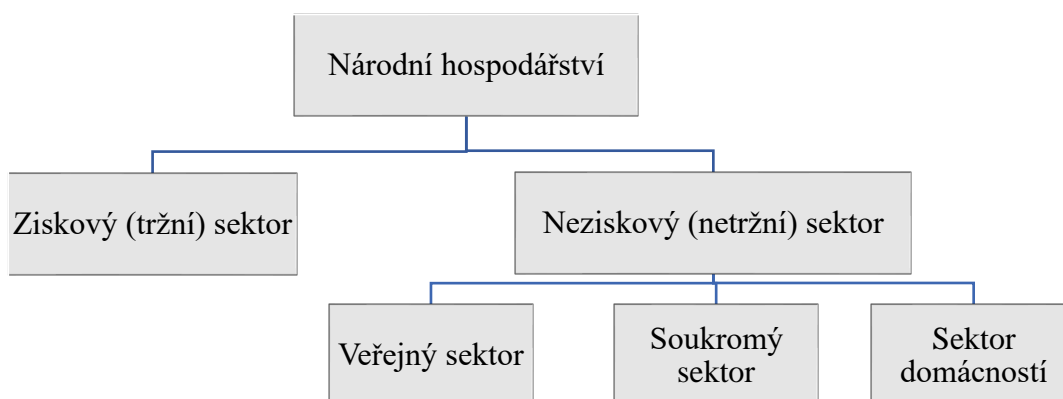
1 Neziskové organizace

Neziskové organizace musíme nejdříve vymezit v prostoru, který mají stanovený v rámci národního hospodářství. Existuje mnoho odborné literatury, ve které se národní hospodářství člení dle nejrůznějších kritérií, například členění národního hospodářství podle Pestoffa, ale s ohledem na problematiku této práce jsem si vybral členění podle principu financování.¹

1.1 Prostor působení neziskových organizací

Národní hospodářství lze rozdělit na dva sektory. Sektor ziskový, označován též tržní, a sektor neziskový, který lze dále rozdělit na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností.

Obrázek č. 1 – Členění národního hospodářství podle principu financování²



Zdroj: STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*

- 1. Ziskový (tržní) sektor** je jednou z částí národního hospodářství, která je financovaná z prostředků subjektů ziskového sektoru, které byly získány prodejem (vyprodukovaných nebo distribuovaných) statků za tržní cenu. Tržní cena se vytváří na základě poptávky a nabídky. Primární funkcí tohoto ziskového sektoru a organizací, které zde fungují, je dosažení zisku.
- 2. Neziskový (netržní) sektor** je druhou částí národního hospodářství, kde subjekty neziskového sektoru fungující a produkující statky zajišťují prostředky pro svoje aktivity cestou tzv. přerozdělovacích procesů. Jejich podstata je popsána a zkoumána prostřednictvím veřejných financí. Cílem není tvorba zisku, jako tomu bylo u ziskového

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

² STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*

sektoru, ale přímé dosažení užitku, který je většinou v podobě veřejné služby. Tato skutečnost s sebou nese řadu předností, ale také řadu problémů.

3. **Neziskový veřejný sektor** je ta část neziskového sektoru, která je financována z veřejných peněz. Veřejná správa řídí tento sektor, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílové funkce je dosaženo poskytnutím veřejné služby.
4. **Neziskový soukromý sektor**, někdy také třetí sektor. Jeho funkcí není dosažení zisku, ale přímého užitku. Financování zabezpečuje soukromý sektor, tedy soukromé fyzické a právnické osoby, které vložily své finance do konkrétní vymezené produkce či distribuce statku, ale neočekávají přínos v podobě finančně vyjádřeného zisku. Příspěvek na financování z veřejných financí se zde nevylučuje.
5. **Sektor domácností** hraje významnou roli v rámci národního hospodářství, a to svým vstupem do koloběhu finančních toků a působením na trhu produktů, faktorů a kapitálu. Z pohledu praxe a teorie ekonomiky a řízení neziskových organizací má sektor domácností význam pro utváření občanské společnosti, jejíž kvalita je určující zpětně pro kvalitu daných organizací.³

1.2 Znaky a typologie neziskových nestátních organizací

Znaky typické pro neziskové nestátní organizace, které jsou mezinárodně sdílené a jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier⁴:

- Organizovanost (stálá, formalizovaná struktura)
- Soukromý charakter a nezávislost na státu (soukromoprávnost)
- Nerozdělování zisku (mezi členy a rozhodující osoby)
- Samosprávnost (vnitřní struktura)
- Dobrovolnost (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“)

V lednu 2014 vstoupil v platnost nový Občanský zákoník⁵ a zákon o obchodních korporacích⁶, který nahradil Obchodní zákoník. Zavedení těchto zákonů přineslo změny, které

³ Srov. REKTOŘÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, s. 14.

⁴ Srov. *Typy neziskových organizací* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

⁵ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

⁶ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

se dotýkají i neziskových organizací, proto v současnosti existují v České republice následující typy neziskových organizací:

- spolky (dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky),
- obecně prospěšné společnosti (dnes již nelze zakládat, existující však dál fungují),
- ústavy,
- nadace,
- nadační fondy,
- evidované právnické osoby (církvní právnické osoby).⁷

1.3 Obecně prospěšná společnost

V následující kapitole charakterizují obecně prospěšnou společnost jako jeden z typů neziskových organizací. Ostatním typům nevěnuji více pozornosti, jelikož nejsou podstatné pro vypracování praktické části bakalářské práce.

1.3.1 Charakteristika OPS

Obecně prospěšná společnost (dále jen OPS) je právnickou osobou založenou dle již zrušeného zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů⁸. Zakladatelem může být Česká republika, fyzická osoba nebo právnická osoba včetně obce. Založení vyžaduje zakládací smlouvu podepsanou všemi zakladateli a zápis do rejstříku OPS u náležitého rejstříkového soudu.⁹ Zakladatelské právní jednání nemusí mít při více než jednom zakladateli formu notářského zápisu.¹⁰

OPS veřejnosti poskytuje obecně prospěšné služby na základě jasně stanovených a pro všechny uživatele shodných podmínek. Hospodářský výsledek společnosti nesmí být využit ve prospěch zakladatelů, zaměstnanců, ani členů jejích orgánů. Zisk musí být zcela vynaložen pro poskytování služeb, pro které byla OPS založena. Výhodou OPS je nepochybně větší transparentnost, průhlednost z pohledu dárců, protože nesmí být nečinná déle než 6 měsíců, jinak je zrušena¹¹.

⁷ Srov. *Typy neziskových organizací* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

⁸ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů

⁹ Srov. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. s. 26.

¹⁰ VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. s. 94.

¹¹ Srov. REKTORÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, s. 53

1.3.2 Právní úpravy OPS

S účinností od 1. 1. 2014 nelze založit novou OPS, jelikož právní řád tuto právní formu již nezná. Protože nový občanský zákoník nabyl účinnosti a jak už jsem uvedl dříve, zrušil zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech¹². Stávající OPS mohou nadále existovat, pokud byly založeny do 31. 12. 2013. Jejich práva a povinnosti se řídí zrušeným zákonem č. 248/1995 Sb.¹³, ale mají právo změnit svoji právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond.¹⁴ Zákon však nestanovil pro tuto transformaci žádnou lhůtu ani žádné sankce pro společnosti, které se nepřemění v jinou z výše uvedených právních forem. Rozhodnout o změně právní formy může správní rada, a to formou veřejné listiny, která je účinná dnem zápisu do veřejného rejstříku¹⁵.

1.3.3 Orgány OPS

Orgány obecně prospěšné společnosti tvoří:

- správní rada,
- dozorčí rada,
- ředitel.

Správní rada je statutární orgán, který musí ze zákona vydat statut obecně prospěšné společnosti, který podrobně upravuje interní organizaci OPS. Členství ve správní radě je neslučitelné s členstvím v dozorčí radě. Členové správní rady volí svého předsedu, který svolává a řídí jednání rady. Pokud není v zakládací listině uvedeno jinak, tak členy volí zakladatel společnosti.

Dozorčí rada funguje jako kontrolní orgán a je povinně zřizována v takových OPS, do kterých byl uložen majetek státu nebo obce, ale také v OPS, kde se účtuje v podvojném účetnictví. Správní i dozorčí rada musí mít takový počet členů, který je dělitelný třemi. Jejich funkční období je tříleté. Jen třetina členů správní a dozorčí rady může mít pracovněprávní vztah ke společnosti. Obdobně jako u správní rady jsou členové voleni zakladatelem, pokud zakládací listina neurčuje jinak.¹⁶

¹² § 3080 bod 163 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku

¹³ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

¹⁴ § 3050 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku

¹⁵ Srov. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*, s. 54.

¹⁶ Srov. VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. s. 94.

Výkonným orgánem je ředitel OPS. Jeho jmenování a odvolání provádí správní rada. Ředitelem musí být fyzická osoba, která je bezúhonná a svéprávná. Zároveň ředitel nemůže být členem správní rady ani dozorčí rady¹⁷.

1.3.4 Výroční zpráva a účetnictví

Podle zákona o OPS je povinností organizace důsledně oddělit ve svém účetnictví náklady a výnosy spojené s doplňkovou činností, náklady a výnosy spojené s obecně prospěšnými službami a náklady a výnosy nepatřící do předchozích skupin spojené se správou obecně prospěšné společnosti¹⁸. OPS vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu v termínu, který určuje správní rada, nejpozději do šesti měsíců po skončení účetního období. Výroční zpráva je sestavována za účelem informovat o činnosti a hospodaření obecně prospěšné společnosti. Výroční zpráva musí kromě nezbytných náležitostí stanovených zákonem o účetnictví¹⁹ obsahovat také účetní závěrku ověřenou auditorem, zprávu o auditu a informace obsažené v paragrafu 21 odstavec 1 v zákoně č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech²⁰.

¹⁷ Srov. REKTORÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, s. 53

¹⁸ § 19 zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

¹⁹ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

²⁰ § 21 zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

2 Financování obecně prospěšné společnosti

V procesu získávání finančních prostředků má velmi důležitou funkci rozpočet, protože slouží nejen k finančnímu plánování, ale lze jej použít jako nástroj pro získání dárců. Potenciálnímu dárci lze velmi přesně ukázat, jak bude se svěřenými prostředky naloženo k zabezpečení cílů organizace. Přesný rozpočet je základním předpokladem pro úspěšný a efektivní fundraising. Rozpočet by měl obsahovat informace o potřebě peněz k zajištění své činnosti a také o tom, z jakých zdrojů budou peníze získány.²¹

2.1 Zajištění financování OPS

Financování obecně prospěšné společnosti můžeme zabezpečit:

- dotací ze státního, krajského nebo obecního rozpočtu,
- dotací ze státních fondů,
- dotací z fondů EU,
- příspěvky a dary od fyzických či právnických osob,
- z vlastní činnosti,
- z hospodářské činnosti (doplňková činnost).²²

2.1.1 Dotace z veřejných rozpočtů

Veřejné rozpočty jsou důležitým finančním zdrojem neziskových organizací. Proto je nedílnou součástí financování i spolupráce se správci veřejných rozpočtů. V případě rozpočtů obcí a krajů se jedná o výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti. Rozpočtové hospodářství obcí a krajů se řídí stejným právním předpisem, kterým je zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů²³. Cílem osoby fundraisera, což je osoba, která se zabývá získáváním finančních prostředků pro činnost NNO, je vyhledávat výzvy dotačních programů a případně podávat příslušné žádosti o dataci²⁴.

2.1.2 Státní fondy

Významnými státními fondy jsou Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury, Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie. Pro potřeby této bakalářské práce má

²¹ Srov. REKTOŘÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, s. 153

²² Srov. tamtéž, s. 54.

²³ zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

²⁴ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 177.

smysl zabývat se pouze Státním fondem životního prostředí, který financuje některé projekty vybrané organizace.

SFŽP byl založen v roce 1991 zákonem č. 388/1991 Sb., o Státním fondu životního prostředí České republiky.²⁵ Fond spravuje Ministerstvo životního prostředí a jedním z hlavních nástrojů státní environmentální politiky. Fond může na základě žádosti poskytnout podporu FO i PO v podobě dotace, subvence, půjčky převzetí závazku nebo jiným způsobem pomoci. O finanční podporu mohou žádat různé subjekty včetně nestátních neziskových organizací, a to na investiční i neinvestiční akce spojené s ochranou a zlepšováním životního prostředí, podporou programu výzkumu, vývojem, výrobou a zaváděním vhodných technologií a akcí vědeckotechnického rozvoje v oblasti životního prostředí, a tak podobně²⁶.

2.1.3 Příspěvky a dary od FO nebo PO

Příspěvky jsou vybírány v pravidelných intervalech od každého člena organizace, jako protihodnota jim může být poskytnuta sleva nebo určitý typ předplatného časopisu apod. Příspěvky lze z hlediska pravidelnosti dobře naplánovat a tvoří stálý příjem. Obvykle jsou to však malé částky, které nejsou zásadní položkou v rozpočtu²⁷.

Boukal definuje dar jako „něco cenného nebo žádoucího (finanční prostředky, předmět, ale i čas a znalosti), co se prostřednictvím darování dobrovolně převádí z vlastnictví dárce do vlastnictví obdarovaného, a to vždy bez přímé protihodnoty (např. zaplacení, nebo protiplatební)“²⁸. Právní vymezení daru je upraveno v občanském zákoníku, dar lze poskytnout i bez darovací smlouvy v případě pouliční sbírky, jinak s využitím darovací smlouvy, která je vyžadovaná, pokud je darovaná věc zapsaná ve veřejném seznamu, nebo nedojde-li k odevzdání věci zároveň s projevem vůle darovat a přijmout dar²⁹.

2.1.4 Fondy EU

V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie a od tohoto roku může jako členská země využívat finanční prostředky z rozpočtu EU. Pro získání finančních prostředků z fondů EU je třeba předložit kvalitně zpracované projektové dokumenty. U většiny projektů se často předpokládá určitá míra kofinancování a jen zcela výjimečně jsou získány prostředky v plné výši. Velmi významnými fondy EU jsou strukturální fondy, které se používají jako

²⁵ Zákon č. 388/1991 Sb., o Státním fondu životního prostředí České republiky

²⁶ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 178.

²⁷ Srov. tamtéž, s. 152.

²⁸ BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 80

²⁹ § 2057 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku

nástroj k dosažení ekonomické a sociální soudržnosti všech zemí Evropské unie³⁰. Finance z těchto fondů jsou poskytovány méně rozvinutým regionům, které mají problémy například s modernizací politik a systémů vzdělávání. Mezi strukturální fondy patří Evropský regionální rozvojový fond (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). Evropský sociální fond je velmi významným fondem, který pomáhá řešit nezaměstnanost a pomáhá znevýhodněným skupinám se začlenit do pracovního procesu, mimo to je nejstarším ze strukturálních fondů³¹.

2.1.5 Vlastní činnost

Samofinancování v podobě vlastní činnosti a hospodářské činnosti je jedním ze zdrojů finančních prostředků neziskových organizací. Tyto prostředky jsou samozřejmě využity k realizaci poslání organizace. Samofinancování rozhodně nenahrazuje dotace, ale doplňuje potřebné zdroje k předcházení finančních potíží³².

Nejčastější činností je prodej vlastních výrobků a poskytování služeb. NNO mohou prodávat nejrůznější výrobky, které jsou z chráněných dílen nebo podobných programů, například hrnky, hračky, pohlednice apod. Další možností je poskytování služeb, jako jsou například konzultační či poradenské služby, půjčování pomůcek apod.³³

2.1.6 Hospodářská činnost (doplňková)

Nezisková organizace se může stát plátcem DPH právě vlivem hospodářské činnosti. Protože tuto činnost vykonávají soustavně za účelem získání příjmů, tak se považují za osoby povinné k dani. Může se jednat o činnosti pronájmu, ubytování, stravování, prodeje zboží apod. Samofinancování lze shrnout následujícími výhodami a nevýhodami³⁴.

Výhody:

- přináší další finanční prostředky;
- zvětšuje portfolio příjmů;
- zlepšuje finanční flexibilitu organizace;
- může pozitivně ovlivňovat ostatní dárce;
- pomůže se zviditelněním organizace.

Nevýhody:

³⁰ *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/obecne-informace/strukturalni-fondy-eu.html>

³¹ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 179.

³² Srov. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*, s. 41.

³³ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 151.

³⁴ Srov. tamtéž, s. 154 a 155.

- nejedná se o triviální záležitost;
- není univerzálně uplatnitelné ve všech typech NNO;
- představuje určitou míru rizika;
- obvykle neslouží k rychlému získání finančních prostředků;
- může vyvolávat konflikty uvnitř organizace.

2.2 Fundraising

Zpočátku bývá jediným zdrojem neziskových organizací jen nadšení a dobrovolná práce, ale velmi rychle každá organizace zjistí, že je potřeba zabezpečit svoji činnost i finančně. Proto přichází fundraising jako běžná součást práce každé neziskové organizace³⁵.

Fundraising je systematická činnost, jejíž cílem je získávání finančních či jiných prostředků, které jsou potřebné pro realizaci poslání neziskové organizace³⁶. Velmi podobně lze fundraising definovat podle Rektora jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace³⁷.

Emmanuel Jean-François definuje fundraising takto: “The term "fund-raising" can be used for any activity whose primary purpose is to raise money to support the activity of a nonprofit organization.”³⁸. Což lze přeložit jako: „Pojem "fundraising" může být použit pro jakoukoli činnost, jejímž hlavním účelem je získat peníze na podporu činnosti neziskové organizace“. Avšak dále v textu připouští, že význam pojmu "fundraising" se může měnit na základě přístupů používaných konkrétní neziskovou organizací³⁹.

2.2.1 Formy individuálního fundraisingu

Mezi hlavní způsoby získávání peněžitých darů patří:

- přímý poštovní styk,
- veřejné sbírky,
- benefiční akce,
- dobročinná aukce,
- osobní dopis či telefonický rozhovor,

³⁵ Srov. REKTORŮK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, s. 93.

³⁶ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 34.

³⁷ REKTORŮK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, s. 93.

³⁸ JEAN-FRANÇOIS, Emmanuel. *Financial sustainability for nonprofit organizations*, s. 177.

³⁹ Srov. tamtéž, s. 177.

- písemná žádost o grant,
- pouliční fundraising,
- osobní návštěva⁴⁰.

2.2.2 Dobročinná aukce

Aukce, rovněž dražba, je jedna z forem individuálního fundraisingu. Jedná se o formu obchodování, ve kterém cena není určena předem, ale až během dražby. V dražbě jsou draženy předměty, které přímo souvisí s činností neziskové organizace, nebo předměty umělecké či jiné hodnoty, které obdržela nezisková organizace od konkrétní osoby nebo podniku⁴¹.

Dobročinná aukce existuje ve dvou podobách. První z nich je tzv. dobrovolná dražba ve smyslu zákona č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách⁴² a druhou z nich je zvláštní forma nabídky na uzavření kupní smlouvy, která z pohledu práva vůbec není dražbou. V prvním případě jsou zákonem stanovené dosti složité podmínky, proto neziskové organizace využívají spíše druhou možnost. Většinou se jedná o společenskou akci, kde jsou při její příležitosti nabízeny ke koupi určité předměty, které většinou dostala nezisková organizace darem nebo za nižší cenu⁴³.

Ještě rozlišujeme klasickou aukci a tzv. „tichou aukci“. V klasické aukci jsou položky vyvolávány licitátorem a účastníci aukce činí svými příhozy nabídku. Následně je licitátorem položka přiklepnuta nejvyšší nabídce. V tiché aukci jsou jednotlivé položky umístěny ve speciálním vymezeném prostoru, kde si je účastníci mohou v tichosti prohlédnout. Pokud mají účastníci o položku zájem, připiší svoje dražící číslo a vyšší nabízenou částku do přiložené přihazovací listiny. Některé hodnotné položky mohou být vydraženy klasickým způsobem.⁴⁴

Důležitým okamžikem u dražby je určení okamžiku, kdy dojde k nabytí vlastnického práva vydražené věci. Pro přehlednost a srozumitelnost mívají dražby svůj dražební či aukční řád, se kterým jsou dražitelé dopředu seznámeni. Dražbu je možné organizovat i dálkově například po telefonu nebo prostřednictvím internetu. V takovém případě je však vhodné svěřit organizování dražby do zkušených rukou a případně se poradit s právníkem, aby dražba splňovala veškeré právní náležitosti.⁴⁵

⁴⁰ REKTOŘÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, s. 99.

⁴¹ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 100.

⁴² Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách

⁴³ Srov. VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. s. 112.

⁴⁴ Srov. *Jak uspořádat benefiční akci* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/858/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/07-082004-jak-usporadat-beneficni-akci/

⁴⁵ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 101.

3 Finanční analýza

Jak uvádí Boukal a Vávrová ve své knize, „finanční analýza slouží k posouzení efektivnosti fungování podniku či organizace.“⁴⁶ Finanční analýza většinou vychází z analýzy účetních dat. Využitím analýzy těchto dat, daných ukazatelů a řízením v čase je možné zvýšit efektivnost neziskové organizace. Je však třeba si uvědomit, že ne všechny náklady a výnosy jsou zachyceny v účetních výkazech organizace, příkladem může být práce dobrovolníků. Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení⁴⁷.

3.1 Metody finanční analýzy

Základní metody, které se používají při finanční analýze, jsou následující:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů – Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury, užitečným nástrojem je analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých položek rozvahy (vertikální analýza).
- Analýza tokových ukazatelů – Týká se hlavně analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow, opět je na místě využít horizontální a vertikální analýzu.
- Analýza rozdílových ukazatelů – Zde je nejvýznamnějším ukazatelem čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů – Jde především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity a dalších ukazatelů.
- Analýza soustav ukazatelů.
- Souhrnné ukazatele hospodaření⁴⁸.

3.2 Postup při finanční analýze

Postup zpracování finanční analýzy se liší v závislosti na tom, zdali se jedná o interní nebo externí zpracování. Při externím zpracování je nutné zjistit informace o dané organizaci, jako jsou počty zaměstnanců, předmět její činnosti, strategie, výnosy, náklady a podobně. Kvalitním zdrojem těchto informací bývá například výroční zpráva dané organizace. Nejsou-li dostupné, máme možnost čerpat z volně přístupných informací o organizaci nebo z placené

⁴⁶ BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*, s. 52.

⁴⁷ Srov. tamtéž, s. 53.

⁴⁸ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 61.

databáze. Jako první je vhodné provést analýzu odvětví a analýzu účetních výkazů a zhodnotit všechny složky finanční rovnováhy⁴⁹.

Důležitým bodem ve finanční analýze je srovnání v čase, které přispívá k vyhodnocení trendů, jimiž se organizace ve svém hospodaření řídí. Pokud provedeme dané srovnání výsledků ukazatelů finanční analýzy v čase, můžeme s určitou mírou pravděpodobnosti předpovědět budoucí vývoj finanční situace organizace, načež můžeme navrhnout a přijmout určitá opatření, která by měla přispět k finančnímu zdraví organizace. Avšak odhad míry pravděpodobnosti závisí na možnostech odhadu budoucího vývoje trhů, na podmínkách získávání zdrojů a dalších faktorech, které ovlivňují chod organizace. Vrcholem finanční analýzy by mělo být zhodnocení dosažených výsledků a soubor doporučení, která mají přinést zlepšení stávajícího stavu dané organizace⁵⁰.

3.3 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele jsou takové, které lze přímo použít, například údaje z účetních výkazů. Kromě absolutních ukazatelů existují ještě stavové ukazatele, které obsahují údaje o nějakém stavu v určitém okamžiku, a oproti nim jsou zde ukazatele tokové, které předkládají údaje za daný časový interval, například výkaz zisku a ztráty, který obsahuje výnosy a náklady. Dále hovoříme o rozdílových ukazatelích v případě rozdílu dvou stavových ukazatelů, a jestliže je údaj dán v poměru s jiným údajem, tak se jedná o ukazatel poměrový⁵¹.

Horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn položek dílčích výkazů v čase (v určitém minulém finančním období). Proveďte se výpočtem absolutní změny výše položky a její procentuální změnou k předchozímu roku. Vzorce pro výpočet jsou následující⁵²:

$$\text{Absolutní změna} = Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{Absolutní změna} \times 100}{Ukazatel_{t-1}}$$

Vertikální analýza neboli procentní rozbor spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů ve formě procentního podílu ze smysluplně zvolené základny, kde celek tvoří

⁴⁹ Srov. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 61 až 66.

⁵⁰ Srov. tamtéž s. 61 až 66.

⁵¹ Srov. tamtéž s. 66.

⁵² Srov. tamtéž s. 68.

100 %. Například při rozboru výkazu zisku a ztráty tvoří základnu celkový počet výnosů nebo nákladů⁵³.

Obě analýzy umožňují vidět původní údaje v účetních výkazech v nových souvislostech. Cílem horizontální i vertikální analýzy je rozbor vývoje finanční situace, ale také jeho příčin⁵⁴.

Horizontální a vertikální analýza jsou použity v praktické části této bakalářské práce pro rozbor jednotlivých zdrojů financování.

⁵³ Srov. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, s. 68.

⁵⁴ *Techniky a metody financování* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

4 Rozhovor (interview)

Obsah rozhovoru tvoří otázky a odpovědi. Otázky mohou být uzavřené, polouzavřené a otevřené. Rozhovor pak může být nestrukturovaný, polostrukturovaný nebo strukturovaný.

Nestrukturovaný rozhovor připouští naprostou volnost odpovědi. Jediné, co je stanovené, je téma a obsahový rámec, otázky se kladou podle toho, jak se odvíjí nit rozhovoru. Strukturovaný rozhovor má pevně dané otázky, svým způsobem se jedná o formu ústního dotazníku. Polostrukturovaný rozhovor kombinuje obě možnosti a je jakýmsi kompromisem mezi nimi. Základní obsahové schéma je stanoveno, spolu sním i cíl a několik zásadních otázek, ale ostatní otázky mohou vzniknout v průběhu rozhovoru⁵⁵.

Rozhovor mívá často neformální a uvolněný charakter. Měl by být veden v příjemné a přátelské atmosféře, proto se doporučuje vést rozhovor na místě, které není danému člověku cizí. Výzkumná metoda rozhovoru lze použít i opakovaně v různých fázích výzkumu. Například na začátku pro shromáždění dat, uprostřed i ke konci zase pro ověření předcházejících informací a zjištění. Výzkumník se snaží při rozhovoru porozumět možným skrytým a naznačovaným významům a následně na ně odpovídajícím způsobem reaguje. Je potřeba dbát na citlivost jazyka člověka, se kterým je rozhovor veden. Mělo by se používat stejných výrazů k označení jevů, postojů a situací, jinak hrozí, že dojde k nedorozumění. Tázající by se měl vyvarovat akademickému nebo vědeckému způsobu vyjadřování, pokud to není nutné⁵⁶.

Tuto výzkumnou metodu jsem použil v praktické části, pro doplnění a případné ověření informací z výročních zpráv, ale také pro potvrzení některých výsledků provedené analýzy.

⁵⁵ Srov. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 137.

⁵⁶ Srov. tamtéž, s. 201.

Praktická část

5 Metodika

V teoretické části své bakalářské práce jsem se zaměřil na charakterizování neziskových organizací, především však na obecně prospěšné společnosti, jelikož se jedná o právnickou formu, kterou právě Sluňákov je. Dále jsem se věnoval možnostem financování neziskových organizací a pojmu fundraisingu, který s financováním neziskových organizací úzce souvisí. Poslední dvě kapitoly teoretické části jsem věnoval teorii rozhovoru a finanční analýze konkrétně horizontální a vertikální analýze.

Praktickou část uvádím charakterizováním neziskové organizace Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s., dále se věnuji analýze zdrojů financování a rozboru hospodářských výsledků. Poté vyhodnocuji rozhovor s pracovníkem Sluňákova. K závěru předkládám zpracovaný návrh na zlepšení financování, v podobě projektu benefiční aukce. V samotném závěru praktické části hodnotím dosažení cíle, celkové výsledky praktické části a navrhuji vhodná opatření.

Hlavní metodou pro rozbor je obsahová analýza výročních zpráv, především částí zaměřených na dotace, jako jsou výkaz zisku a ztráty, a příloha k účetní uzávěrce. Údaje jsou podrobeny horizontální a vertikální analýze. Vedlejší metodou pro úplnost a ověření informací je metoda polostrukturovaného rozhovoru s účetní Sluňákova, kterou je Tereza Baleková.

6 Sluňákov

V této kapitole stručně představuji vznik a činnost Sluňákova. Dále se zabývám jeho hlavní činností a jeho doplňkovou činností. Tyto informace o činnostech jsou důležité pro analyzování financování organizace.

6.1 Představení

Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce je nestátní nezisková organizace se sídlem na adrese Skrbeňská 70, Horka nad Moravou, 783 35. Zde, na základě smlouvy o výpůjčce majetku, obývá nízkoenergetickou budovu, kterou vlastní Správa nemovitostí Olomouc. Organizace byla zřízena Statutárním městem Olomouc dne 27. listopadu 2006, a to za účelem environmentálního vzdělávání a působení osvěty. Momentálně pracuje v organizaci 19 zaměstnanců a v sezóně vypomáhá několik brigádníků a dobrovolníků. Vrcholným orgánem je správní rada, která má šest členů a dozorčím orgánem je dozorčí rada se třemi členy. Správní a dozorčí rada se pravidelně schází několikrát za rok. Funkci ředitele organizace vykonává Michal Bartoš, který je jediným jednatelem mimo správní radu.⁵⁷

Posláním Sluňákova je nabízet prožitky a poznání, které rozvíjí uctivý vztah člověka k přírodě i k sobě samému. S tím souvisí myšlenka pana ředitele Michala Bartoše: „Idea Sluňákova a jeho činnosti souvisí se snahou o prohlubování úzkého sepětí lidí s přírodou a s krajinou, kterou obývají. Smysl tohoto počínání vidím v tom, že lidé jsou přírodní bytosti, které jsou přirozeně vrstlé do živého světa a srostlé křehkým předivem vztahů se vším, co jej utváří“.⁵⁸

6.2 Činnost

Hlavní činností organizace jsou především:

- environmentální jednodenní i pobytové programy pro děti v přírodě,
- nové programy v Domě přírody Litovelského Pomoraví,
- pořádání seminářů nejen pro učitele environmentálních oborů,
- odborné poradenství v environmentální oblasti a oblasti odpadového hospodářství,
- působení osvěty pořádáním akcí pro veřejnost (pro děti, dospělé, výlety s environmentálním zaměřením, prohlídky, ...),

⁵⁷ Srov. *Co je Sluňákov* [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/vice-o-slunakovu/>

⁵⁸ *Poslání Sluňákova* [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/o-slunakovu/>

- Ekologické dny Olomouc (EDO), jedná se o každoroční ekologický festival v Olomouci, který je zaměřený na osvětovou činnost pro veřejnost.

Hlavní činností jsou aktivity, kterými se snaží dělat neziskovou činnost jejich poslání. Mají z této činnosti příjem, není však dostatečný k pokrytí všech potřebných výdajů, aby byli schopni poskytnout služby jimi požadované kvality. Dotují tuto činnost z příspěvků od zřizovatele, ministerstev, Olomouckého kraje, různých dotací, ale také z jejich doplňkové činnosti.

Doplňkovou činností organizace tvoří:

- komerční pronájem,
- stravování,
- ubytování,
- nákup a prodej v Turistickém centru⁵⁹.

6.3 Vybrané projekty Sluňákova:

- Příroda jako inspirace pro vzdělávání

Cílem tohoto projektu je další rozvoj vzdělávací nabídky organizace v souvislosti s galerií v přírodě Dům přírody Litovelského Pomoraví v oblasti vzdělávání, řízení a utváření programu a také rozvinout potenciál území i v mezinárodní měřítku.

- V přírodě pětkrát jinak

Projekt se zaměřuje na realizaci pětidenních pobytových programů pro žáky prvního a druhého stupně základních škol na Sluňákově – centru ekologických aktivit města Olomouce a v Domu přírody Litovelského Pomoraví. Při pobytech je kladen důraz na pobyt venku, přímý intenzivní kontakt dětí s přírodou, rozvíjení environmentální senzitivity. Cílem environmentálních vzdělávacích programů je vytváření pozitivního a odpovědného vztahu k živé a neživé přírodě. Realizace leden–prosinec 2017. Tento projekt je spolufinancován Státním fondem životního prostředí České republiky na základě rozhodnutí ministra životního prostředí.

- Živá archeologie v Domu přírody Litovelského Pomoraví

⁵⁹ Směrnice obecně prospěšné společnosti Sluňákov

Projekt „Živá archeologie“ navazuje na dvacet let trvající a v mnoha směrech úspěšné působení na veřejnost ve smyslu porozumění důležitosti vztahu člověka a přírody. Zkvalitňuje nabídku pro veřejnost a svou originalitou může být významným inspiračním zdrojem pro oslovení veřejnosti na mnoha přírodně a ekologicky zajímavých místech v naší krajině. Jednoduchým a velmi srozumitelným způsobem ukazuje environmentální problémy v propojení se stavem společnosti, historicko-civilizačním vývojem a lidskou kulturou. Tento projekt je také spolufinancován Státním fondem životního prostředí České republiky na základě rozhodnutí ministra životního prostředí.

- Learning Communities in rural Europe

Spolu s partnery z Německa (European Academy of Healing Arts), Anglie (Embercombe), Rumunska (Focus Eco Center) a Rakouska (Garten den Generationen) spolupracovali v letech 2014–2017 na tvorbě materiálů pro vzdělávací organizace, které mají zájem stát se eko-sociálním místem učení se.

- Ekologické dny Olomouc

Ekologické dny Olomouc mají každoroční tradici a postupně se zařadily mezi nejvýznamnější akce pro širokou veřejnost propagující ochranu přírody v ČR. Aktuálně se uskutečnění 28. ročníku největšího environmentálního osvětového festivalu v České republice: Ekologické dny Olomouc. Projekt myšlenkově, tematicky a reálně propojuje festival s dalšími aktivitami organizace: celoročním cyklem besed Ekologické večery, pořádáním environmentálních osvětových akcí a galerií v přírodě Dům přírody Litovelského Pomoraví. Prostřednictvím aktivit projektu usilují o dlouhodobé budování povědomí široké veřejnosti v oblasti životního prostředí a udržitelného rozvoje. Tento projekt byl vytvořen za finanční podpory Státního fondu životního prostředí České republiky a Ministerstva životního prostředí.

- Projekt E-DUR

Projekt byl určený školákům základních a středních škol, nabízel jim možnost zapojení se do realizace tří typů celoročních projektů (Zelený ostrov, Zlatá nit a Udržitelný rozvoj). Každé projektové téma bylo nabízeno jako soubor praktických aktivit, díky kterým měli zapojení žáci rozvinout své klíčové dovednosti v oblasti environmentálních, ekonomických a sociálních aspektů udržitelného rozvoje. Pro učitele vznikly metodické sety včetně elektronických pomůcek a možnosti dalšího vzdělávání⁶⁰.

⁶⁰ *Aktuální projekty Sluňákova* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/projekty/>

7 Analýza financování

V následující kapitole provádím analýzu financování Sluňákova. Data pro analýzu jsem čerpal z výročních zpráv od roku 2012 do roku 2016, tedy za pět posledních let, které jsou momentálně dostupné.

7.1 Analýza výsledků hospodaření

Pro představu o hospodaření Sluňákova jsem nejdříve sestavil tabulku č. 1, která ukazuje celkové náklady a výnosy v období 2012–2016. Jejich rozdíl pak tvoří hospodářský výsledek pro daný rok, pokud je rozdílem kladný výsledek, jedná se o zisk, v opačném případě se jedná o ztrátu. Mezi nejčastější náklady organizace patří mzdové náklady, zákonné sociální pojištění, spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy a udržování, cestovné, náklady za ostatní služby, daně a poplatky. Výnosy tvoří především provozní dotace, tržby za prodej služeb a za prodané zboží. Ostatní výnosy spolu s příspěvky a dary tvoří méně podstatnou část výnosů.

Tabulka č. 1 – Výsledky hospodaření v období 2012–2016 (v tisících Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady	15 108	13 623	15 418	12 927	10 801
Výnosy	15 567	11 032	14 060	17 592	11 265
Hospodářský výsledek	459	- 2 591	- 1 358	4 665	464

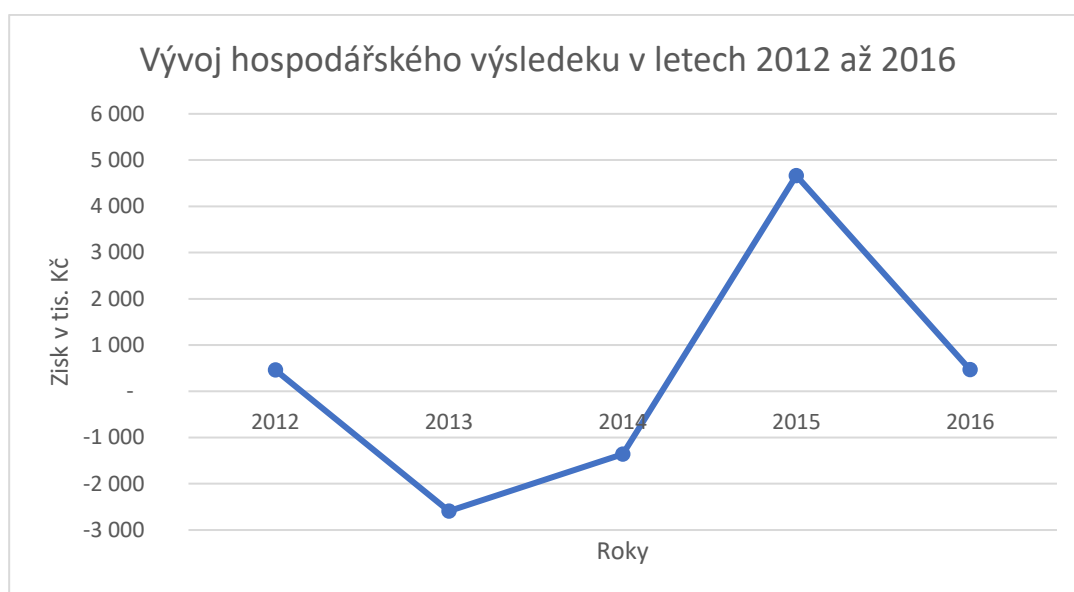
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Sluňákova

Jak je z tabulky č. 1 vidět, nejvyšší výnosy ve sledovaném období jsou v roce 2015, tvoří je suma 17 592 tisíc Kč a nejnižší v roce 2013 se sumou 11 032 tisíc Kč. Tyto dva roky, a ještě také rok 2014, spojuje událost, která se stala v roce 2013. Kdy na základě kontroly provedené MŠMT poskytovatelem dotace EDUR – Environmentální vzdělávání-dovednosti pro udržitelný rozvoj, bylo zjištěno závažné pochybení v administraci výběrového řízení a došlo k porušení rozpočtové kázně. Následně proběhla kontrola z Finančního úřadu v Olomouci, který na základě daných prohrěšků vyměřil pokutu ve výši 2 254 tisíc Kč. Avšak konečná výše pokuty pro rok 2013 byla téměř o půl milionu vyšší. Dané skutečnosti se zasloužily o hospodářský výsledek ve ztrátě 2 591 tisíc Kč. V roce 2014 se k pokutě za porušení rozpočtové kázně přidaly ještě penále v celkové výši 1 487 000 Kč. Proto se taktéž opakovala ztráta z minulého roku, tentokrát byla nižší, a to ve výši 1 358 tisíc Kč. Tyto skutečnosti uvrhly na Sluňákov značnou nejistotu, která zásadním způsobem ovlivňovala schopnost organizace nepřetržitě trvat. Avšak v roce 2015 vydalo Generální finanční ředitelství rozhodnutí

o prominutí značné částky této pokuty, zbytek byl zaplacen u příslušného finančního úřadu. Proto se hospodářský výsledek v roce 2015 vyšplhal na 4 665 tisíc Kč.

Za příkladné lze považovat výsledky z roku 2012 a roku 2016, kdy organizace dosáhla zisku 459 tisíc Kč v roce 2012 a zisku 464 tisíc Kč v roce 2016. Pro tyto dva roky je také patrný pokles nákladů i výnosů z přibližně 15 milionů korun k 11 milionům korun. Což je dáno většími projekty v minulosti i větším objemem obdržených dotací. Pro ilustraci vývoje hospodářského výsledku jsem vytvořil graf č. 1, který tento vývoj zachycuje.

Graf č. 1 – Vývoj hospodářského výsledku v letech 2012–2016



Zdroj: Vlastní zpracování

Vlivem daných událostí dosáhl Sluňákov nejnižší hospodářského výsledku v roce 2013 a nejvyššího v roce 2015. Nebýt nepříznivých událostí v roce 2013 a 2014, tak by se dal předpokládat lineární mírně rostoucí vývoj. V našem případě je vývoj značně nelineární a připomíná spíše funkci sinus.

7.2 Horizontální a vertikální analýza

Pro zorientování jsem nejdříve sestavil tabulku č. 2, která obsahuje podrobnější přehled financování sledovaného období. Zdroje jsou rozděleny do čtyř skupin s tím, že první skupinu tržeb jsem navíc rozdělil na tržby z hlavní činnosti a tržby z vedlejší činnosti. Tržby z hlavní činnosti jsou tvořeny především z jednodenních a pobytových programů pro děti v přírodě, seminářů, poradenství a akcí pro veřejnost. Tržby z vedlejší činnosti jsou tvořeny komerčním pronájmem, stravováním, ubytováním a tržbami z turistického centra. Další skupinou zdrojů jsou dotace, které jsou podrobněji rozděleny v tabulce č. 3, a v příloze č. 1 lze nalézt jejich

jednotlivý rozpis pro daný rok. Předposlední skupina jsou příspěvky a dary, jedná se o zdroje s přímou vazbou na fundraising. Poslední skupinou zdrojů jsou ostatní zdroje, zde jsou zahrnuty úroky, zúčtování fondů, kurzové zisky a další.

Tabulka č. 2 – Přehled financování v období 2012–2016 (v tisících Kč)

Zdroje	Roky				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z hlavní činnosti	2 887	2 875	3 138	4 047	4 004
Tržby z vedlejší činnosti	1 144	1 329	1 000	1 720	1 982
Dotace	11 426	6 692	9 858	8 361	5 226
Příspěvky/Dary	6	0	37	10	13
Ostatní	104	136	27	3 454	40
Celkem	15 567	11 032	14 060	17 592	11 265

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Sluňákova

Nejvíce peněz na financování organizace plynulo z dotací až 11 426 tisíc Kč v roce 2012, ale v roce 2016 se trend změnil a největším zdrojem se staly tržby se sumou 5 986 tisíc Kč, a to zásluhou rostoucích tržeb z vedlejší činnosti, které se za sledované období téměř zdvojnásobily. Avšak finanční zdroje z příspěvků a darů se moc neměnily v průběhu sledovaného období, organizace se zřejmě moc nezaměřuje na fundraising nebo s ním nemá dobré zkušenosti. Ve skupině zdrojů ostatní je vidět velká suma v roce 2015, o kterou se postarala odpuštěná pokuta za porušení rozpočtové kázně.

Pro potřeby horizontální a vertikální analýzy jsem sestavil tabulku č. 3, kde jsou dotace rozděleny na dotace z rozpočtů územních samosprávních celků, dotace ze státního rozpočtu, dotace z projektů evropských fondů a ostatní dotace. Dále jsou zde uvedeny tržby a ostatní zdroje. Tabulku jsem upravil dvakrát: v položce ostatní o pokutu udělenou v roce 2013 a o její značné odpuštění v roce 2015. Pokud bych tyto dvě položky neupravil, docházelo by k značnému zkreslení údajů. Skutečný stav je uvedený v předchozí tabulce č. 2.

Tabulka č. 3 – Podrobnější rozdělení dotací dle původu (v tisících Kč)

Zdroje	Roky				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	4 031	4 204	4 138	5 767	5 986
Dotace na provoz z rozpočtů územních samosprávních celků	3 043	3 830	3 216	3 924	3 796
Dotace ze státního rozpočtu	1 011	909	321	460	1 002
Dotace – projekty z evropských fondů	6 987	3 326	3 707	3 815	406
Ostatní dotace	385	1 524	2 614	161	22
Ostatní	110	136	64	28	53

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Sluňákova

Podrobně jsou dotace rozepsány v příloze č. 1., která obsahuje tabulku, kde jsou rozepsány jednotlivé dotace a granty za sledované období. Údaje v tabulce jsou uváděny v tisících českých korun.

7.2.1 Horizontální analýza zdrojů financování

V následující tabulce č. 4 jsou zobrazeny absolutní a relativní změny jednotlivých zdrojů financování za období 2012–2016. Chtěl bych upozornit na to, že absolutní změna je v tabulce uváděna v tisících korun českých a relativní změna v procentech.

Tabulka č. 4 – Horizontální analýza zdrojů financování v období 2012–2016 (Absolutní změna v tisících Kč)

Zdroje	2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
	Abs.	Rel.	Abs.	Re.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
Tržby	173	4,3 %	- 66	-1,6 %	1 629	39,4 %	219	3,8 %
Dotace na provoz z rozpočtů územních samosprávních celků	787	25,9 %	- 614	-16,0 %	708	22,0 %	- 128	- 3,3 %
Dotace na provoz ze státního rozpočtu	- 102	-10,1 %	- 588	-64,7 %	139	43,3 %	542	117,8 %
Dotace – projekty z evropských fondů	- 3 661	-52,4 %	381	11,5 %	108	2,9 %	- 3 409	- 89,4 %
Ostatní dotace (zahraniční, švýcarsko-české fondy, ...)	1 139	295,8 %	1 090	71,5 %	- 2 453	-93,8 %	- 139	- 86,3 %
Ostatní (příspěvky, dary, zúčtování fondů, ...)	26	23,6 %	- 72	-52,9 %	- 36	-56,3 %	25	89,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Sluňákova

7.2.1.1 Tržby

Tržby organizace tvoří především poskytování služeb v podobě environmentální jednodenních a pobytových programů pro děti v přírodě, ale také z poradenství, ekologických večerů, z pořádání seminářů pro učitele, pronájmu prostor (často se ve Sluňákově konají svatby), stravování a dalších aktivit. Tržby jsou jedním z hlavních zdrojů organizace.

V roce 2013 stouply tržby oproti roku 2012 o 4,3 %. Tento nárůst byl způsoben růstem prodeje služeb v hospodářské činnosti, vzrostl zájem o pronájem zdejších prostor pro konání soukromých akcí. Tržby z hlavní činnosti se téměř nezměnily.

V dalším roce 2014 se tržby oproti roku 2013 snížily o 1,6 %. Tentokrát rostly tržby z hlavní činnosti vlivem vbudování vycházkového okruhu a dokončením Domu přírody Litovelského Pomoraví, ale tržby z vedlejší činnosti poklesly o 329 tisíc Kč. Ve výsledku tedy došlo k poklesu o 77 tisíc Kč v absolutním vyjádření.

Rok 2015 byl výrazně úspěšnější než rok 2014. Tržby vzrostly o rekordních 39,4 %, což bylo v absolutním vyjádření znamenalo nárůst o 1 629 tisíc Kč. Růst způsobil výrazný přírůstek účastníků na programech environmentálního vzdělávání pro škola a veřejnost, ale též nově vybudovaný areál Dům přírody Litovelského Pomoraví, který přilákal mnoho turistů.

V posledním sledovaném roce 2016 vzrostly tržby ještě o 219 tisíc Kč, což udělalo přírůstek 3,8 % oproti roku 2015. Vzhledem k úbytku dotací a grantů se Sluňákov musel více zaměřit na zvýšení vlastního výdělku. Tržby se staly v tomto roce hlavním zdrojem financování, proto je tento rok zlomový pro organizaci, protože se musí více soustředit na podnikání a obecná prospěšnost trochu ztrácí.

7.2.1.2 Dotace na provoz z rozpočtu územních samosprávních celků

Dotace na provoz z rozpočtu územních samosprávních celků jsou tvořeny dvěma většími dotacemi. První z nich je dotace na provoz od zřizovatele, kterým je Statutární město Olomouc, který přispívá pravidelně dnes už sumou kolem tří miliónů korun, dříve to byly dva miliony korun. Druhou je dotace z Olomouckého kraje, jenž také přispívá pravidelně, a to sumou kolem 800 tisíc korun a příspěvkem na provoz infocentra, který byl ve výši 46 tisíc korun v roce 2016.

Rok 2013 se zvýšil příspěvek od zřizovatele o jeden milión korun, jehož zásluhou vzrostly na provoz z rozpočtu územních samosprávních celků o 25,9 %. Dotace z Olomouckého kraje byla o přibližně 200 tisíc Kč menší než předchozí rok, takže absolutní změna činila 787 tisíc Kč.

V roce 2014 došlo k poklesu dotací o 16 % oproti předchozímu roku. Důvodem bylo poskytnutí nižší dotace od SMOL. Pokles v absolutním vyjádření dělal 614 tisíc Kč.

Další rok získal Sluňákov mimořádnou dotaci od SMOL ve výši 708 000 Kč, proto znovu došlo k růstu o 22 %. Absolutní změna se rovnala již zmíněné mimořádné dotaci, takže se jednalo o jedinou změnu v této skupině dotací.

Poslední sledovaný rok 2016 zaznamenal menší pokles o 3,3 % oproti roku 2015. Dotace byly tyto dva roky vcelku vyrovnané.

7.2.1.3 Dotace na provoz ze státního rozpočtu

Dotace na provoz ze státního rozpočtu pocházejí především od ministerstev a jejich různých fondů. Hlavními zdroji jsou Ministerstvo životního prostředí a Státní fond životního prostředí. Sluňákov často čerpá z těchto zdrojů finance na festival Ekologické dny Olomouc, ale i na jiné menší projekty zaměřené pro veřejnost.

Srovnání prvních dvou sledovaných let ukazuje pokles o 10,1 %. K němu došlo vlivem končícího projektu Biomasa u nás doma, který financoval SFŽP. V absolutním vyjádření se jednalo o částku 102 tisíc Kč.

Rok 2014 zaznamenal velký pokles o částku 588 tisíc Kč oproti roku 2013, což je v relativním vyjádření snížení o 64,7 %. Na vině je MŽP, které poskytlo výrazně nižší dotace na EDO. V roce 2013 byla dotace ve výši 871 tisíc Kč, ale v roce 2014 už jen 200 tisíc Kč. Ale SFŽP poskytlo peníze i na jiné projekty (více v příloze č. 1).

Dotace ze státního rozpočtu v roce 2015 byly o 43,3 % vyšší než v předchozím roce 2014. Důvodem bylo opětovné zvýšení dotace pro uspořádání festivalu EDO, a také poskytnutí dotace na projekty EVVO pro veřejnost, která činila 71 tisíc Kč.

Právě zásluhou projektů Environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty se v roce 2016 zvýšily dotace ze státního rozpočtu o 542 tisíc Kč. V relativním vyjádření 117,8 %, což znamená, že se finanční prostředky pocházející ze státního rozpočtu se oproti roku 2015 více než zdvojnásobily.

7.2.1.4 Dotace – projekty z evropských fondů

Hlavním zdrojem dotací z evropských fondů jsou strukturální fondy Evropské unie a jedním z nich je Evropský sociální fond. ESF se stal velkým zdrojem mnoha projektů Sluňákova. Největším projektem byl projekt E-DUR⁶¹ (Environmentální vzdělávání – dovednosti pro udržitelný rozvoj), se kterým právě souvisí problémy pro porušení rozpočtové kázně. Dalším velkým projektem byl projekt s názvem Dřesk a Tilpína⁶², který se uskutečnil v roce 2014 a 2015. A za zmínku stojí i projekt ENVIS⁶³ (Environmentální služby a vzdělávání pro udržitelný rozvoj), který taktéž přinesl velké množství peněz pro financování Sluňákova.

Při srovnání sledovaných roků 2012 a 2013 lze pozorovat obrovský pokles o 3 661 tisíc Kč. Došlo ke snížení o 52,4 %. Jednalo se především o úbytek u končícího projektu E-DUR. Ale v roce 2013 se čerpalo více peněz na projekt ENVIS než v roce 2012, takže výsledný pokles mohl být ještě větší.

V roce 2014 byl zaznamenán přírůstek 381 tisíc Kč oproti roku 2013. Projekt E-DUR sice už vypršel, ale Sluňákov dále čerpal peníze na projekt ENVIS a nově také na projekt Dřesk a Tilpína. Konkrétně se jednalo o 1 460 tisíc Kč na projekt ENVIS a o 1 747 tisíc Kč na projekt Dřesk a Tilpína. V relativním vyjádření se jednalo o růst 11,5 %.

⁶¹ *Projekt E-DUR* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/edur/>

⁶² *Dřesk a Tilpína* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/dresk-a-tilpina/>

⁶³ *Environmentální služby a vzdělávání pro udržitelný rozvoj* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/environmentalni-sluzby-a-vzdelavani-pro-udrzitelny-rozvoj-envis/>

Dotace v roce 2015 ještě trochu rostly, konkrétně o 2,9 %, ale již skončil projekt ENVIS a většina peněz pocházela z projektu Dřesk a Tilpína, který měl v daném roce také skončit. Podařilo se však získat peníze na projekt Erasmus +, pouze v hodnotě 210 tisíc Kč.

Poslední sledovaný rok 2016 v porovnání s rokem 2015 ukazuje kolosální propad o 3 409 tisíc Kč, což je pokles o 89,4 %. Důvodem je ukončení projektu Dřesk a Tilpína a nenavázání nějakým novým velkým projektem.

7.2.1.5 Ostatní dotace

Ostatní dotace jsou skupinou, kam patří především zahraniční zdroje mimo zdroje z fondů Evropské unie. Patří sem dotace z programu švýcarsko-české spolupráce, americké ambasády, nebo z projektu Real World Learning⁶⁴.

V roce 2013 došlo k obrovskému zvýšení ostatních dotací o 1 139 tisíc korun, což je v porovnání s rokem 2012 vzestup o 295,8 %. Jednou z příčin vzestupu se stal projekt Sedm bran k přírodě Litovelského Pomoraví, na který se podařilo získat peníze z Programu švýcarsko-české spolupráce, konkrétně 532 tisíc Kč.

Rok 2014 přinesl zvýšení o 1 090 tisíc Kč. Jednalo se hlavně o pokračování čerpání peněz na projekt Sedm bran k přírodě Litovelského Pomoraví. Procentuální nárůst byl 71,5 %. Svoji zásluhu na tomto růstu měla i dotace na EDO 2014 z mezinárodního visegradského fondu v podobě 284 tisíc Kč.

V roce 2015 došlo k úbytku většiny těchto zdrojů, celkový pokles byl 93,8 %. Zajímavým zdrojem pro tento rok byla dotace z americké ambasády ve výši 118 tisíc Kč.

V posledním sledovaném roce 2016 se tato skupina dotací propadla o dalších 86,3 %, takže je téměř nevyužívala.

7.2.1.6 Ostatní

Do skupiny ostatní patří například kurzové zisky, příspěvky, dary od fyzických i právnických osob, zúčtování fondů apod. Je vhodné se zde zmínit, že sem patří i dary získané přes online widget na stránkách Sluňákova, které dle rozhovoru nejsou příliš vysoké, ale spíš jen vykryjí provozní poplatek.

V této skupině ostatních zdrojů se nachází velmi malý podíl finančních prostředků, proto i velmi malá absolutní změna v řádů desítek tisíc korun českých znamená velkou relativní změnu. Například v roce 2016 přibylo zásluhou zúčtování fondů a jiných výnosů 25 tisíc Kč

⁶⁴ *Real World Learning* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.rwlnetwork.org/>

a relativní změna byla 89,3 %, což byl největší nárůst v této kategorii za sledované období. Naopak největší absolutní pokles byl zaznamenán v roce 2014, který oproti předchozímu roku znamenal snížení finančních zdrojů o 72 tisíc Kč.

7.2.2 Vertikální analýza zdrojů financování

V následující tabulce č. 5 jsou uvedeny výsledky vertikální analýzy zdrojů financování. Výsledkem analýzy je procentuální zastoupení jednotlivých zdrojů na celkovém podílu zdrojů financování pro daný rok.

Tabulka č. 5 – Vertikální analýza zdrojů financování v období 2012–2016

Zdroje	Roky				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	25,9 %	30,2 %	29,4 %	40,7 %	53,1 %
Dotace na provoz z rozpočtů územních samosprávních celků	19,5 %	27,5 %	22,9 %	27,7 %	33,7 %
Dotace na provoz ze státního rozpočtu	6,5 %	6,5 %	2,3 %	3,2 %	8,9 %
Dotace – projekty z evropských fondů	44,9 %	23,9 %	26,4 %	27,0 %	3,6 %
Ostatní – dotace	2,5 %	10,9 %	18,6 %	1,1 %	0,2 %
Ostatní (příspěvky, dary, zúčtování fondů, ...)	0,7 %	1,0 %	0,5 %	0,2 %	0,5 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Sluňákova

Lze pozorovat trend rostoucího podílu tržeb, kdy v roce 2012 měly tržby podíl jen 25,9 %, ale v roce 2016 se podíl více než zdvojnásobil na hodnotu 53,1 %. Důvody jsou dva. Jedním z nich je úbytek přijatých dotací z projektů evropských fondů, který v roce 2012 činil 44,9 % a v roce 2016 už jen 3,6 %. Druhým důvodem je reakce organizace na končící projekty, která vyprovokovala větší nasazení při samofinancování. Proto jsou tržby v roce 2016 hlavním zdrojem financování.

Podíl dotací na provoz z rozpočtů územních samosprávních celků se pohybuje v rozmezí od 19,5 % v roce 2012 do 33,7 % v roce 2016. Nejsou zde žádné větší výkyvy, takže lze tento zdroj považovat za poměrně stabilní a mírně rostoucí. V posledních dvou sledovaných letech se stal druhým největším zdrojem organizace.

Dotace na provoz ze státního rozpočtu mají za celé sledované období podíl nižší než 10 %. Nejmenší podíl byl zaznamenán v roce 2014 s hodnotou 2,3 %, nejvyšší v roce 2016 s 8,9 % podílem. Sluňákov tyto zdroje využívá méně, ale jsou pořád významné například pro financování festivalu EDO.

Dotace ze strukturálních fondů EU byly významným zdrojem pro sledované roky 2012–2015, ale v posledním roce 2016 nejsou téměř vůbec využívány. Jsou méně dosažitelné než dříve a podmínky jsou nejspíš přísnější, než tomu bylo zpočátku.

Skupina ostatní dotací má dobrý potenciál, důkazem je rok 2013 a 2014, kdy se podařilo zajistit 10,9 % a 18,6 % ze zahraničních zdrojů. Hlavně tedy z programu švýcarsko-české spolupráce. Ale opět v posledním sledovaném roce tvoří jen 0,2 % ze zdrojů financování.

Skupina ostatních zdrojů není příliš využívána, jelikož za sledované období nebyl její podíl vyšší než 1 %. Jde o skupinu, kam patří i finance z fundraisingových zdrojů, proto lze vyvodit, že se Sluňákov málo zaměřuje na fundraisingové aktivity.

7.3 Vyhodnocení rozhovoru

Doplňující metodou polostrukturovaného rozhovoru jsem zjistil odpovědi na celkem deset otázek, které jsem kladl účetní Tereze Balekové. Celý přepis je uveden v příloze č. 2.

Otázka č. 1: Z jakých zdrojů v současnosti získává Sluňákov finance pro svoji činnost?

Na otázku bylo odpovězeno, že získává finance od Statutárního města Olomouc, ministerstev, Olomouckého kraje, Státního fondu životního prostředí, z fondů EU a z vlastní činnosti. Lze tedy konstatovat, že se zdroje financování v roce 2017 a 2018 příliš nezměnily.

Otázka č. 2: Který z finančních zdrojů je pro Vás nejvýznamnější?

Odpověď zněla, že nejvýznamnějším zdrojem je pro Sluňákov příspěvek na činnost od zřizovatele, kterým je SMOL. Důvodem je jeho velikost a relativní stabilita. Lze tedy konstatovat, že tržby sice v roce 2015 přinášely nejvíce peněz, ale společnost se musela více soustředit na hospodářskou činnost, čímž mírně ztrácela v obecné prospěšnosti, proto jsou dotace pro Sluňákov mnohem významnější než samofinancování.

Otázka č. 3: Jaké jsou nejčastější problémy při získávání dotací?

Podle odpovědi Terezy Balekové je problémem u získávání dotací kofinancování, téměř se nestává, aby byla dotace poskytnuta v plné výši.

Otázka č. 4: Vzpomenete si na některé finanční zdroje z minulosti, které dnes již Sluňákov nevyužívá?

Odpověď zněla, že velkým zdrojem byl operační fond EU OPVK, který byl ukončen v roce 2014. Momentálně nejsou dostupné granty tohoto typu, kde by byl Sluňákov oprávněným žadatelem.

Otázka č. 5: Koho nejčastěji žádáte o finanční zdroje a jaká je úspěšnost v procentech, že je žádosti vyhověno?

Dle odpovědi je nejčastěji žádáno o dotace na provoz u SMOL, Olomouckého kraje a MŽP. U SMOL se většinou snaží vyjít vstříc a úspěšnost žádosti je cca 95 %. U Olomouckého kraj a MŽP se úspěšnost pohybuje někde mezi 70 % až 80 %. Lze tedy usoudit, že je Sluňákov efektivní při získávání místních dotací.

Otázka č. 6: Zkoušíte oslovovat firemní dárcy?

Žádnou větší kampaň pro oslovování firemních dárců zatím nemají, vždy se jedná jen o menší individuální příspěvky jednotlivců. Mají však navázané vztahy s dodavateli služeb a jsou schopni snížit cenu například pro ubytování. Což se týká snížení nákladů na ubytování přednášejících například při pořádání dnů EDO. Bylo by ale možné uplatnit tyto vztahy i při mém návrhu benefiční akce.

Otázka č. 7: Považujete současný stav financování za udržitelný?

Dostalo se mi odpovědi, že každá neziskovka se musí vypořádat se snižujícími granty. Je po nich velká poptávka, a naopak malá nabídka. Ani příspěvek od zřizovatele není jistý, musí se schválit na radě města a může se stát, že se i tyto příspěvky sníží. A také proto přicházejí s různými fundraisingovými metodami a věnují jim více času než dřív. Sluňákov má dle odpovědi dobře nastavený poměr komerčních příjmů a příjmů hlavní činnosti, že jsou schopni v případě výpadku danou ztrátu vykrýt. Odpověď na otázku, zdali je udržitelný, zní, že je spíše dynamický, protože se musí přizpůsobovat.

Otázka č. 8: Pokusila se Vaše organizace získat finanční prostředky nějakým novým způsobem?

Odpověď byla kladná, protože na podzim roku 2017 vyzkoušel Sluňákov nový typ financování formou benefičního koncertu. Koncert ale nebyl finančně příliš úspěšný, přesto jej

vnímají jako dobrou zkušenost a chtějí příští rok pořádat obdobnou benefiční akci. Zde spatřuji možnost v novém zdroji financování organizace.

Otázka č. 9: Jaké používáte fundraisingové nástroje?

Momentálně se pokoušejí o již zmíněné benefiční akce, dále pak využívají firemního dobrovolnictví prostřednictvím portálu Zapojimse.cz, osobní schůzky, a také online widget, který přesměruje dárce na platební bránu Darujeme.cz, kde může přispět libovolnou částkou.

Otázka č. 10: Kolik vám lidé přes tento widget přispějí?

Odpověď zněla, že lidé o této možnosti přispět moc nevědí, proto je příspěvků tak akorát na zaplacení tohoto nástroje. Proto by bylo vhodné informovat veřejnost o této možnosti přispět.

7.4 Vyhodnocení analýzy a doporučení

Z analýzy hospodářských výsledků jsem zjistil, že problémovým rokem byl rok 2013, kdy bylo dosaženo ztráty 2 591 tisíc Kč. Ztráta byla způsobena pokutou za porušení rozpočtové kázně a znamenala existencionální problém pro organizaci. Naštěstí v roce 2015 došlo k značnému odpuštění pokuty, což znamenalo rekordní hospodářský výsledek 4 665 tisíc Kč. Dle analýzy zdrojů financování bylo zjištěno, že organizaci Sluňákov se významně snížily dotace z ESF, které byly velkým zdrojem v dřívějších letech. Největší podíl na financování mají tržby z vlastní činnosti organizace a nejméně využívané jsou ostatní zdroje, kam patří dary od firemních dárců, ale též finance z individuálních fundraisingových aktivit. Dotace z rozpočtů územních samosprávních celků jsou velmi stabilním a významným zdrojem financování.

Z rozhovoru vyšlo najevo, že nejvýznamnějším zdrojem jsou dotace na provoz od Statutárního města Olomouc. Dalším důležitou informací je fakt, že se organizace pokusila získat peníze novou formou financování v podobě benefičního koncertu. Granty a dotace se významně snížily, proto se musí organizace přizpůsobit novým podmínkám.

Organizace již nečerpá velké množství peněz z fondů EU, přesto bych doporučil, aby se vyvarovala podobným porušením podmínek čerpání dotací, kde hrozí nemalé pokuty jako tomu bylo v roce 2013. Zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za projekt, musí podrobněji prostudovat příručky pro přijetí finanční podpory například formou školení. Dále bych doporučil bych zaměřit se na rozvíjení zdrojů v oblasti benefičních akcí. Jde sice o náročné projekty, ale můžou využít již získaných zkušeností z pořádání koncertu a navázat vztahy s novými firemními dárci. Dále bych více propagoval online widget, jehož prostřednictvím lze přispět na činnost organizace. Například na dnech EDO by mohl být umístěný na plakátech či programech v podobě QR kódu, který by odkazoval na danou platební bránu. Ale mít na něj i online odkaz

v popisu akcí pro veřejnost umístěných na webu a Facebooku Sluňákova, ale také v emailových pozvánkách na dané akce.

8 Návrh benefiční aukce

Z provedené analýzy zdrojů financování jsem zjistil, že společnost plně nevyužívá možností financování v podobě darů, sbírek nebo třeba benefičních akcí. V rozhovoru s účetní Terezou Balekovou jsem se dozvěděl, že na podzim roku 2017 proběhl nepříliš úspěšný benefiční koncert. Berou to však jako dobrou zkušenost a v budoucnu by chtěli zorganizovat podobnou benefiční akci. Mimo to ubývají granty a dotace, takže se momentálně mnohem víc zaměřují na různé fundraisingové metody. Proto jsem se rozhodl zpracovat návrh benefiční aukce, kterou bude moci tato organizace uskutečnit a rozšířit tak svoje zdroje financování.

Protože je dražba jednou z atraktivních forem individuálního fundraisingu⁶⁵, rozhodl jsem se zpracovat návrh právě pro tuto formu benefiční akce.

8.1 Plán benefiční aukce

Každá činnost by měla vycházet z plánování, proto jsem připravil následující plán, který poslouží k rychlejšímu uskutečnění benefiční aukce.

8.1.1 Cíl a cílová skupina

Cílem tohoto projektu je uskutečnění první benefiční aukce na podporu environmentálního vzdělávání dětí v neziskové organizaci Sluňákov a zlepšení financování organizace. Cílovou skupinu tvoří současní podporovatelé, lidé z environmentálních organizací a firemní partneři.

8.1.2 Místo konání

Sídlo Sluňákova se nachází v Horce nad Moravou v nízkoenergetické budově, ve nichž se nachází prostory, ve kterých by bylo možné uskutečnit benefiční akci. Organizace by tak mohla ušetřit za pronájem prostor. Avšak Horka nad Moravou není nejvhodnějším místem ke konání této akce z důvodu dostupnosti, proto by se benefiční aukce měla uskutečnit v Olomouci, kde se nachází spousta vhodných míst. Rozhoduje počet účastníků vzhledem ke kapacitě prostor a cena pronájmu. Nejvhodnějším místem je Muzeum umění Olomouc, se kterým Sluňákov spolupracuje. Konají se zde ekologické večery a místo by bylo vhodné i pro výstavu uměleckých položek určených pro dražbu. Proto jsem stanovil MUO místem konání aukce.

⁶⁵ Srov. BOUKAL, P. a kol.: *Fundraising pro neziskové organizace*, s. 100.

8.1.3 Datum

Před uskutečněním akce musíme počítat s dostatečnou časovou rezervou pro realizaci všech příprav, kterými jsou získání darů k vydražení, zajištění rezervace prostor, příprava právních podkladů apod. Pro tuto skutečnost by bylo vhodné zvolit datum z čtvrtého kvartálu roku. Ideální by byla druhá polovina měsíce listopadu, kdy mají lidé po výplatě a blíží se Vánoce, tak mají lidé větší sklon ke štedrosti a dobročinnosti. Proto navrhuji pátek 16. 11. 2018 jako datum k uskutečnění aukce.

8.1.4 Aukční položky

Pro přilákání účastníků a získání finančních prostředků z dražby je nutné obstarat dary k vydražení. Proto je klíčovou aktivitou oslovení dárců. Přijetí darů bude realizováno na základě darovací smlouvy. V první řadě bych navrhoval zaměřit se na sponzory z minulých let, ale bude nutné obstarat řadu uměleckých předmětů, proto by měla organizace požádat místní umělce a umělecké školy o poskytnutí daru do dražby. Pro umělce se tato dražba může stát jednou z možností, jak se zviditelnit. Vhodné předměty k vydražení jsou také podepsané knihy, zarámované nebo na plátně tištěné fotografie, vstupenky, archivní vína, lahve whisky apod. V případě, že by se licitátor vzdal honoráře, bylo by vhodné mu poděkovat alespoň nějakým darem, kterým by mohla být například lahev dobrého vína. V případě nutnosti pro získání darů lze nabídnout nějakou protislužbu formou písemné prezentace dárcem.

8.1.5 Realizační tým

Jako u každého většího projektu je vhodné sestavit projektový tým, rozdělit si týmové role a s nimi i odpovědnost za klíčové aktivity. Tým bude mít tři členy z řad zaměstnanců a dobrovolníky, kteří působí v organizaci. Hlavní roli bude mít koordinátor, který bude vést ostatní členy týmu a dobrovolníky v den aukce. Bude zodpovídat za dodržení harmonogramu, rozpočtu a za tvorbu katalogu aukce. Jeho úkolem bude oslovení licitátora a případně i moderátora, ale také svolávání schůzek, jejichž prostřednictvím ověřuje plnění dílčích cílů. Další organizační pracovník bude zodpovědný za zajištění veškerých právních náležitostí jako jsou darovací smlouvy, partnerství s mediálními partnery, sponzoring nebo třeba aukční řád. A poslední třetí organizátor má za úkol vyjednávání prostor, darů a techniky nutné pro uskutečnění aukce. V případě potřeby pomůžou dobrovolníci, ale jejich hlavním úkolem bude výpomoc v den aukce. Dva dobrovolníci budou obsluhovat raut a občerstvení, jeden člověk šatnu a další dva lidé budou dohlížet na tichou aukci. Celkem tedy bude zapotřebí pěti

dobrovolník v den aukce, kteří také pomohou s chystáním zázemí a aranžováním darů pro tichou aukci.

8.1.6 Propagace

Aukce bude propagována prostřednictvím vlastních komunikačních kanálů, které má Sluňákov k dispozici, jako jsou web slunakov.cz, facebookový profil, emaily a osobně prostřednictvím jiných akcí pro veřejnost. Předpokládám, že pozvánku zveřejní na svých internetových stránkách i zřizovatel, kterým je Statutární město Olomouc. Dle výročních zpráv organizace spolupracovala s regionální televizí TV Morava, Českým rozhlasem Olomouc a deníkem právo, proto je potřeba tyto média oslovit, aby se znovu stali mediálními partnery benefiční aukce.

8.1.7 Rozpočet

Následující tabulka č. 6 zobrazuje odhad rozpočtu pro konání aukce s doprovodným programem. Varianta bez doprovodného programu se nachází v příloze č. 3.

Tabulka č. 6 – Rozpočet aukce, varianta s doprovodným programem

Položka	Způsob pokrytí	Celkové náklady (Kč)
Zajištění prostor pro konání aukce	Formou partnerství	0
Dary	Formou partnerství	0
Tisk katalogu (100 ks)	Formou partnerství nebo z rozpočtu	0 až 5 000
Propagace	Formou partnerství	0
Občerstvení (100-120 lidí)	Ze vstupného	20 000 až 25 000
Doprovodný program + OSA	Část formou partnerství, část ze vstupného	7 000
Licitátor/moderátor	Formou partnerství, z rozpočtu aukce	0 až 5 000
Mzdy zaměstnanců/dobrovolníci	Část z rozpočtu, část dobrovolníci	50 000
Celkem	-	77 000 až 92 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládám, že prostory budou poskytnuty pro účely benefiční aukce bez úplaty formou partnerství. Stejně tak dary a případná propagace v místních médiích. Benefiční aukce bude mít doprovodný program a připravený raut pro účastníky, bude nutné stanovit vstupné ve

výši 300 Kč, z kterého bude možné tyto položky pokrýt. Vstupné by mohlo být i 100 Kč v případě varianty bez doprovodného programu a rautu. O doprovodný program se postará skupina Marshall Malinovsky, která již dříve spolupracovala se Sluňákovem v rámci dnů EDO, a další částí programu by mohla být ochutnávka vín vinotéky Seneca. Položky tisk aukčního katalogu, licitátor a moderátor budou v ideálním případě také formou partnerství, v opačném případě je bude nutné uhradit z vyčleněného rozpočtu. Práce dobrovolníků bude bezúplatná, ale je třeba počítat s časem, který budou muset vybraní pracovníci věnovat realizaci projektu. Cenu věnovaného času jsem odhadnul na 50 000 Kč. V rámci navrhovaného rozpočtu by bylo dobré počítat i s rezervou na nepředvídatelné výdaje.

8.1.8 Harmonogram

Časový plán klíčových aktivit:

- Sestavení týmu, ujasnění cíle a cílové skupiny 28. 6. – 29. 6. 2018
- Tvorba a schválení rozpočtu 30. 6. – 1. 7. 2018
- Oslovení umělců a firemních dárců: 1. 7. – 19. 10. 2018
- Oslovení licitátora a moderátora: 1. 7. – 1. 11. 2018
- Vyjednání a rezervace prostor MUO 4. 7. – 18. 7. 2018
- Dojednání doprovodného programu 18. 7. – 19. 10. 2018
- Dojednání cateringu 6. 8. – 19. 10. 2018
- Tvorba a tisk katalogu 19. 10. – 2. 11. 2018
- Propagace 15. 10. – 16. 11. 2018
- Výstava uměleckých děl dražby 2. 11. – 15. 11. 2018
- Realizace benefiční aukce 16. 11. 2018 od 17:00 do cca 22:00
- Vyhodnocení projektu 19. 11. – 23. 11. 2018

8.1.9 Popis realizace

Nejprve by se měl utvořit projektový tým, který se posléze sejde, aby si ujasnil cíl projektu, jeho cílovou skupinu a rozdělil si mezi sebe příslušné kompetence. Dále také projedná a schválí rozpočet pro aukci.

Poté příslušný člen týmu začne oslovovat firemní partnery s žádostí o dary určené k aukci. Ve stejný okamžik začne další člen, co má v kompetencích věci technického charakteru, vyjednávat o pronajátí prostor a techniky nutné pro průběh aukce, jako je ozvučení

místnosti, světla, stoly, židle apod. Souběžně se připravují záležitosti právního charakteru jako jsou darovací smlouvy, aukční řád, smlouva o reklamě apod. Vedoucí projektu by měl oslovit licitátora, který nemusí být profesionál, ale může to být známá osobnost, například nějaký herec. Licitátor je nejdůležitější osobnost celé dražby. Musí být výřečným a umět vytvořit správnou atmosféru, při které zapojí do dražby co nejvíc lidí. U známé osobnosti v ideálním případě lze předpokládat, že se vzdá honoráře, nebo alespoň provede dražbu za sníženou cenu. V každém případě je vhodné licitátora obdarovat věcným darem jako poděkování. Pokud organizace upřednostňuje profesionála, tak doporučuji oslovit Zdeněka Joukla, který se živí jako příležitostný licitátor. V případě, že by nikdo z organizace nechtěl aukci moderovat, musí se zajistit i moderátor aukce a doprovodného programu. Nejpozději do 19. října musí vedoucí týmu dohlédnout na dojednání cateringu (například u Tomáše Brody) a doprovodného programu. Na občerstvení je vyhrazená částka 20 až 25 tisíc dle potvrzených hostů a na doprovodný program až 7 000 Kč.

Přibližně měsíc před uskutečněním aukce by měly začít práce na katalogu aukce a jeho vytištění, aby byl nejpozději 14 dní před zahájením aukce k dispozici i jako propagační materiál. Jinak poslouží hlavně v den aukce jako přehled pro účastníky. Pro jeho vytvoření se předpokládá, že většina darů již bude vyjednána pro účely dražby. Všechny materiály pro propagaci, jako jsou pozvánky, plakáty, katalog a vstupenky, by měly být nachystány nejpozději měsíc před konáním akce. Propagace aukce by měla probíhat za spolupráce vyjednaných mediálních partnerů a prostřednictvím přímých pozvánek, zveřejněním akce na webu Sluňákova a sociálních sítích. Dva týdny před konáním aukce by bylo vhodné mít domluvené a vystavené umělecké předměty, které se budou dražit, v prostorách Muzea umění Olomouc. Posledním bodem před aukcí je příprava scénáře na den aukce. Den aukce jsem stanovil na 16. 11. a celá aukce by měla trvat od 17:00 do 22:00.

V den aukce bude zapotřebí nejvíc práce dobrovolníků. Bude nutné vše nachystat, naaranžovat dary a ke každému z nich přidat přihazovací listinu pro tichou aukci, rozlosovat aukční čísla apod. Jakmile je vše nachystáno a hosté jsou přivítáni, pronese ředitel Sluňákova menší proslov na uvítanou a předá slovo moderátorovi, který sdělí další informace k průběhu benefiční aukce. Poté může začít tzv. tichá aukce, kde bude vydražena většina méně hodnotných darů. V průběhu tiché aukce proběhne hudební program kapely Marshall Malinovsky a ochutnávka vín. Po doprovodném programu dojde k ukončení tiché aukce a přejde se ke klasické aukci, kde budou vydraženy hodnotnější dary. Pokud by nastala situace, že zůstaly nevydražené položky, bude možné tyto položky doprodat například v intervalu jednoho měsíce

po aukci. Na závěr vyhlásí moderátor celkovou sumu, kterou aukce vynesla a poděkuje všem partnerům aukce. Závěrečné slovo může pronést i ředitel Sluňákova.

Pár dní po skončení aukce by mělo dojít k vyhodnocení projektu a rozhodnutí o konání či nekonání dalšího ročníku. Chtěl bych zdůraznit, že první ročník je vždy obtížnější na zrealizování, proto by jedním z cílů mohlo být získání dalších zkušeností a kontaktů na firemní dárcy. V případě rozhodnutí o konání dalšího ročníku uvažovat o možnostech rozšíření aukce na internet.

8.2 Rizika projektu

S projektem lze spojit několik významných rizik. Hlavními riziky projektu a navrhovanými opatřeními jsou:

- Nedostatek darů – neosloven dostatek umělců a firemních dárců.
- Malý počet účastníků – dodržet termín propagace a osobně pozvat více lidí, alespoň třikrát víc, než je cílový počet účastníků.
- Nedostatečný rozpočet – mít rezervy, třeba i na placenou reklamu.
- Obsazenost prostor – vytvořit rezervaci dostatečně dopředu, alespoň pět měsíců dopředu.
- Nevydražení všech darů – zajistit schopného licitátora a možnost doprodeje po aukci.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo nalezení nového finančního zdroje, který bude možné uplatnit k financování v následujících letech. K dosažení tohoto cíle vedl vedlejší cíl, kterým bylo provedení horizontální a vertikální analýzy zdrojů financování v letech 2012–2016 a navrhnout opatření, které by mohlo zlepšit stávající finanční situaci. Domnívám se, že naplnění cíle přinesla poslední kapitola věnovaná návrhu benefiční aukce. Aukci lze realizovat každoročně.

V teoretické části bakalářské práce jsem vymezil neziskové organizace. Podrobněji jsem se zabýval obecně prospěšnou společností, jejím právním rámcem a možnostmi financování. Dále jsem definoval pojem fundraising a zaměřil se na formu benefiční aukce. Závěr teoretické části byl věnován finanční analýze a teorii rozhovoru.

V praktické části jsem představil organizaci Sluňákov a zpracoval analýzu zdrojů financování za období 2012–2016. Analýzu jsem doplnil informacemi z rozhovoru, který jsem vedl s účetní Sluňáková Terezou Balekovou. Po vyhodnocení údajů analýzy jsem navrhnul projekt benefiční aukce, který by měl posloužit ke zlepšení financování organizace.

Z analýzy hospodářských výsledků jsem zjistil, že největším problémem byla ztráta v roce 2013, kterou způsobila pokuta za porušení rozpočtové kázně a znamenala existencionální problém pro organizaci. Do budoucna jsem doporučil provést důkladná školení, která se týkají podmínek pro přijetí finanční podpory. Z analýzy zdrojů financování jsem zjistil, že se výrazně snížily dotace z evropských fondů, ale také zahraničních zdrojů. Jak potvrdil rozhovor, dnes nejsou takové možnosti pro jejich získání jako dřív. Proto se organizace zaměřuje více na hospodářskou činnost a na nové fundraisingové aktivity. Dále jsem z rozhovoru zjistil, že nejvýznamnějším zdrojem jsou dotace na provoz od Statutárního města Olomouc, jelikož jsou momentálně největší a relativně stabilní. Moje doporučení směřují k rozvíjení individuálního fundraisingu formou benefičních akcí, jejichž prostřednictvím lze navázat a udržovat dobré styky s firemními dárci. Také je potřeba lepší využití a propagace nástrojů fundraisingu, které má organizace k dispozici. Online widget by měl být více vidět ve například na akcích pro veřejnost ve formě tištěného QR kódu na plakátech nebo ve formě online odkazu v popisu akcí na stránkách Sluňákov a jejich Facebooku, případně i v emailových pozvánkách na akci.

Vypracování bakalářské práce mi přineslo mnoho poznatků z neziskového sektoru, ale především jsem důkladně poznal organizaci Sluňákov. Organizaci jsem upozornil na nepřesnosti ve výročních zprávách, které jsou umístěny na webu organizace, avšak na portálu justice.cz jsou uloženy správné výroční zprávy.

Seznam použité literatury, internetových zdrojů a zákonů

Literatura

1. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4487-2.
2. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
3. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-040-1.
4. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
5. JEAN-FRANÇOIS, Emmanuel. *Financial sustainability for nonprofit organizations*. New York: Springer Publishing Company, 2015. ISBN 978-0-8261-2983-3.
6. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
7. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3. vyd. Praha: Ekopresss, 2010. 189 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
8. Směrnice obecně prospěšné společnosti Sluňákov
9. STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-112-6.
10. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2012. Management (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4040-9.
11. VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

Internetové zdroje

1. Businessinfo.cz. *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financi-analyzy-3384.html>
2. Neziskovky.cz. *Typy neziskových organizací* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

3. Neziskovky.cz. *Jak uspořádat benefiční akci* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/858/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/07-082004-jak-usporadat-beneficni-akci/
4. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/obecne-informace/strukturalni-fondy-eu.html>
5. Real World Learning. *Real World Learning* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.rwlnetwork.org/>
6. Slunakov.cz. *Sluňákov-Centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s.* [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/index.php?2>

Zákony

1. ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In. *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. Dostupné také z: <http://zakony-online.cz/?s189&q189=all>
2. ČESKO. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. In. *Sbírka zákonů České republiky*. 1995. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248>
3. ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. In. *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
4. ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In. *Sbírka zákonů České republiky*. 1991. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
5. ČESKO. Zákon č. 388/1991 Sb., o Státním fondu životního prostředí České republiky. In. *Sbírka zákonů České republiky*. 1991. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-388>
6. ČESKO. Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách. In. *Sbírka zákonů České republiky*. 2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-26>
7. ČESKO. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In. *Sbírka zákonů České republiky*. 2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Seznam použitých zkratk

OPS	Obecně prospěšná společnost
FO	Fyzická osoba
PO	Právnícká osoba
DPH	Daň z přidané hodnoty
EDO	Ekologické dny Olomouc
OPVK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
EU	Evropská unie
ERDF	Evropský regionální rozvojový fond
ESF	Evropský sociální fond
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
ENVIS	Environmentální služby a vzdělávání pro udržitelný rozvoj
SFŽP	Státní fond životního prostředí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí České republiky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
MUO	Muzeum umění Olomouc
NNO	Nestátní nezisková organizace
SMO	Statutární město Olomouc
SMOL	Statutární město Olomouc
Abs.	Absolutní změna
Rel.	Relativní změna
OSA	Ochranný svaz autorský
tzv.	takzvaný
apod.	a podobně

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Výsledky hospodaření v období 2012–2016 (v tisících Kč).....	27
Tabulka č. 2 – Přehled financování v období 2012–2016 (v tisících Kč).....	29
Tabulka č. 3 – Podrobnější rozdělení dotací dle původu (v tisících Kč).....	30
Tabulka č. 4 – Horizontální analýza zdrojů financování v období 2012–2016 (Absolutní odchylka v tisících Kč).....	31
Tabulka č. 5 – Vertikální analýza zdrojů financování v období 2012–2016.....	35
Tabulka č. 6 – Rozpočet aukce, varianta s doprovodným programem.....	42

Seznam grafů

Graf č. 1 – Vývoj hospodářského výsledku v letech 2012–2016.....	28
--	----

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Členění národního hospodářství podle principu financování.....	9
---	---

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Výčet jednotlivých dotací a grantů v letech 2012–2016

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru

Příloha č. 3 – Rozpočet aukce, varianta bez doprovodného programu

Příloha č. 1 – Výčet jednotlivých dotací v letech 2012–2016 (v tisících Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
SMO – dotace na provoz	2 000	3 000	2 350	3 058	2 950
Olomoucký kraj	900	800	836	836	800
MŽP EDO Revolving	832	871	-	-	-
Olomoucký kraj OPVK 1,1	318	-	-	-	-
Olomoucký kraj OPVK 1,3	187	-	-	-	-
Olomoucký kraj OPVK EDUR	4 691	1 132	-	-	-
Olomoucký kraj OPVK ProfiVUR s Lipkou	-	124	449	-	-
Olomoucký kraj Infocentrum	-	30	30	30	46
FSC RWL	198	392	15	99	-
Olomoucký kraj Síť Ekoškol	143	-	-	-	-
Univerzita Palackého Olomouc	648	40	-	-	-
Ekoškola s Terezou	185	283	-	-	-
Nadace partnerství – Ekoškolky s Terezou	-	-	387	- 5	-
ENVIS další vzdělávání pedagogů	958	1 747	1 460	-	-
Biomasa u nás doma	179	38	-	-	-
7 bran k Přírodě LP	-	532	1 468	-	-
MZV Enviglob	-	600	475	15	10
Visegrad Fund – EDO 2014	-	-	284	-	-
MŠMT OPVK – Dřesk a Tilpína	-	-	1 747	3 212	-
MŽP – EDO 2014–2015	-	-	200	389	-
MPSV – Úřad práce Olomouc	-	-	51	393	155
Snížení dotací – porušení rozpočtové kázně	-	-	- 15	- 66	-

Revolving MŽP	-	-	121	-	-
US Ambasáda	-	-	-	118	-
SFŽP – EVVO pro veřejnost	-	-	-	71	863
Erasmus +	-	-	-	210	251
IV4 – Take your kid outdoor	-	-	-	-	12
MŽP – EVP	-	-	-	-	139

Zdroj: Výroční zprávy Sluňákova a vlastní zpracování

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru

1. Z jakých zdrojů v současnosti získává Sluňákov finance pro svoji činnost?

Sluňákov získává finance z příspěvků od zřizovatele, kterým je Statutární město Olomouc, dále pak od ministerstev, Olomouckého kraje, Ministerstva životního prostředí, Státního fondu životního prostředí, z fondů Evropské unie a v neposlední řadě také z naší činnosti.

2. Který z finančních zdrojů je pro Vás nejvýznamnější?

Nejvýznamnější příspěvek je pro nás příspěvek na činnost od našeho zřizovatele. Protože je největší a relativně stabilní.

3. Jaké jsou nejčastější problémy při získávání dotací?

Problémy u získávání dotací jsou spoluúčasti, tzv. kofinancování. Skoro vůbec se nestává, že dotace je 100 %, vždy je třeba mít finance ještě z jiných zdrojů. Momentálně hlavně z vlastních.

4. Vzpomenete si na některé finanční zdroje z minulosti, které dnes již Sluňákov nevyužívá?

Velkým finančním zdrojem v minulosti byl operační fond EU OPVK, ten byl však ukončený v roce 2014 a grant tohoto typu, kde by byl Sluňákov oprávněný žadatel a měl takové možnosti z ESF momentálně není.

5. Koho nejčastěji žádáte o finanční zdroje a jaká je úspěšnost v procentech, že je žádosti vyhověno?

Nejčastěji žádáme o dotace na provoz Statutární město Olomouc, kde je úspěšnost řekla bych cca 95 %, jakožto zřizovatel se nám snaží vyjít vstříc. Dále pak Olomoucký kraj a Ministerstvo životního prostředí, kde bych řekla že je úspěšnost někde mezi 70 % až 80 %.

6. Zkoušíte oslovovat firemní dárce?

Navázali jsme vztahy s dodavateli služeb a dokázali jsme si snížit cenu například na ubytování. A co se týká darů, tak to byly spíš takové menší individuální příspěvky jednotlivců. Ale nějakou větší kampaň jsme k tomu zatím nerozjeli, to nás teprve čeká.

7. Považujete současný stav financování za udržitelný?

Každý rok je sázka do loterie. I příspěvek od našeho zřizovatele se musí každý rok schválit na radě města a bohužel může nastat i doba kdy nám nebudou tolik přispívat. Ale myslím si, že je dobře nastavený poměr komerčních příjmů a příjmů hlavní činnosti, že jsme v tom vlastně efektivní, i když minulý rok jsme měli nějaký výpadek, tak jsme ho komerční činností vykryly a co se týká financování tak všeobecně, tak to ví každá neziskovka, že se granty snižují. Je velká poptávka a malá nabídka. A přichází období, kdy vymýšlíme různé fundraisingové metody a věnujeme se tomu mnohem víc, protože do teď jsme nemuseli. Takže bych neřekla, že je spíš takový dynamický, že se musíme přizpůsobovat.

8. Pokusila se Vaše organizace získat finanční prostředky nějakým novým způsobem?

Loni na pozdím jsme vyzkoušeli nový typ formou benefičního koncertu, ale finančně moc úspěšný nebyl, bereme to jako zkušenost. Příští rok bychom chtěli pořádat jiný typ benefiční akce.

9. Jaké používáte fundraisingové nástroje?

Teď se pokoušíme o již zmíněné benefiční akce. Dále pak o firemní dobrovolnictví například prostřednictvím portálu zapojimse.cz, osobní schůzky, a také máme online widget, kde mohou lidi přispět přes propojení na platební bránu Darujme.cz

10. Kolik vám lidé přes tento widget přispějí?

Není zadarmo, takže se z příspěvků tak akorát zaplatí, lidé o něm totiž moc neví.

Příloha č. 3 – Rozpočet aukce, varianta bez doprovodného programu

Položka	Způsob pokrytí	Celkové náklady (Kč)
Zajištění prostor pro konání aukce	Formou partnerství	0
Dary	Formou partnerství	0
Tisk katalogu (100 ks)	Formou partnerství nebo z rozpočtu	5 000
Propagace	Formou partnerství	0
Občerstvení	Ze vstupného	10 000
Licitátor	Formou partnerství, z rozpočtu aukce	0 až 5 000
Mzdy zaměstnanců/dobrovolníci	Část z rozpočtu, část dobrovolníci	50 000
Celkem	-	65 000 až 70 000

Zdroj: Vlastní zpracování

ANOTACE

Bibliografický údaj: Chudoba, Ondřej. *Analýza financování neziskové organizace Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s.* Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

Název práce: Analýza financování neziskové organizace Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s.

Autor: Ondřej Chudoba

Ústav: Ústav podnikové ekonomiky

Vedoucí práce: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

Abstrakt: Tato bakalářská práce se zabývá analýzou zdrojů financování neziskové organizace Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s. Hlavním cílem bakalářské práce je nalezení nového finančního zdroje, který bude možné uplatnit k financování v následujících letech. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bakalářské práce vymezuje neziskové organizace, definuje obecně prospěšnou společnost a možnosti jejího financování. Dále je definován pojem fundraising a jedna z jeho forem, kterou je benefiční aukce. Závěr teoretické části obsahuje teorii finanční analýzy a rozhovoru. Praktická část začíná stručnou metodikou a představením organizace Sluňákov. Dále je provedena analýza zdrojů financování za období 2012–2016. Analýzu doplňují informace z rozhovoru s účetní Terezou Balekovou. Po vyhodnocení údajů analýzy je navržen projekt benefiční aukce, který by měl posloužit ke zlepšení financování organizace.

Klíčová slova: nezisková organizace, financování, analýza, fundraising, benefiční aukce, Sluňákov

Title: The Analysis of Funding a Nonprofit Organization Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s.

Author: Ondřej Chudoba

Department: Department of Business Economics

Supervisor: Ing. Bc. Šárka Papadaki, Ph.D.

Abstract: This bachelor thesis deals with the analysis of sources of financing of the non-profit organization Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s. The main aim of the bachelor thesis is to find a new financial source, that can be used for financing in the

following years. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part of the bachelor thesis defines non-profit organizations, a generally beneficial company and the possibilities of its financing. Further, the term fundraising is defined and one of its forms, which is a beneficial auction. The end of the theoretical part contains the theory of financial analysis and the interview. The practical part begins with a brief methodology and a presentation of Sluňákov. Next is an analysis of sources of financing for the period 2012-2016. The analysis is supplemented by information from an interview with the accountant Tereza Baleková. After evaluating the analysis data, the project of a beneficial auction is designed to improve the organization's funding.

Keywords: nonprofit organization, financing, analysis, fundraising, beneficial auction, Sluňákov