

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Ekonomika a zdroje financování neziskové organizace**

**Toulcův dvůr, z.s.**

**Bc. Edita Marková**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Edita Marková

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Ekonomika a zdroje financování neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.**

Název anglicky

**Economy and sources of financing of selected non-profit organization Toulcův dvůr, z.s.**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě výsledků z finanční analýzy neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. zhodnotit ekonomickou situaci a stanovit závěry, doporučení a návrhy pro stabilizaci a rozvoj této organizace.

### Metodika

Teoretická část bude zpracována na základě nastudované odborné literatury, týkající se ekonomiky a finanční analýzy neziskových organizací.

1. Základní charakteristika neziskového sektoru
2. Zdroje financování neziskového sektoru
3. Finanční analýza neziskových organizací, ukazatele a jejich doporučené hodnoty

V praktické části budou využity účetní závěrky z let 2015-2019. Tato data budou zpracována pomocí Excelu do přehledných grafů a tabulek.

1. Charakteristika neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.
2. Horizontální a vertikální analýza
3. Hodnocení ekonomiky neziskové organizace
4. Stanovení závěrů, doporučení a návrhů pro stabilizaci analyzovaného subjektu

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

## Klíčová slova

nezisková organizace, zdroje financování, fundraising, finanční analýza, autarkie, likvidita

---

## Doporučené zdroje informací

- Boukal, Petr a kolektiv. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- Kraftová, Ivana. Finanční analýza municipální firmy – 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- Krechovská, Michaela, Pavlína Hejduková, Dita Hommerová. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
- Lange, Sarah B. The Field Guide to Fundraising for Nonprofits: Fusing Creativity and New Best Practices. Santa Barbara : ABC-CLIO, 2017. ISBN 978-14-4085-460-6.
- Pelikánová, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky – 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.
- Růžičková Petra. Finanční analýza – 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- Šedivý, Marek, Medlíková Olga. Úspěšná nezisková organizace – 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
- Zietlow, John; Hakin, Jo Ann; Seidner, Alan; O'Brien, Tim. Financial management for nonprofit organizations: policies and practices – 3. edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 9781119382560.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Helena Řezbová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 14. 9. 2021

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Ekonomika a zdroje financování neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.3.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Ing. Heleně Řezbové, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a čas ve formě konzultací, který mi věnovala při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat předsedkyni organizace Toulcova dvora, z.s. paní Lence Skoupé za poskytnutí důležitých podkladů pro vypracování diplomové práce a za čas, který mi věnovala. Poděkování také patří mé rodině a kamarádům, kteří mě podporovali při psaní diplomové práce.

# **Ekonomika a zdroje financování neziskové organizace**

## **Toulcův dvůr, z.s.**

### **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá ekonomickou situací a zdroji financování vybrané neziskové organizace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z odborné literatury odpovídající tématu a obsahuje základní charakteristiku neziskových organizací, vymezuje formy neziskových organizací a rozebírá jednotlivé zdroje financování, u kterých je kladen důraz na fundraising. Dále jsou v této části vysvětleny jednotlivé ukazatele důležité pro vypracování finanční analýzy. Druhá polovina diplomové práce zahrnuje praktickou část, která vychází z poznatků z části teoretické. V úvodu praktické části je charakterizována vybraná nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s.. Je popsán objekt, v němž se nezisková organizace nachází a hlavní a vedlejší činnosti této organizace. Praktická část se také zabývá finanční analýzou za sledované období 2016-2020. Jsou vypočteny důležité ukazatele, které jsou porovnány s doporučenými hodnotami. Komplexně jsou pak výsledky vyhodnoceny podle modelu KAMF\*. Dále je zkoumáno a vyhodnoceno finanční zdraví organizace dle kalkulačky FIKANE. Pro zlepšení ekonomické situace jsou stanovena vhodná doporučení. V závěru práce jsou shrnuty veškeré výsledky ukazatelů vycházející z praktické části.

**Klíčová slova:** nestátní nezisková organizace, zdroje financování, fundraising, finanční analýza, autarkie, likvidita, rentabilita, finanční ukazatele, model KAMF\*, Kalkulačka finančního zdraví

# **Economy and sources of financing of selected non-profit organization Toulcův dvůr, z.s.**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with economics and sources of financing of the chosen non-profit organization. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part proceeds from professional literature on the subject and contents the main characteristics of non-profit organizations, defines different types of these organizations and analyzes sources of financing which emphasizes fundraising. In the last chapter of this part are explained indicators that are important for creating a financial analysis. The practical part in the beginning characterizes the non-profit institution Toulcův dvůr, z.s. and describes the area where the organization is located and its principal and secondary activities. The second chapter of the theoretical part reviews the financial analysis itself for the period 2016 – 2020. There are calculated important indicators that are compared with recommended values. These results are then comprehensively evaluated according to the KAMF\* model. Furthermore, the financial health of the organization is examined and evaluated according to the FIKANE calculator. In the final chapter the recommendations for the improvement of the economic situation of the organization are set and all the results of the indicators from the practical part are summarized.

**Key words:** non-governmental non-profit organization, sources of financing, fundraising, financial analysis, autarky, liquidity, profitability, financial indicators, KAMF\* model, Financial health calculator

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Charakteristika neziskové organizace .....	13
3.1.1 Hlavní a vedlejší činnost .....	16
3.1.2 Strategické plánování udržitelnosti .....	17
3.2 Financování neziskové organizace.....	19
3.2.1 Finanční zdroje neziskové organizace.....	20
3.3 Dotace pro nestátní neziskové organizace.....	22
3.4 Fundraising .....	24
3.4.1 Metody fundraisingu .....	26
3.4.2 Fundraiser .....	28
3.4.3 Firemní a individuální dárcovství versus sponzoring .....	29
3.5 Finanční analýza .....	30
3.5 Metody a finanční ukazatele neziskových organizací.....	32
3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	32
3.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	33
3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	33
3.5.4 Model KAMF .....	37
3.5.5 Model BAMF.....	38
3.5.6 Ukazatele financování .....	39
3.6 FIKANE - Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace.....	41
3.7 Daňový rámec pro nestátní neziskové organizace .....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>45</b>
4.1 Charakteristika neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. ....	45
4.1.1 Historie Toulcova dvora .....	45
4.1.2 Ekologické centrum .....	46
4.1.3 Ekologický provoz .....	47
4.1.4 Pronájmy.....	48
4.2 Výnosy a náklady organizace Toulcův dvůr, z.s. ....	49
4.2.1 Analýza nákladů.....	49
4.2.2 Analýza výnosů.....	52
4.2.3 Vertikální a horizontální analýza výnosů a nákladů .....	55



4.3	Analýza poměrových ukazatelů pro Toulcův dvůr, z.s. ....	58
4.3.1	Autarkie .....	58
4.3.2	Likvidita .....	59
4.3.3	Rentabilita.....	62
4.3.4	Aktivita.....	67
4.4	Ukazatele financování .....	70
4.5	Model KAMF* .....	71
4.6	FIKANE – Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace .....	73
<b>5</b>	<b>Závěr a doporučení.....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>81</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>85</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategie a úkoly pro udržitelnost neziskové organizace.....	19
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam použitých vzorců v návaznosti na účetní výkazy neziskového sektoru, 2020 .....	12
Tabulka 2: Dělení neziskových organizací podle právní formy .....	14
Tabulka 3: Typologie nestátních neziskových organizací podle funkcí a jejich činností ...	17
Tabulka 4: Gruberova a Mohrova matice portfolia pro neziskové organizace.....	19
Tabulka 5: Dotace ze státního rozpočtu pro rok 2020 v Kč .....	24
Tabulka 6: Model KAMF bez hospodářské činnosti .....	38
Tabulka 7: Model KAMF* zahrnující vedlejší činnost.....	38
Tabulka 8: Hodnotící škály a jejich intervaly .....	42
Tabulka 9: Výnosy a náklady Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	49
Tabulka 10: Náklady Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	50
Tabulka 11: Výnosy 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s. ....	52
Tabulka 12: Horizontální analýza nákladů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	56
Tabulka 13: Horizontální analýza výnosů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	57
Tabulka 14: Vertikální analýza nákladů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	57

Tabulka 15: Vertikální analýza výnosů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	58
Tabulka 16: Autarkie Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	59
Tabulka 17: Likvidity I., II., III. stupně Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	60
Tabulka 18: Rentabilita Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	63
Tabulka 19: Míra pokrytí ztráty Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	66
Tabulka 20: Obrat kapitálu Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	67
Tabulka 21: Doba obratu pohledávek Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	68
Tabulka 22: Rychlost obratu zásob Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	69
Tabulka 23: Míra finanční nezávislosti Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	70
Tabulka 24: Ukazatel věřitelského rizika Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	71
Tabulka 25: Koeficient samofinancování Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	71
Tabulka 26: Model KAMF* pro Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	72
Tabulka 27: Vyhodnocení modelu KAMF* .....	73
Tabulka 28: Hodnocení Toulcova dvora, z.s. pomocí FIKANE.....	74

## **Seznam grafů**

Graf 1: Podíl nákladů za roky 2016–2020 Toulcův dvůr, z.s. ....	51
Graf 2: Podíl ostatních nákladů Toulcova dvora, z.s. 2020.....	52
Graf 3: Podíl výnosů za roky 2016–2020 Toulcův dvůr, z.s. ....	53
Graf 4: Podíl dotací Toulcova dvora, z.s. v roce 2019 .....	54
Graf 5: Struktura dotací organizace Toulcův dvůr, z.s. v roce 2020.....	55
Graf 6: Autarkie Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 a doporučená hodnota.....	59
Graf 7: Okamžitá likvidita 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s. a její doporučená hodnota.....	60
Graf 8: Pohotová likvidita 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s. a její doporučená hodnota .....	61
Graf 9: Běžná likvidita 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s. a její doporučená hodnota .....	62
Graf 10: Rentabilita aktiv Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	63
Graf 11: Rentabilita vlastního kapitálu Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	64
Graf 12: Rentabilita tržeb Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	65
Graf 13: Nákladová rentabilita Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	66
Graf 14: Míra pokrytí ztráty Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	67
Graf 15: Obrat kapitálu Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 .....	68
Graf 16: Doba obratu pohledávek Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020.....	69

Graf 17: Rychlost obratu zásob Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 ..... 70

## **Seznam použitých zkratk**

FIKANE – Kalkulačka finančního zdraví

z.s. – zapsaný spolek

VČ – vedlejší činnost

HČ – hlavní činnost

R – rozvaha

VZ – výkaz zisků a ztrát

# 1 Úvod

Národní hospodářství se skládá ze dvou důležitých a vzájemně se doplňujících částí – ze ziskového sektoru a neziskového sektoru. Hlavním cílem ziskového sektoru je dosahování zisků, zatímco neziskový sektor poskytuje veřejné služby, které jsou velmi prospěšné pro společnost.

Při vzniku neziskové organizace je především nutné správně definovat její poslání a vytyčit konkrétní cíle, kterých chce dosahovat pro zlepšení kvality společnosti. Neziskové organizace se nejčastěji zaměřují na vzdělání, ochranu životního prostředí, sociální služby, výzkum, kulturu nebo péči o mentálně či zdravotně postižené.

Je zřejmé, že neziskové organizace také potřebují finance, aby tak mohly plnit své poslání a dosahovat potřebného užitku. Finance, které pomáhají udržet neziskové organizace v provozu, jsou získávány především z veřejných dotačních programů a z různých forem fundraisingu. Většinou neziskových organizací tyto prostředky nepostačují na další rozvoj svého poslání. V tomto případě je vhodné vykonávat i doplňkovou činnost, která tak finančně může podporovat a dále rozvíjet hlavní činnost organizace.

Pro celkové vyhodnocení ekonomické situace neziskových organizací je zásadní kvalitní finanční analýza. Diplomová práce je zaměřena na nestátní neziskovou organizaci Toulcův dvůr, z.s.. Pomocí dat z účetních závěrek jsou vypočteny důležité ukazatele, které jsou porovnány s doporučenými hodnotami. Pomocí jednotlivých modelů je vytvořena finanční analýza neziskové organizace, která vede k celkovému vyhodnocení finančního zdraví podniku.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí finanční analýzy vyhodnotit celkovou ekonomickou situaci vybrané nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. za období 2016-2020. Na základě výsledků finanční analýzy jsou stanovena doporučení a návrhy pro stabilizaci a rozvoj této organizace.

Dílčím cílem práce je analýza jednotlivých ukazatelů v daných letech 2016-2020 pomocí dat z účetních závěrek, porovnání vypočtených ukazatelů s doporučenými hodnotami a vytvořit tak finanční analýzy pro hodnocení celkové ekonomické situace nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s..

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá ze dvou celků – teoretická část a vlastní práce. Teoretická východiska jsou založena na informacích z odborné literatury, které slouží jako podklad pro vypracování vlastní práce. V teoretické části jsou vymezeny jednotlivé formy neziskových organizací a rozdíly mezi hlavní a vedlejší činností. Nedílnou součástí ekonomiky nestátních organizací jsou zdroje financování, které jsou v práci podrobně vysvětleny. Pro vypracování finanční analýzy jsou v teoretické části popsány důležité ukazatele a modely.

Praktická část se zabývá podrobnou analýzou vybrané nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.. V první části je charakterizován samotný subjekt z pohledu jeho činnosti. Dále jsou popsány jednotlivé prostory, které jsou důležité pro nestátní neziskovou organizaci Toulcův dvůr, z.s.. Další část práce se zabývá podrobnou horizontální a vertikální analýzou nákladů a výnosů za období 2016-2020. V poslední části vlastní práce jsou počítány jednotlivé ukazatele, které jsou následně porovnány s doporučenými hodnotami. Výpočty zahrnují poměrové ukazatele: autarkii, likviditu, rentabilitu, aktivitu a ukazatele financování. Dále jsou ukazatele porovnány s doporučenými hodnotami dle Kraftové (2002) v modelu KAMF\*. Finanční zdraví organizace Toulcův dvůr, z.s. je vyhodnoceno pomocí kalkulačky finančního zdraví neziskových organizací – FIKANE. Na konci práce jsou vypracována doporučení ke zlepšení finanční stránky organizace pro budoucí roky. Na závěr jsou shrnuty veškeré výsledky finanční analýzy pro nestátní neziskovou organizaci Toulcův dvůr, z.s..

Všechny výpočty jsou za zkoumané období 2016-2020. Veškerá data jsou získávána z rozvahy a výkazů zisků a ztrát v plném rozsahu k poslednímu dni účetního období, tj. 31.12. Grafy, tabulky a přílohy jsou v analytické části zpracovány pomocí programu Microsoft Excel, za použití vlastních výpočtů. V následující tabulce jsou zaznamenány veškeré potřebné vzorce k výpočtu potřebných ukazatelů finanční analýzy.

Tabulka 1: Seznam použitých vzorců v návaznosti na účetní výkazy neziskového sektoru, 2020

Název ukazatele	Vzorce	Číslo řádků r.2020	Doporučená hodnota	Zdroj
Autarkie (%)	(Výnosy HČ/Náklady HČ)*100	VZ (61)/VZ (39)	100%	Kraftová, 2002
Běžná likvidita	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	R (41)/R (129)	1,6 - 2,5	Vochozka, 2011
Pohotová likvidita	(Krátkodobý fin. majetek + pohledávky)/Krátkodobé závazky	(R (80)+R (71))/R (129)	1,5 - 2	Kraftová, 2002
Okamžitá likvidita	(Krátkodobý finanční majetek/Krátkodobé závazky	R (80)/R (129)	0,2 - 0,5	Kraftová, 2002
Nákladová rentabilita (%)	(VH po zdanění HČ/Celkové náklady HČ)*100	VZ (63)/VZ (39)	> 30%	Otrusinová, 2011
Rentabilita aktiv (%)	(VH po zdanění/Aktivita)*100	VZ (63)/R (85)	> 5%	Růčková, 2019
Rentabilita vlastního kapitálu	VH po zdanění/Vl. zdroje	VZ (63)/R (86)	> 0,08	Růčková, 2019
Rentabilita tržeb	(VH po zdanění/Tržby)*100	VZ (63)/VZ (47)		Růčková, 2019
Míra pokrytí ztráty	Zisk z DC/Ztráta HČ	VZ (63)/VZ (63)	> 100%	Kraftová, 2002
Obrat kapitálu	Výnosy/Celková pasiva	VZ (61)/R (134)	> 300%	Kraftová, 2002
Doba obratu pohledávek	(Pohledávky*360)/Výnosy	R (71)/VZ (61)		Hejduková, 2018
Rychlost obratu zásob	Náklady/Zásoby	VZ (39)/R (51)		Otrusinová, 2011
Míra finanční nezávislosti (%)	Vlastní zdroje/Celkový kapitál	R (86)/(R (86)+R (95))		Kraftová, 2002
Ukazatel věřitelského rizika (%)	Cizí zdroje/Aktiva	R (95)/R (85)		Otrusinová, 2011
Koeficient samofinancování (%)	Vlastní zdroje/Aktiva	R (86)/R (85)		Růčková, 2019
Produktivita práce	(Výkony-náklady na výkony)/Osobní náklady	(VZ (41)+VZ (43)+VZ (47)-VZ (2))/VZ (13)		Kraftová, 2002

Pozn: zkratka R = rozvaha, zkratka VZ = výkaz zisků a ztrát

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Charakteristika neziskové organizace

Národní hospodářství se dělí do tří sektorů, mezi které se řadí neziskové organizace, soukromé ziskové a organizace veřejného sektoru. Hlavní rozdíl mezi podnikatelským a neziskovým sektorem je, že neziskové instituce nejsou založeny za účelem vytváření zisku. Jestliže však neziskové organizace dosahují zisku, využívají ho na budoucí rozvoj. Status neziskové organizace zakazuje, aby vytvořená produkce byla zdrojem příjmů a zisků vlastníků. Instituce neziskových organizací mohou působit v oblasti zdravotnictví, školství, kultury, dopravy, sociálních služeb, obrany či životního prostředí (Pelikánová, 2018; Šedivý, Medlíková, 2017).

Neziskové organizace jsou založeny za konkrétním posláním, podle kterého se následně určuje právní forma. Podle charakteru poslání se neziskové organizace dle Hejdukové (2018) dělí na organizace veřejně prospěšné, jejichž cílem je uspokojit potřeby celému společenství a na organizace vzájemně prospěšné, které fungují především pro uspokojení potřeb zaměstnanců či členů organizace (Hejduková a kol., 2018).

Neziskové organizace se podle Pelikánové (2018) dělí na základě jejího zřizovatele:

- a) Státní nezisková organizace
- b) Nestátní nezisková organizace

Státní neziskové organizace jsou vytvářeny institucemi veřejného sektoru. Tyto instituce zajišťují pro obyvatelstvo veřejné služby, které mohou mít formu smíšených či čistých veřejných statků. V České republice v rámci neziskových organizací rozlišujeme organizační složky a příspěvkové organizace. Obě tyto jednotky mohou být zakládány na úrovni státu i na úrovni územních samosprávných celků. Rozdíl mezi organizační složkou a příspěvkovou organizací je, že organizační složky nemají vlastní právní subjektivitu (Hejduková a kol., 2018).

Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány soukromými subjekty a mají rozdílné právní předpisy od státních neziskových organizací. Nestátní neziskové organizace jsou finančně nápomocné veřejnému sektoru, neboť poskytují služby v rámci veřejného sektoru se značnými úsporami. Hlavními finančními zdroji těchto organizací je fundraising nebo samofinancování. Dalšími zdroji však mohou být dotace či jiné formy příjmů z veřejného

rozpočtu. Tyto finance však nejsou pro nestátní neziskovou organizaci samozřejmostí a musí se o ně zažádat (Stejskal, 2012; Hejduková a kol., 2018).

Podle právní formy Vít rozlišuje neziskové organizace na korporace, fundace a ústavy. V následující tabulce lze vidět, jak se podle Víta (2015) dále dělí právní formy neziskových organizací.

Tabulka 2: Dělení neziskových organizací podle právní formy

Korporace	Fundace	Ústavy
Spolek	Nadace	Ústav
Zájmové sdružení právnických osob	Nadační fondy	Obecně prospěšná společnost
Sociální družstvo	-	-

Zdroj: Vít, 2015

Spolek mohou dle zákona založit minimálně 3 členové. Cílem spolku je ochrana a uspokojování zájmů všech jeho členů. Členem se mohou stát jak fyzické, tak právnické osoby. Členové spolku neručí za dluhy spolku. Hlavní činností spolku může být pouze činnost, která vede k ochraně či uspokojení zájmů, za kterými byl spolek založen. V rámci vedlejší činnosti smí spolek podnikat či provozovat jinou výdělečnou činnost, pokud její účel podporuje hlavní činnost. Při porušení tohoto zákazu může dojít ke zrušení spolku soudem. Spolek musí mít ve svém názvu „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“ Podle zákona číslo 89/2012 Sb. má spolek statutární a nejvyšší orgán. Statutární orgán může být buď individuální, tj. předseda nebo kolektivní, tj. výbor. Jeho hlavní činností je jednat a řídit spolek. Nejvyšší orgán neboli členská schůze má za úkol určit účel spolku, rozhodovat o změně stanov, schvalovat výsledek hospodaření, rozhodovat o přijetí či vyloučení členů a rozhodovat, zda dojde ke změně či zrušení spolku. Dalšími orgány spolku mohou být kontrolní komise, rozhodčí komise a orgány určené ve stanovách (Vít, 2015; Zákon 89/2012 Sb.).

Zájmové sdružení právnických osob je svou povahou nejbližší formě spolku. Toto sdružení bylo upraveno ve starém občanském zákoníku. Tato pravidla se vztahují k existujícím zájmovým sdružením právnických osob. Tato sdružení se mohou přeměnit na spolek. Od roku 2014 nelze založit novou neziskovou organizaci této formy (Pelikánová, 2018).

Sociální družstvo je specifickým druhem, jelikož se nejedná přímo o neziskovou organizaci. Sociální družstvo může být založeno za účelem zisku, který může být rozdělen



mezi jeho členy. Podle zákona se může rozdělit 33 % disponibilního zisku po zdanění. Zisk musí být použit za účelem činnosti sociálního družstva. Sociální družstvo nesmí vytvářet vedlejší činnost, proto je u této formy povoleno podnikání pouze v případě hlavní činnosti (Vít, 2015).

Fundace jsou právnické osoby, které slouží ke sdružení majetku, který do ní vložil zakladatel nebo který později získala. Fundace se dělí na 2 základní typy:

- a) Nadace
- b) Nadační fond

Nadace může být založena za účelem veřejně prospěšným či dobročinným. Dobročinná nadace není obyčejnou neziskovou organizací, neboť může být jen pro podporu potomků zakladatele. Nadace může v rámci vedlejší činnosti podnikat, zisk však musí být použit na podporu účelu nadace. Právní úprava je u nadací z velké části kogentní, jelikož se nelze odchýlit od uvedených pravidel a možné odchylky jsou velmi omezené. Statutárním orgánem nadace je správní rada, která musí mít minimálně tři členy. Funkční období správní rady je stanovené na 5 let a lze být znovu zvolen. Její hlavní funkcí je řídit nadaci, jednat jejím jménem a vykonávat veškeré pravomoci, kromě těch, které náleží revizorovi či dozorčí radě. Člen správní rady, který je jmenován správní radou musí být bezúhonný ve vztahu k účelu nadace, nesmí být revizorem nebo členem dozorčí rady a nesmí být v pracovním poměru s touto nadací. Kontrolním orgánem nadace je alespoň tříčlenná dozorčí rada, která musí být zřízena, pokud výše kapitálu dosáhne částky 5 000 000 Kč. Pokud má nadace nižší hodnotu kapitálu, může tuto funkci vykonávat pouze revizor. Kontrolní orgán kontroluje, zda správní rada jedná ve shodě se zákonem, nadační listinou a statutem, dohlíží na dodržování podmínek při poskytování nadačních příspěvků, kontroluje účetnictví a zkoumá účetní závěrku nadace. Minimálně jednou ročně musí povinně předkládat správní radě písemný zápis o vykonávání kontrolní činnosti. Dle zákona 89/2012 Sb. nesmí nadace poskytovat příspěvky osobám, které jsou členem jejího orgánu nebo zaměstnancem nadace ani osobám jim blízkým (Vít, 2015).

Nadační fond se zakládá za účelem společensky nebo hospodářsky užitečným. Na rozdíl od nadace nemusejí mít dary a vklady předpoklady k trvalému výnosu. Nadační fond nevytváří kapitál ani jistinu. Nadační fond se zakládá na základě zakládací jistiny nebo pořízení pro případ smrti (Zákon 89/2012 Sb.).

Ústav je vytvářen za účelem provozování činnosti, která je společensky či hospodářsky užitečná. Využívá jak majetkovou, tak osobní složku. Výsledky činnosti ústavu jsou všem k dispozici za předem stanovených podmínek. Právní úprava je u ústavy z větší části kogentní, nelze se od ní až na výjimky odchýlit. Název musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ nebo zkratku „z.ú.“ (Vít, 2015).

Obecně prospěšné společnosti vznikaly pouze za obecně prospěšným účelem. Obecně prospěšné společnosti se řídí zrušeným zákonem číslo 248/1995 Sb., o obecně prospěšné společnosti. Nové společnosti tohoto typu již od roku 2014 nelze založit. Stávající obecně prospěšné společnosti mohou změnit svou právní formu na ústav, nadaci či nadační fond (Vít, 2015; Pelikánová, 2018).

### **3.1.1 Hlavní a vedlejší činnost**

Pro nestátní neziskové organizace je rozdělení hlavní a vedlejší činnosti velmi důležité. Avšak právní řád neobsahuje žádnou ucelenou definici těchto významných pojmů. Díky tomu existuje řada protichůdných definic a názorů. Podle Víta (2015) hlavní činnost nestátní neziskové organizace musí splňovat základní pravidla. Hlavní činnost musí být v souladu s posláním a účelem organizace. Hlavní činnost by měla svou spotřebou (lidských zdrojů či materiální) převažovat činnost vedlejší. Zisk z vedlejší činnosti musí být použit na podporu hlavní činnosti (Vít, 2015).

Podle funkce a jim přiřazené hlavní činnosti se nestátní neziskové organizace dělí do 4 skupin. Servisní nestátní neziskové organizace poskytují své služby přímo klientům. Tyto organizace jsou většinou nestátní, neboť se snaží získat svou profesionalitu. Advokační nestátní neziskové organizace bojují za práva vybraných skupin či veřejných zájmů. Z hlediska struktury se může jednat o spolky (členské) nebo nadace, nadační fondy (nečlenské). Nejpočetnější skupinou jsou zájmové nestátní neziskové organizace, které se zaměřují na zájmové činnosti pro své členy nebo i pro širší veřejnost. Do této skupiny patří např. tradiční zájmové spolky Sokol, dobrovolní hasiči, včelařské svazy. Filantropické

nestátní neziskové organizace podporují hmotně i finančně veřejně prospěšné aktivity. Typickou filantropickou organizací jsou nadace a nadační fondy (Mrázek<sup>1</sup>, 2015).

Tabulka 3: Typologie nestátních neziskových organizací podle funkcí a jejich činností

<b>Funkce</b>	<b>Hlavní činnost</b>	<b>Vnitřní struktura</b>
<b>Servisní</b>	Sociální, zdravotní péče	Převážně nečlenská
	Vzdělávání a výzkum	
	Humanitární pomoc a charita	
	Kultura	
	Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	
<b>Advokační</b>	Ochrana životního prostředí	Členská i nečlenská
	Ochrana lidských práv	
	Prosazování rovnosti a nediskriminace	
	Ochrana práv menšin	
	Ochrana zvířat	
	Ochrana práv spotřebitelů	
	Boj proti korupci	
	Kulturní aktivity	
<b>Zájmové</b>	Sport	Členská
	Volný čas	
	Včelaři, myslivci, zahrádkáři	
	Komunitní spolky	
	Další	
<b>Filantropické</b>	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenská

Zdroj: Kratochvílová, Karolína<sup>2</sup>, 2005

### 3.1.2 Strategické plánování udržitelnosti

Strategické plánování je proces, při kterém dochází k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Mezi základní prvky strategického plánování patří dlouhodobá vize, integrace udržitelnosti v rámci celé organizace, komunikační strategie, diverzifikace zdrojů financování a interní potenciál a zdroje organizace (Joshi, 2017<sup>3</sup>; Šedivý, Medlíková, 2017).

<sup>1</sup> Mrázek, Aleš. Nová Státní politika přináší řadu příslibů. [online]. 2015 [cit. 4.11.2021]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/fundraising/nova-statni-politika-prinasi-radu-prislibu>

<sup>2</sup> Kratochvílová, Karolína. Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020. [online]. 2005 [cit. 4.11.2021]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/typologie-nno-v-cr-podle-statni-politiky-vuci-nno-v-letech-2015-2020>

<sup>3</sup> Joshi, Upasana. How to ensure sustainability? [online]. [cit. 2021-07-23] Dostupné z WWW: <https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>.

Podstatou strategického plánování je dle Medlíkové a Šedivého (2017) zrealizování vybraných analýz:

- a) Steep analýza
- b) Swot analýza
- c) Analýza konkurence
- d) Analýza cílových skupin
- e) Analýza rizik
- f) Analýzu portfolia

**Steep analýza** se zabývá vnějším prostředím, které ovlivňuje danou neziskovou organizaci. Hodnotí míru vlivu společenských, technických, ekonomických, enviromentálních a politických činitelů, které nelze ovlivnit.

**Swot analýza** je založena na identifikaci slabých a silných stránek podniku a na příležitostech a hrozbách vnějšího okolí.

**Analýza konkurence** je důležitou součástí strategického plánování i u neziskových organizací. Cílem analýzy je zjistit, jací přímí či nepřímí konkurenti mohou čerpat finance ze stejných zdrojů, kdo se zabývá stejnou činností, ale také analyzovat skladbu projektů či zdroje konkurentů.

**Analýza cílových skupin** zjišťuje, jaký má daná organizace význam pro zainteresované skupiny, a naopak jaký vliv mají zainteresované skupiny na neziskovou organizaci. Cílem může být navázání nové spolupráce či zapojení nových členů do projektů, případně do řízení celé organizace.

**Analýza rizik** pracuje s mírou pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých rizik. Jako první se definují všechna možná rizika, ke kterým se následně přiřazuje míra pravděpodobnosti, s jakou může dané riziko nastat. Souběžně také hodnotíme vliv daného rizika na neziskovou organizaci. Využívají se 3 míry pravděpodobnosti a vlivu rizika; nízká, střední a vysoká.

Analýza portfolia Gruberova a Mohrova matice se využívá v neziskovém sektoru. Je na podobné bázi jako GE matice nebo Bostonská matice, která se využívá v podnikatelském odvětví. Tato matice se zabývá projekty a hodnotí je podle finanční návaznosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Čím vyšší je poptávka po daném produktu nebo službě, tím vyšší je jejich společenská hodnota (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Šedivý, Medlíková, 2017).

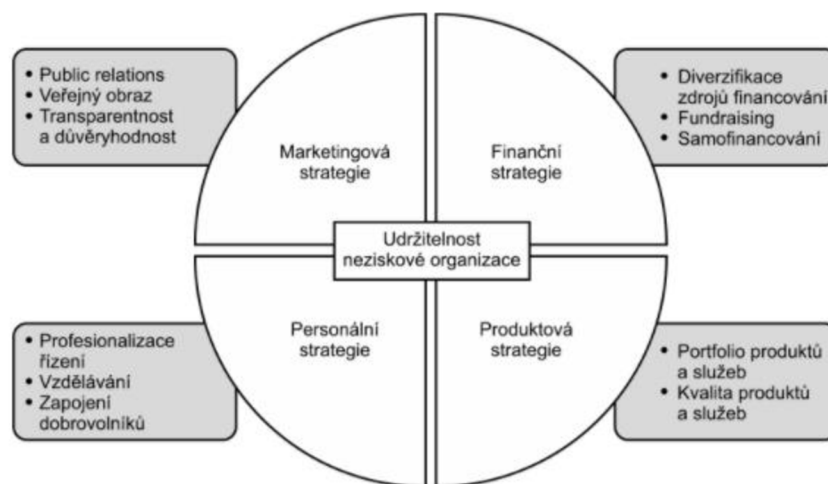
Tabulka 4: Gruberova a Mohrova matice portfolia pro neziskové organizace

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost (Program nebo projekt „vydělává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců.)	Udržovací programy (nutné zlo) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.	Prospěšné programy (nejlepší) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.
	Záporná finanční návratnost (Program nebo projekt končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů.)	Nevýhodné programy (bez zjevného přínosu) Doporučená strategie: vyloučit tyto programy z portfolia.	Hodnotné programy (uspokojivé, dobré pro společnost) Doporučená strategie: trpělivě tyto programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

Zdroj: Medlíková, Šedivý, 2017

Strategii udržitelnosti neziskové organizace dle Svidroňové (2013) tvoří 4 podstatné strategie, které jsou na sobě závislé a jedna bez druhé by nemohly úspěšně fungovat. Jedná se o finanční, produktovou, personální a marketingovou strategii.

Obrázek 1: Strategie a úkoly pro udržitelnost neziskové organizace



Zdroj: Svidroňová, 2013

### 3.2 Financování neziskové organizace

Všechny subjekty, ať už se jedná o veřejný či soukromý sektor, musí mít zdroje na pokrytí všech nákladů svých vybraných činností. Neziskové organizace však mají velmi

specifické financování, jelikož se zde spojují ekonomické, finanční, sociální, společenské a marketingové prvky (Pelikánová, 2018).

### **3.2.1 Finanční zdroje neziskové organizace**

Hlavním principem financování je vícezdrojovost. Předpokládá se, že neziskové organizace čerpají z více zdrojů, které jsou procentuálně podobně zastoupené. Zdroje financování se dělí podle toho, odkud jsou získávané (Šedivý, 2017):

- a) Vlastní zdroje
- b) Cizí zdroje
- c) Potenciální zdroje

#### **Vlastní zdroje**

Vlastní zdroje neboli zdroje samofinancování jsou pro neziskové organizace velmi důležité, jelikož čím vyšší je míra samofinancování, tím se zvyšuje finanční stabilita a míra nezávislosti neziskových organizací. Vlastní zdroje neziskové organizace získávají pomocí hlavní nebo vedlejší činnosti, členskými příspěvky nebo příjmy z podnikání (prodejem vlastních výrobků, služeb či finančních investic).

Členské příspěvky zaručují pravidelný a stabilní příjem pro neziskové organizace, které jsou založeny na členském principu. Příspěvky jsou členěny z hlediska toku peněz na přijaté příspěvky a poskytnuté příspěvky. Podle účelu je dále dělíme na příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami a členské příspěvky. Neziskové organizace přijímají příspěvky od svých členů na základě stanov, statusu a zřizovacích či zakladatelských listin.

Podnikání je omezeno na základě právní formy neziskové organizace. Některé právní formy mohou podnikat v rámci hlavní i vedlejší činnosti, jedná se o Obecně prospěšné společnosti (OPS), Ústavy, Nadační fondy a Sociální družstva. Spolky a Nadace mohou podnikat pouze v rámci doplňkové činnosti. Do podnikání neziskových organizací zahrnujeme propagaci (poskytování reklam), pronájemy prostor, prodej vyrobených či nakoupených předmětů a pravidelnou organizaci akcí za účelem zisku (Pelikánová, 2018).

#### **Cizí zdroje**

Cizí zdroje poskytují např. banky na určitou dobu, po uplynutí dané lhůty musí neziskové organizace půjčku splatit včetně úroků.

## Potenciální zdroje

Potenciální zdroje neboli nenárokové zdroje financování můžou neziskové organizace obdržet na základě žádosti od podnikatelských subjektů, veřejných institucí nebo jednotlivců. Tyto finanční zdroje však musí neziskové organizace využít na schválený účel a na příslušné náklady. Jedná se o následující finanční podporu:

- a) Veřejné zdroje
- b) Příspěvky od nadací a nadačních fondů
- c) Firemní dárcovství
- d) Individuální dárci
- e) Další subjekty

Mezi **veřejné zdroje** se dle Šedivého a Medlíkové (2017) řadí příspěvky ze zdrojů EU, přímé a nepřímé dotace ze státních rozpočtů a příspěvky obcí a krajů. Příspěvky ze zdrojů EU lze získat ze strukturálních fondů a z jednotlivých programů, které jsou zveřejňovány správcovskými institucemi nebo organizacemi. Přímé dotace ze státního rozpočtu může nezisková organizace získat přímo od poskytovatele (ministerstva). Nemusí být zde přítomen další orgán či instituce. U nepřímých dotacích je žádost podána na základě organizačních jednotek. Na centrále se žádost zpracovává a poté je podána na ministerstvo, které dotaci rozdělí mezi jednotlivé žadatele. Příspěvky z rozpočtu územních samospráv jsou pro neziskové organizace poměrně významnou částí. Výše a účel těchto příspěvků se od sebe liší v závislosti na velikosti obcí, měst a krajů. Pro získání těchto příspěvků je důležité představit svůj záměr danému území.

**Příspěvky od nadací a nadačních fondů** jsou poskytovány na základě písemné žádosti s popisem daného projektu. Jsou oblíbeným zdrojem financování mimo veřejný rozpočet. Grantová řízení probíhají rychleji a kvalitněji informují neziskové organizaci o jejich vyhlášení. Nadace dle svého poslání podporuje menší okruh neziskových organizací, proto se neziskové organizace mohou snadněji rozhodnout, zda mají šanci získat finanční podporu u dané nadace či bude úspěšnější zažádat u jiné.

Formy **firemního dárcovství** spočívají v poskytnutí hmotného daru, uspořádání sbírky mezi zaměstnanci, aukce nebo v darování části zaměstnaneckého platu do speciálních fondů.

Základem **individuálního dárcovství** je snaha pomoci ostatním. Jedná se o finanční či hmotné dary, které se získávají pomocí dárcovských SMS, prodejem vstupenek, přímým

oslovením poštou, inzercí či pokladničkou v obci. Dalšími zdroji pak mohou být daňové úlevy, loterie či sbírky a daňové asignace, kdy daňový poplatník věnuje neziskové organizaci část svých odvedených daní z příjmů.

Mezi **další subjekty**, které mohou poskytovat prostředky patří ambasády, zahraniční organizace, Rotary kluby nebo jiné neziskové organizace (Pelikánová, 2018; Šedivý, Medlíková, 2017).

### **3.3 Dotace pro nestátní neziskové organizace**

Dotace jsou peněžité prostředky, které jsou získávány ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv či z Národního fondu. Jsou poskytovány právnických a fyzickým osobám, obcím či městům a neziskovým organizacím za určitým účelem (Zákon č. 218/2000 Sb.).

Pro nestátní neziskové organizace je důležitý zákon § 27 odst. 7 vyhlášky číslo 504/2002 Sb., kde je popsána položka provozní dotace. Dotací se zde rozumí přímé či zprostředkované bezúplatné plnění, které bylo poskytnuto ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv, Národního fondu, ze státních fondů, z rozpočtů územních samosprávných celků, ze zahraničních prostředků Evropského společenství nebo z veřejných rozpočtů cizích států a prostředků a grantů poskytnutých podle zvláštního právního předpisu (Vyhláška číslo 504/2002 Sb.).

Projekty, které se snaží získat podporu ze strukturálních fondů EU se mohou dělit na měkké a tvrdé projekty. Měkké projekty jsou ty, které jsou zaměřené na rozvoj lidských zdrojů. Jedná se o neinvestiční projekty. Naopak tvrdé projekty jsou investičního charakteru. Evropské fondy pomáhají v České republice již od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Mezi Evropské strukturální a investiční fondy se řadí Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Fond soudržnosti, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, Evropský námořní a rybářský fond. Neziskové organizace mohou žádat



o dotace fondů z EU prostřednictvím operačních programů (Euromanagers a kol.<sup>4</sup>, 2004; Dotace EU<sup>5</sup>, 2021).

Dotace ze státního rozpočtu jsou poskytovány ústředním orgánem státní správy nebo jiným subjektem, který je určen zákonem. Při udělování dotací je důležité postupovat dle zákona číslo 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Pro rok 2021 je poskytnuto 18 tematických oblastí od 16 poskytovatelů. Jedná se o 13 ministerstev, Úřad vlády a 2 agentury. Mezi hlavní oblasti státní dotační politiky pro nestátní neziskové organizace pro rok 2021 patří boj s korupcí, bydlení, děti a mládež, kultura, národnostní menšiny, ochrana spotřebitele, péče o zdraví a zdravotní prevence, protidrogová politika, rizikové chování, rodinná politika, romská menšina, rovné příležitosti žen a mužů, sociální služby, tělesná výchova a sport, vzdělávání a lidské zdroje, zahraniční aktivity, životní prostředí, udržitelný rozvoj a ostatní (nezařazené).

V roce 2020 nestátní neziskové organizace získaly ze státního rozpočtu, od ministerstev a úřadu práce v odhadu 8 015 546 306 Kč. Z hlediska objemu finančních prostředků je největším poskytovatelem dotací Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dále Ministerstvo kultury a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Z hlediska hlavních oblastí je nejvíce finančních prostředků vloženo do tělesné výchovy a sportu, kultury, do sociálních služeb a sociálních aktivit. V následující tabulce je uvedena odhadnutá výše finančních prostředků jednotlivých poskytovatelů (Vláda ČR<sup>6</sup>, 2020).

---

<sup>4</sup> Euromanagers; Křížková, Martina; Syrůček, Ondřej. Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU [online]. Odbor vnějších vztahů, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: [http://dotaceeu.cz/getmedia/2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d/1107945251finalnet\\_2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d.pdf?ext=.pdf](http://dotaceeu.cz/getmedia/2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d/1107945251finalnet_2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d.pdf?ext=.pdf)

<sup>5</sup> Dotace EU - Evropské fondy v ČR. [online]. Copyright ©2021 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr>

<sup>6</sup> Vláda ČR. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2021. [online]. 2020 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti\\_2021.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti_2021.pdf).

Tabulka 5: Dotace ze státního rozpočtu pro rok 2020 v Kč

Poskytovatel dotací	Odhad objemu finančních prostředků 2020
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	5 161 108 100 Kč
Ministerstvo kultury	881 731 000 Kč
Ministerstvo práce a sociálních věcí	844 000 000 Kč
Úřad vlády	269 250 000 Kč
Ministerstvo zahraničních věcí (včetně České rozvojové agentury)	237 400 000 Kč
Ministerstvo zemědělství	199 000 000 Kč
Ministerstvo průmyslu a obchodu	169 000 000 Kč
Ministerstvo vnitra	93 000 000 Kč
Ministerstvo zdravotnictví	81 957 206 Kč
Ministerstvo obrany	33 800 000 Kč
Ministerstvo životního prostředí	20 000 000 Kč
Ministerstvo spravedlnosti	17 000 000 Kč
Ministerstvo dopravy	8 300 000 Kč
Ministerstvo pro místní rozvoj	0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>8 015 546 306 Kč</b>

Zdroj: Vláda ČR<sup>7</sup>, 2020

### 3.4 Fundraising

Pojem fundraising se poprvé objevil ve 40. letech 20. století v USA ve spojitosti s charitativními organizacemi na federální úrovni. Tyto organizace pořádaly systematické aktivity a zajistily tak řád v činnostech neziskových organizací. Od této doby musí neziskové organizace vykazovat, k čemu využívají získané finance. První pokusy o vytvoření fundraisingu vznikly již v roce 1948, kdy se ředitelé amerických firem snažili sjednotit a zformulovat obecná pravidla. Kvůli nedostatku rozhodovacích pravomocí však nedošlo v 50. letech k žádnému pokroku. To vyústilo v roce 1956 ve jmenování prezidentského poradce, který se zabýval personálním managementem a zodpovídal za jednotnou strategii získávání financí pro charitativní účely. První registr neziskových organizací se objevil v roce 1958. Neziskové organizace byly rozděleny podle svého charakteristického poslání

<sup>7</sup> Vláda ČR. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2021. [online]. 2020 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti\\_2021.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti_2021.pdf).

např. sociální či zdravotní péče. Tyto neziskové organizace tak mohly v konkrétních částech roku vytvářet celostátní kampaně. Do tohoto registru patřil např. National Health Agencies (sjednocení devíti dobrovolnických neziskových organizací zaměřených na zdravotní péči), Americký červený kříž, International Service Agencies (sjednocení organizací, které se zaměřují na rozvoj mezinárodního dobrovolnictví) a další. Snaha o rozšíření fundraisingu a zvýšení tímto způsobem nashromážděných zdrojů probíhal velmi pomalu. Zprvu docházelo k oslovování zaměstnanců, kteří byli informováni o činnosti neziskových organizací a zavádění systému, který byl vnášen do práce. V 60. letech byla zaznamenána snaha o zavedení dobrovolného přispívání formou srážek ze mzdy - to bylo povoleno v roce 1971 (Boukal a kol., 2013).

Fundraising můžeme volně přeložit jako navyšování zdrojů od donátorů, firem a sponzorů pro nadace, fondy a projekty neziskových organizací. V Evropě pojem fundraising vystihuje všechny prostředky získané ke krytí aktivit neziskových organizací. Jedná se o proces, ve kterém dochází k získávání finančních i nefinančních zdrojů, které jsou potřeba k realizaci činností a k udržitelnosti neziskových organizací (Hejduková a kol., 2018; Boukal, 2013).

Mezi nefinanční zdroje autor Boukal a kol. řadí:

- a) Hmotné zdroje
- b) Informace
- c) Práva
- d) Služby
- e) Firmy

Při poskytování **hmotných zdrojů** subjekt daruje věcnou podporu. Může se jednat o jakoukoliv věc např. spojenou s předmětem podnikání daného subjektu. Další možností může být barterový obchod (směnný obchod). To znamená, že dochází k výměně jednoho druhu zboží za jiný. Tento styl obchodu se původně využíval ve společnostech, kde nebyl rozvinut peněžní systém, dále byl uplatňován v koloniální éře (obchod s otroky, olejem či tabákem) a následně v dobách ekonomických krizí.

**Informační zdroje** získává nezisková organizace pomocí servisních organizací či jiných subjektů. Tyto subjekty mohou poskytovat např. metodické příručky.

Ve využití **právních prostředků** se jedná o realizaci marketingové strategie, kdy nezisková organizace může zdarma či za nízký symbolický příspěvek využít prostor na webových stránkách, v časopise či novinách ve svůj prospěch.

Subjekty mohou dále neziskovým organizacím poskytovat vzdělávací programy, pomoc při psaní projektů a s vytvářením finančních plánů a další **služby**.

**Firemní dobrovolnictví** spočívá v poskytování zaměstnanců do neziskové organizace. Pro všechny tři strany je tato zkušenost velmi významná. Zaměstnancům vzniká příležitost pro rozvinutí nových dovedností a získání nových zkušeností. Přináší motivaci a spokojenost při vykonávání užitečných prací. Firemní dobrovolnictví zlepšuje image podniku, pracovní nasazení a výkon zaměstnanců, a může tak odstranit bariéry mezi nespolupracujícími odděleními. Pro neziskové organizace je dobrovolník významnou profesionální pracovní silou, která přináší nové nápady do veřejně prospěšných programů, energii a úsilí (Boukal a kolektiv, 2013).

### 3.4.1 Metody fundraisingu

Existují různé metody fundraisingu, pomocí kterých nestátní neziskové organizace získávají potřebné prostředky. Příspěvky získávají především od nadací, sdružení, církví a jiných nestátních neziskových organizací, podnikatelů a firem, státu, a jednotlivců. Podle Nortona (2003) a Pelikánové (2018) lze dělit metody fundraisingu na:

- a) Benefiční akce
- b) Veřejné sbírky
- c) Direct mail
- d) Osobní setkání
- e) Telefonická kampaň
- f) Další

**Benefiční akce** se pořádají nejen za účelem získání peněz. V zásadě jde také o uspořádání akce s příjemnou atmosférou a kulturním zážitkem. Existují různé formy benefičních akcí, které může nezisková organizace uspořádat: plesy, rauty, sportovní zážitky, festivaly či výstavy. Před zahájením akce je důležité stanovit, co se od akce pro neziskovou organizaci očekává. Dále je nutné obstarat účinkující, sponzory, média, publikum a dobrovolníky, kteří zajišťují kvalitní průběh akce (Notron, 2003).

U **veřejných sbírek** je důležité stanovit účel sbírky, který zacílí na široké publikum. „Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí“ (§ 1 Zákon číslo 117/2001 Sb.). Dle zákona jsou různé formy sbírek. Za podmínku, že je příspěvek již součástí ceny se může jednat o prodej předmětů, prodej vstupenek na sportovní či veřejně kulturní akci. Dalším způsobem veřejné sbírky je shromažďování příspěvků na bankovní účet, do pokladniček či využívání telekomunikačních sítí při zasílání dárcovských textových zpráv (Norton, 2003).

**Direct mail** neboli posílání dopisů je jeden z nejrozšířenějších a nejflexibilnějších nástrojů fundraisingu. Jedná se o techniku přímého marketingu, která byla přizpůsobena pro potřeby fundraisingu. Tento způsob není zdrojem okamžitých příjmů. Je důležité v časovém horizontu získávat více příznivců a dárců. Tento fundraisingový nástroj stojí zpočátku více peněz, úsilí a času, později by však měl přinášet spolehlivý zdroj financí (Norton, 2003).

**Osobní setkání** je podobně populární forma fundraisingu jako direct mail. Mezi těmito metodami však existují značné rozdíly a každá z nich má svou výhodu a nevýhodu. Při osobním setkání dochází k přímé komunikaci v tváři v tvář, což je pravděpodobně účinnější, jelikož je sdělení přizpůsobené jedné osobě. Z časového hlediska je však tato metoda neefektivní, na rozdíl od direct mailu, při kterém mohou být za minimální čas osloveny i tisíce lidí. (Norton, 2003).

**Telefonické kampaně** jsou na pomezí mezi osobním setkáním a direct mailem. Z hlediska času je možné při této metodě oslovit více lidí než při osobním setkání, ale úspěšnost bude pravděpodobně nižší. Při úspěšném dokončení hovoru, dochází v budoucnosti k osobnímu kontaktu s dárcem (Pelikánová, 2018).

Mezi **další metody** fundraisingu se řadí opakované a pravidelné dárcovství, odkaz v závěti a vzpomínkové fondy, získávání peněz z her a loterií, získávání podpory prostřednictvím reklamy (Norton, 2003).

Dle Hloušky a kol. (2013) je pro dosažení úspěšného fundraisingu důležité se řídit základními zásadami:

- a) Důležité je být sám přesvědčený, pak až přesvědčovat druhé.

- b) Požádat o dar znamená umět ho sám dávat.
- c) Fundraising spočívá z 90 % v osobním přístupu.
- d) Cílem je získat člověka, ne peníze.
- e) Důležité jsou myšlenky, ne organizace.
- f) Fundraising znamená vzdělávat dárce.
- g) Fundraising je týmová práce.
- h) Kdo nepožádá, nic nedostane.
- i) Dobrý fundraiser musí vždy poděkovat.
- j) Předložit jen dobrý projekt nestačí (Hloušek a kol, 2013).

### **3.4.2 Fundraiser**

Jedná se o osobu, která se snaží získávat nové zdroje pro neziskovou organizaci. Fundraising je založen hlavně na osobních kontaktech a dobrých vztazích. Proto je důležité, aby tuto práci vykonával člověk, který je empatický, schopný prezentovat, komunikovat a vyjednávat. Dobrý fundraiser by měl mít také projektové a marketingové schopnosti, aby dárčům dokázal nabídnout veškeré potřebné informace a přiměl je tak k poskytnutí darů či zapojení se do projektů neziskové organizace. Fundraiser má na starosti velké množství úkonů, proto je potřeba, aby měl ve firmě oporu a nemusel tyto úkony zastat sám. Jednotlivé odpovědnosti tak mohou být rozděleny mezi různé pracovníky, kteří mají fundraisingové myšlení. Fundraising je pro neziskovou organizaci velmi důležitý, a proto musí mít fundraiser plnou podporu od vedení organizace, či by měl být sám přímo ve vedení zastoupen (Šedivý, Medlíková, 2017).

#### **Etický kodex fundraiserů**

- a) Veškerá komunikace mezi fundraiserem a dárce musí být otevřená, pravdivá a úplná.
- b) Fundraiser musí respektovat dárce i jeho odmítnutí, nesmí na dárce vyvíjet nátlak, citově ho vydírat a nesmí využít slabosti dárce.
- c) Fundraiser se zaměřuje pouze na takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní.
- d) Fundraiser může přijmout pouze takový dar, jehož využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace.

- e) Fundraiser nesmí svým chováním ohrozit vlastní organizaci a ani poškodit jiné organizace.
- f) Fundraiser musí vždy včas poděkovat.
- g) Fundraiser musí chránit bezpečí, práva a důstojnost lidí, pro které vykonává svou činnost.
- h) Fundraiser se vzdělává v oboru a usiluje o zdokonalení své profese (České centrum fundraisingu<sup>8</sup>, 2021).

### **3.4.3 Firemní a individuální dárcovství versus sponzoring**

Hlavní rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem spočívá v oblasti daní a práv. Dar je poskytnut na základě darovací smlouvy bez jakékoli protislužby. Jedná se o bezplatný převod majetku. V případě, že se jedná o dar se specifikovaným účelem, který je definován zákonem, může si tento dar poskytovatel odečíst z daňového základu. Firemní dárcovství je dlouhodobý proces, který nemusí firmě přinášet ihned úspěch. Proto je důležitá vytrvalost a schopnost neziskové organizace přesvědčit a udržet si důvěru u firemních partnerů. Cílem firemního dlouhodobého dárcovství je zviditelnit své jméno v souvislosti s dobrou věcí, přimět klienty a zákazníky k důvěře a zaútočit na jejich emoce.

Mezi individuální dárcovství řadíme jak jednorázové, tak pravidelné dary fyzických osob. Způsoby získávání těchto darů jsou většinou velmi kreativní. Jedná se např. o benefiční akce, direct mailingy či street fundraising.

Sponzorský příspěvek se poskytuje za účelem protislužby, nejčastěji propagací sponzora. V tomto případě se jedná o smlouvu o reklamě. Z účetního hlediska je sponzoring daňově uznatelným nákladem, proto se neodečítá od základu daně, ale je zahrnut mezi náklady na marketing. Sponzoring je spíše jednorázová akce, nežli dlouhodobá a opakovaná spolupráce (Vojtíšek, 2018; Boukal a kol., 2013).

---

<sup>8</sup> České centrum fundraisingu. Etický kodex. [online]. 2020 [cit. 19.10.2021]. Dostupné z: <https://fundraising.cz/ccf/kluby-fundraiseru/>

### 3.5 Finanční analýza

Finanční analýza představuje soubor činností. Cílem je získat komplexní vyhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza se získává především pomocí rozboru získaných dat z účetních výkazů. Finanční analýza zkoumá podnik ze všech časových hledisek. Firma zahrnuje hodnocení minulosti, přítomnosti, a snaží se vytvořit budoucí predikci finančních podmínek. Hlavním úkolem je rozpoznat zdraví podniku, identifikovat slabé stránky podniku, které by do budoucnosti mohly způsobit hrozby a zjistit silné stránky podniku, které by naopak mohly přinášet nové příležitosti (Růčková, 2019; Zietlow a kol., 2018).

V rámci finanční analýzy je nutné spočítat řadu finančních ukazatelů. Tyto výpočty jsou pouhým mezičlánkem při hodnocení finanční analýzy. Výsledky finančních ukazatelů umožňují hodnotit finanční zdraví neziskové organizace. V praxi se pro hodnocení podniku a finanční analýzy používají následující typy srovnání:

- a) časový horizont,
- b) s ostatními podniky v odvětví,
- c) se žádanými hodnotami dané normou.

Srovnání finančního zdraví v čase pomáhá k vyhodnocování trendů vývoje hospodaření podniku. Na jeho základě lze předpovídat nejen vývoj finanční situace podniku, ale také vývoj budoucí konkurence, trhů či možnosti získávání zdrojů. Při hodnocení finančního zdraví je důležité porovnat hodnoty daného podniku s konkurencí ve stejném odvětví. Pro hodnocení vývoje podniku je důležité srovnávání hodnot s danou normou či plánem, při kterém dochází k analýze odchylek a jejich příčin (Pavelková a kol., 2017).

U neziskových organizací se informace pro analýzu finančních ukazatelů získávají z příslušných účetních výkazů, kde se nachází rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Dále můžeme využít přílohy k účetní závěrce, která obsahuje přehled o peněžních tocích, výroční zprávy či účetní systém samotné organizace. Při použití poměrových či absolutních stavových a tokových ukazatelů lze hodnotit jednotlivé oblasti ekonomiky neziskových organizací. Finanční zdraví neziskové organizace se posuzuje podle finanční stability, peněžních toků, soběstačnosti, rentability hospodářské činnosti a platební schopnosti. Výkonnost neziskové organizace lze hodnotit počtem úspěšně ukončených projektů, počtem přijatých darů či množstvím klientů. Dále hodnocení probíhá i pomocí nefinančních ukazatelů pomocí



modelu Balanced Scorecard, který byl vytvořen za účelem řízení výkonnosti organizace (Hejduková a kol., 2018).

Finanční analýza lze dělit z hlediska interních a externích informací. Z hlediska interní analýzy se zkoumá hospodaření podniku na základě finančních, statistických, plánovaných a kontrolních informací, dat z vnitropodnikového účetnictví či z vnitřních směrnic podniku. Interní informace se plně věnují danému podniku, ale ne všechny jsou veřejně dostupné. Tyto informace o podniku lze najít prostřednictvím Obchodního rejstříku. Zde lze získat všechny základní informace o podniku včetně účetních závěrek. Externí analýza se týká vnějšího prostředí, kromě samotného podniku se zabývá domácím a zahraničním okolím. Pomocí externí analýzy získáváme finanční i nefinanční data. Mezi finanční informace řadíme analýzu národního hospodářství, mezinárodní analýzu či odvětvovou analýzu. Do nefinančních informací lze zařadit data ohledně trhu, kvality managementu, konkurence či opatření vlády (Růčková, 2019).

Hlavní podstatou finanční analýzy je prověřit finanční zdraví podniku, nazývané ex post analýza a vytvořit základní budoucí finanční plán (ex ante analýza). Základem pro zpracování kvalitní finanční analýzy jsou důležité účetní výkazy, které obsahují:

**a) Rozvahu**

$$\text{majetek} = \text{kapitál}$$

**b) Výkaz zisků a ztrát**

$$\text{výnosy} - \text{náklady} = \text{zisk}$$

**c) Přehled o peněžních tocích (cashflow)**

$$\text{příjmy} - \text{výdaje} = \text{cash flow}$$

**d) Výkaz o změnách vlastního kapitálu**

Rozvaha poskytuje přehled o majetkové a finanční struktuře podniku. Rozvaha se skládá ze 2 částí z aktiv a pasiv. Aktiva udávají přehled o struktuře a výši majetku. Na straně pasiv se zjišťuje způsob financování aktiv a zachycuje důležitou informaci o výsledku hospodaření podniku. Výkaz zisků a ztrát slouží k tvorbě výsledku hospodaření podniku za aktuální období. Výsledek je určen pomocí rozdílu mezi výnosy a náklady. Reálné peněžní příjmy a výdaje se sledují pomocí peněžních toků (cashflow). Díky cashflow lze zjistit přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k těmto změnám došlo. Přehled o změnách

vlastního kapitálu poskytuje bližší informace ohledně transakcí, které snížily či zvýšily velikost a strukturu vlastního kapitálu (Růčková, 2019; Pavelková a kol., 2017).

### 3.5 Metody a finanční ukazatele neziskových organizací

Základní metody a postupy se v průběhu let sjednotily a standardizovaly. Nyní se využívají následující metody pro zpracování finanční analýzy:

- a) Analýza absolutních ukazatelů
- b) Analýza rozdílových ukazatelů
- c) Analýza poměrových ukazatelů
- d) Modely KAMF a BAMF
- e) FIKANE – finanční kalkulačka pro neziskový sektor

Absolutní ukazatele lze dělit z hlediska času na stavové a tokové. Stavové ukazatele se získávají přímo z rozvahy, která zahrnuje data o stavu k určitému okamžiku. Výkaz zisků a ztrát obsahuje tokové ukazatele, jelikož se předpokládá, že údaje o výnosech a nákladech jsou za určitý časový interval. Tyto ukazatele se využívají především k procentuálnímu rozboru a k analýze vývojových trendů. Rozdílové ukazatele se získávají z rozdílu stavových ukazatelů. Pokud jsou výsledky dány do poměru s jiným údajem, jedná se o poměrový ukazatel (Pavelková a kol., 2017).

#### 3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se dělí na vertikální a horizontální analýzu. Vertikální analýza sleduje procentuální podíl jednotlivých položek v účetních výkazech k celku. U rozvahy se obvykle používá poměr položky určený k bilanční hodnotě a u výkazu zisků a ztrát se využívá celková hodnota nákladů či výnosů (Vochozka, 2011).

Výpočet vertikální analýzy dle Vochozky (2011):

$$P_i = \frac{B_i}{\Sigma B_i},$$

*kde  $P_i$  označuje hledaný vztah, tedy podíl  $i$ -té položky*

*$B_i$  představuje velikost  $i$ -té položky*

*$\Sigma B_i$  je suma hodnot představující určitý celek.*

Horizontální analýza využívá časových řad, ve kterých se zkoumá vývoj dané veličiny v čase. Pomocí této analýzy za použití indexů a diferencí je možné kvantifikovat meziroční změny údajů (Vochozka, 2011).

Výpočet horizontální analýzy dle Pavelkové a kol. (2017):

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

### 3.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele pomáhají k řízení finanční situace s ohledem na likviditu podniku. Analýzu rozdílových ukazatelů lze spočítat pomocí absolutních ukazatelů. Jeden z nejdůležitějších údajů je výpočet čistého pracovního kapitálu, jehož význam je spojen s krátkodobým financováním podniku a zajištěním souvislosti hospodářské činnosti (Vochozka, 2011).

Výpočet čistého pracovního kapitálu dle Vochozky (2011):

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{ČPK} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva}$$

### 3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů umožňuje srozumitelně a jednoduše vyhodnotit finanční zdraví neziskové organizace. Poměrové ukazatele jsou získávány na základě poměrů jednotlivých položek z rozvahy, výkazu zisků a ztrát či cashflow. Mezi nejpoužívanější poměrové ukazatele patří dle Pavelkové a kol. (2017):

- a) Autarkie
- b) Likvidita
- c) Rentabilita
- d) Aktivita
- e) Produktivita

#### **Autarkie**

Autarkie se využívá k hodnocení míry soběstačnosti neziskové organizace. Lze měřit na základě výnosů a nákladů či příjmů a výdajů. Autarkie hlavní činnosti, která se počítá na základě výnosů a nákladů, vyjadřuje schopnost pokrytí nákladů z hlavní činnosti neziskové

organizace získanými výnosy. Vhodným výsledkem při počítání autarkie je dle Kraftové (2002) hodnota rovna 100 %, kdy jsou výnosy vyšší než náklady. Při vyšších hodnotách je nutností zvážit, zda by nebylo vhodné prostředky využít jinde či by se neměly snížit výnosy v podobě uživatelských poplatků. Při nízkých hodnotách dochází k nedostatečnému krytí nákladů výnosy. V této situaci je vhodné provést analýzu příčin (Hejduková a kol., 2018; Kraftová, 2002).

Výpočet autarkie na bázi výnosů a nákladů dle Hejdukové a kol. (2018):

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100,$$

kde  $A_{HV-H\check{C}}$  označuje autarkii hlavní činnosti na základě nákladů a výnosů

$V_{H\check{C}}$  představuje výnosy z hlavní činnosti

$N_{H\check{C}}$  jsou náklady hlavní činnosti.

Druhý způsob výpočtu autarkie je založen na bázi příjmů a výdajů. Tento ukazatel vyjadřuje míru pokrytí výdajů neziskové organizace svými příjmy. I zde je vhodným výsledkem hodnota 100 %. Při níž je organizace sama schopna pokrýt veškeré své výdaje. Pokud je hodnota vysoce převyšující 100 % může se organizace zaměřit na využití volných finančních prostředků (Hejduková a kol., 2018).

Výpočet autarkie na bázi příjmů a výdajů dle Kraftové (2002):

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100,$$

kde  $A_{CF}$  znamená autarkie na celkové bázi příjmů a nákladů

$P_y$  vyjadřuje příjmy

$V_e$  označuje výdaje (Kraftová, 2002).

## **Likvidita**

Likvidita vyjadřuje schopnost přeměnit majetek na peněžní prostředky a pomocí nich tak vyrovnat krátkodobé závazky. Tento ukazatel plnohodnotně vypovídá o finanční situaci podniku. Rozlišují se tři druhy likvidity (Kiseľáková a kol. 2018; Kraftová, 2002).

Výpočty likvidity dle Vochozky (2011):

### **a) Běžná likvidita**

$$L3 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}},$$

### **b) Pohotov likvidita**

$$L2 = \frac{\textit{krtkodob fin.majetek+pohledávky}}{\textit{krtkodob závazky}},$$

### **c) Hotovostní likvidita**

$$L1 = \frac{\textit{krtkodob fin.majetek}}{\textit{krtkodob závazky}}.$$

Za pomoci běžné likvidity lze zjistit, do jaké míry je podnik schopen uhradit své krtkodob závazky, pokud by vešker své obžn aktiva proměnil v hotovost. Výsledek běžné likvidity by nikdy neměl být nižší než 1. Za ideln hodnotu se dle Vochozky (2011) považuje interval 1,6 – 2,5.

Pohotov likvidita, na rozdíl od běžné likvidity, nezahrnuje zásoby. Doporučenou hodnotou je dle Kraftov (2002) u této likvidity interval 1,5 – 2. Pokud je výsledek roven 1, znamená to, že podnik dokáže splatit vešker své závazky bez použití svých zásob. Jestliže hodnota vysoce přesahuje 1, m podnik vysokou míru pohotových prostedk, kter nesou minimln urok.

Za nejpesnší ukazatel likvidity se považuje hotovostn neboli okamit likvidita. Podnik je v daném okamžiku schopen zaplatit sv krtkodob závazky. Poit se pouze s peněžními prostedky v pokladn či na utu, šeky a krátkodobými cennými papíry. Vhodn výsledek je u hotovostn likvidity dle Kraftov (2002) hodnota 0,2 – 0,5 (Vochozka, 2011; Kraftov, 2002).

### **Rentabilita**

V pripad rentability dochází k nejevraznším rozdlm finann analýzy mezi neziskovou a ziskovou organizci. Rentabilita totiž vyjadruje vynosnost vloženého kapitálu, tedy schopnost podniku vytvaret nové zdroje. Neziskov organizace často vytvarj kromě hlavníinnosti také vedlejší neboli hospodřskouinnost, kter by měla zajišťovat zisk a podporovat tak hlavníinnost neziskov organizace. Pri hodnocení tchtoinnosti je vhodné pouivat rzn ukazatele. V pripad hlavníinnosti se poit autarkie. Rentabilita nákladů se používá pro výpočet vedlejšíinnosti, kter se snaj maximalizovat svůj zisk (Pavelkov a kol., 2017; Hejdukov a kol., 2018; Otrusinov a Kubckov, 2011).

Ukazatel nkladov rentability zkoumá „uitn efekt“ se vstupy, což znamená, že poměřuje náklady vynaloen na danou produkci.

Výpočet nákladové rentability dle Otrusinové a Kubičkové (2011):

$$\text{Nákladová rentabilita} = \frac{VH_{D\check{c}}}{\text{Náklady}_{D\check{c}}},$$

kde  $VH_{D\check{c}}$  vyjadřuje výsledek hospodaření z doplňkové činnosti

U neziskových organizací se počítá také míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti. Vyjadřuje procentuální míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti pomocí zisků z vedlejší činnosti. Tento ukazatel se počítá u podniků v případě, že zisk z hlavní činnosti je záporný.

Výpočet ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti je dle Hejdukové a kol. (2018):

$$Z'' = \frac{\text{zisk}_{D\check{c}}}{\text{ztráta}_{H\check{c}}},$$

kde  $Z''$  označuje míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti

$\text{zisk}_{D\check{c}}$  vyjadřuje výsledek hospodaření z doplňkové činnosti v kladné hodnotě

$\text{ztráta}_{H\check{c}}$  znamená výsledek hospodaření z hlavní činnosti v záporné hodnotě (Hejduková a kol, 2018).

### **Aktivita**

Aktivita společně se svými ukazateli měří efektivitu podniku a hospodaření s majetkem. Ukazatele aktivity nejčastěji počítají s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Nejčastěji se počítá doba a rychlost obratu pohledávek, zásob, závazků či kapitálu. Obrat kapitálu hodnotí výkonnost zdrojů, které byly vloženy do produkce. Cílem tohoto ukazatele je dosahovat, co nejvyšších možných výsledků (Hejduková a kol., 2018).

Výpočet obratu kapitálu dle Hejdukové a kol. (2018):

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Pasiva celkem}}.$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho je podnik v průměru schopen uhradit své pohledávky. Čím kratší je doba obratu pohledávek, tím rychleji je podnik schopen uhradit své pohledávky.

Výpočet doby obratu pohledávek dle Otrusinové a Kubičkové (2011):

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{celkové výnosy}}.$$

Rychlost obratu zásob vypovídá o tom, kolikrát se stav zásob obrátí v ročním objemu nákladů. Výsledek by měl optimálně nabývat co nejvyšších hodnot.

Výpočet rychlosti obratu zásob dle Otrusinové a Kubíčkové (2011):

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{zásoby}}$$

### **Produktivita**

Ukazatele produktivity se počítají v případě neziskové organizace obměnou za ukazatele rentability. Sledovat lze produktivitu práce či produktivitu kapitálu. Produktivita práce je měřena pomocí počtu pracovníků, odpracovaných hodin či vyplacené ceny za práci. Vyjadřuje tedy objem vyprodukovaných hodnot na jednoho pracovníka. Produktivita kapitálu obsahující vlastní či cizí kapitál ukazuje, jak je kapitál využíván při tvorbě přidané hodnoty. Čím je pozitivní hodnota ukazatele produktivity vyšší, tím lepší. Pro pozitivní hodnocení ukazatele by měla hodnota v časové řadě růst (Hejduková a kol., 2018; Otrusinová a Kubíčková., 2011; Kraftová, 2002).

Výpočet produktivity práce dle Kraftové (2002):

$$PP = \frac{PH}{\bar{L}}$$

kde *PP* znamená produktivitu práce

*PH* označuje přidanou hodnotu

*L* je průměrný počet pracovníků (Hejduková a kol., 2018).

Výpočet produktivity kapitálu dle Otrusinové a Kubíčkové (2011):

$$\text{produktivita kapitálu} = \frac{\text{přidaná účetní hodnota}}{\text{celkový kapitál}}$$

### **3.5.4 Model KAMF**

Model KAMF je zaměřen na bonitu neziskové organizace. Existují dva druhy modelu KAFM pro neziskové organizace, které nerealizují hospodářskou činnost a pro ty, které vytvářejí hospodářskou činnost (KAMF\*). Model KAMF bez hospodářské činnosti obsahuje ukazatele autarkie na bázi výnosů a nákladů, okamžité likvidity, obratu kapitálu a produktivity práce. V následující tabulce jsou uvedeny optimální škály hodnot (Kraftová, 2002).

Tabulka 6: Model KAMF bez hospodářské činnosti

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	Velmi dobrý	Dobry	Střední	Špatný	Alarmující
Autarkie	> 100 %	100%	> 90 %	> 80 %	< 80 %
Okamžitá likvidita	> 40 % až < 60 %	> 20 % až < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
Obrat kapitálu	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
Produktivita práce	> 200 %	> 150 %	< 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: Kraftová, 2002

Variace modelu KAMF\* zahrnující hospodářskou činnost počítá se stejnými ukazateli jako model KAMF bez hospodářské činnosti. Navíc zde přibývají výpočty nákladové rentability vedlejší činnosti a míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti. V tabulce je uvedena hodnotící škála výsledků (Kraftová, 2002).

Tabulka 7: Model KAMF\* zahrnující vedlejší činnost

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	Velmi dobrý	Dobry	Střední	Špatný	Alarmující
Autarkie	> 100 %	100%	> 90 %	> 80 %	< 80 %
Okamžitá likvidita	> 40 % až < 60 %	> 20 % až < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
Obrat kapitálu	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
Produktivita práce	> 200 %	> 150 %	< 120 %	> 100 %	< 100 %
Nákladová rentabilita	> 30 %	> 15 %	> 5 %	< 5 %	Zápomá hodnota
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem VČ	> 100 %	100%	> 90 %	> 80 %	< 80 %

Zdroj: Kraftová, 2002

### 3.5.5 Model BAMF

U modelu BAMF nezáleží na tom, zda nezisková organizace vykonává hospodářskou činnost či nikoli. Pokud však nezisková organizace nerealizuje doplňkovou činnost, je z výpočtu vyřazena nákladová rentabilita. Model BAMF počítá s ukazateli autarkie na bázi výnosů a nákladů, pohotové likvidity, aktivity, financování, nákladové rentability, produktivity práce a míry rozvoje či útlumu. Výsledek modelu BAMF je určen aritmetickým průměrem všech vypočtených ukazatelů, které by se optimálně měli pohybovat kolem hodnoty 1 (Kraftová, 2002).



### 3.5.6 Ukazatele financování

U neziskových organizací se ukazatele financování, a následně jejich hodnoty odlišují od využití v sektoru ziskovém. Odděluje se zde především provozní financování a investiční, a naopak přechodná pasiva se pro zjednodušení řadí do cizího kapitálu (Kraftová, 2002).

Dle Otrusinové a Kubíčkové (2011) se u neziskových organizací počítají následující ukazatele financování:

- a) Ukazatel finanční samostatnosti (stability)
- b) Ukazatel zadluženosti
- c) Míra zadluženosti vlastního kapitálu
- d) Míra oddlužování
- e) FIKANE – Finanční kalkulačka

#### **Ukazatel finanční samostatnosti**

Ukazatel finanční samostatnosti neboli stability je stavový okamžikový ukazatel a vyjadřuje, kolik jednotek vlastního kapitálu pokryje jednu jednotku celkového kapitálu. U neziskových organizací většinou nabývá vysokých hodnot cca 70 %. Hodnota pohybující se kolem 50 % není příliš optimální pro neziskovou organizaci. Jestliže klesne pod 30 %, je nezisková organizace označena za nestabilní (Otrusinová, Kubíčková, 2011; Kraftová, 2002).

Dle Kraftové (2002) se míra stability vypočítává následovně:

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{VK}{K} * 100,$$

*VK vyjadřuje vlastní kapitál*

*CK označuje celkový kapitál*

*\*100 vyjádřeno v %.*

#### **Ukazatel zadluženosti**

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje, zda nestátní nezisková organizace využívá k financování aktiv cizí zdroje. Proto je tento ukazatel vyjádřen jako podíl cizích zdrojů na celkových pasivech či aktivech. Základní ukazatel, který se používá při analýze zadluženosti je ukazatel věřitelského rizika. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Není zde určena optimální hodnota, jelikož je nutné výsledkem tohoto ukazatele posoudit s celkovou výnosností podniku a se strukturou cizího kapitálu, aby se ukázalo, zda

je výsledná hodnota příznivá či nepříznivá. Výsledek se nejčastěji vyjadřuje v procentech (Růčková, 2019).

Výpočet ukazatele věřitelského rizika dle Otrusinové a Kubíčkové (2011):

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková pasiva (aktiva)}}.$$

Další ukazatel, který se často používá k měření zadluženosti je koeficient samofinancování. Vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Součet koeficientu samofinancování a ukazatele věřitelského rizika má být roven 1, jelikož se jedná o doplňkové ukazatele.

Dle Růčkové (2019) se koeficient samofinancování počítá:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}.$$

### **Míra zadluženosti vlastního kapitálu**

Míra zadluženosti vlastního kapitálu neboli také síla finanční páky je převrácenou hodnotou koeficientu samofinancování. Vyjadřuje, kolikrát je objem celkových pasiv (aktiv) vyšší než objem celkového kapitálu. V podnikatelské sféře se tento ukazatel používá k vyjádření vlivu cizího kapitálu na rentabilitu vlastního kapitálu, jelikož vlivem úroků z cizího kapitálu dochází ke snížení daňového základu a daňové povinnosti.

U neziskového sektoru je využití ukazatele finanční páky omezené. Jelikož se v neziskových organizacích často nevyskytuje úročený cizí kapitál, je finanční páka v tomto ohledu pozitivní. Úroková míra je nulová. Cizí kapitál kvůli své nízké nákladovosti převyšuje rentabilitu celkového kapitálu.

Doporučená hodnota finanční páky se pohybuje těsně pod 1. Znamená to nízkou míru zadluženosti, jelikož vlastní kapitál převažuje cizí kapitál. Pokud je hodnota vyšší než 1, cizí kapitál je vyšší než vlastní kapitál a vzniká vyšší zadluženost. Jestliže výsledek překročí hodnotu 1,5, jedná se vysokou zadluženost (Růčková, 2019; Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Výpočet finanční páky dle Růčkové (2017):

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková pasiva (aktiva)}}{\text{Vlastní kapitál}}.$$

### **Míra oddlužování**

Míra oddlužování se využívá u neziskových organizací při existenci úročeného cizího kapitálu - tedy u těch neziskových organizací, které využívají bankovních úvěrů. Tento ukazatel představuje schopnost firmy splatit dluh svými vytvořenými prostředky. Vyjadřuje

podíl cizích zdrojů, které by firma měla být schopna uhradit z vytvořeného cashflow za jeden rok. U bankovního úvěru se splatností jeden rok je ideální výsledná hodnota míry zadlužování rovna 1.

Výpočet míry oddlužování dle Kraftové (2002):

$$\text{Míra oddlužování} = \frac{CF}{CK_U},$$

kde  $CF$  vyjadřuje *cash flow* = *Hospodářský výsledek* + *Odpisy* + *přírůstek rezerv*

$CK_U$  označuje *úročný cizí kapitál*.

### 3.6 FIKANE - Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace

Finanční kalkulačka lze využít pro dvě různé skupiny neziskových organizací. Jedná se o servisní organizace a členské organizace. Servisní organizace jsou takové organizace, které jsou veřejně prospěšné a uspokojují potřeby celého společenství. Členské organizace jsou vzájemně prospěšné, tedy uspokojují potřeby především svých zaměstnanců či členů. Výsledky finanční kalkulačky jsou založeny na ekonometrických modelech. Pro servisní organizace bylo určeno 7 modelů, které se zabývají následujícími oblastmi finanční analýzy. Jedná se o autarkii, rentabilitu, likviditu a zadluženost. Další oblasti (zahrnující dlouhodobý vývoj vlastních zdrojů a efektivitu vedlejší činnosti) jsou zkoumány pouze pokud je daná organizace realizuje. U členských organizací je 5 modelů, které se zabývají rentabilitou a ostatními ukazateli, které zahrnují meziroční vývoj výnosů, dlouhodobý vývoj vlastních zdrojů, dlouhodobý vývoj aktiv a dlouhodobý vývoj členské základny).

Ratingy finanční zranitelnosti jsou hodnoceny na škále A – nejlepší až F – nejhorší. Základem jsou predikované pravděpodobnosti, které vycházejí z odhadnutých modelů. Ratingy A, B jsou založeny na tzv. true positive rate (na vysokých hodnotách). Organizace spadající do této škály by měly být s největší pravděpodobností finančně zdravé. U ratingu A je stanovena hranice na 95 %. Rating B je nastaven na hranici 90 %. Ratingy D, E, F jsou založeny na tzv. false positive rate (na nízkých hodnotách). U ratingu D byla stanovena hraniční hodnota nejvýše 20 %, u ratingu E byla stanovena hodnota nejvýše 5 % a u ratingu F je hranice nejvýše 1 %. U ratingu C se spojují tato dvě různá hodnocení. U true positive rate byla hraniční hodnota stanovena na nižší než 90 % a u false positive rate na více než 20 %. Tyto dílčí ratingy jsou uvedeny pro jednotlivé modely. Celkový rating je pak vypočítán z váženého průměru dílčích ratingů. Každému dílčímu ratingu je přidělena odlišná váha,

podle závažnosti finanční zranitelnosti. U servisních organizací má největší váhu autarkie z pohledu vysoké koncentrace výnosů a ukazatele zadluženosti. Nejnížší váhy jsou přiřazeny autarkii vyjadřující dotační ztrátovost a zápornému EAT (výsledek hospodaření po zdanění) u vedlejší činnosti. Jestliže se jedná o členskou organizaci, jsou nejvyšší váhy přiřazeny stabilitě celkových aktiv, příjmů a členské základně. Nižší váhy jsou stanoveny u ukazatelů zadluženosti a u vývoji výnosů (Fikane<sup>9</sup>, 2019).

V případě tvorby bonitních modelů je cílem porovnat danou neziskovou organizaci s dalšími subjekty v daný okamžik. Stejně jako u ratingů je zde zvolena škála A - nejlepší až F - nejhorší a jednotlivým modelům je přiřazena určitá váha. Celkové hodnocení organizace se vypočítává na základě vážených průměrů dílčích modelů a škála je určena dle toho, ve kterém intervalu se výsledek nachází. (Fikane<sup>10</sup>, 2017).

Tabulka 8: Hodnotící škály a jejich intervaly

A	B	C	D	E	F
<0>	(0 - 0,6>	(0,6 - 1,2>	(1,2 - 1,9>	(1,9 - 2,2>	(2,2 - více>

Zdroj: Fikane<sup>11</sup>, 2017

### 3.7 Daňový rámec pro nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace jsou stejně jako fyzické či právnické osoby daňovými poplatníky. To znamená, že musí dle platného zákona České republiky platit daně. Díky svému charakteru nestátních neziskových organizací jsou jejich činnosti částečně, podmíněně nebo absolutně osvobozeny od většiny daní. Dle daňového řadu České republiky se daně dělí na přímé a nepřímé. Mezi přímé daně patří důchodové a majetkové. Mezi důchodové patří daň z příjmů fyzických a právnických osob a do majetkových - daň z nabytí nemovitosti, daň z nemovitých věcí a silniční daň. Daně nepřímé se dělí na selektivní

<sup>9</sup> Fikane. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z WWW: <https://www.fikane.cz/>

<sup>10</sup> Fikane. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z WWW: [https://www.fikane.cz/documents/metodologie-technicky\\_popis-servisni\\_organizace.pdf](https://www.fikane.cz/documents/metodologie-technicky_popis-servisni_organizace.pdf)

<sup>11</sup> Fikane. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z WWW: <https://www.fikane.cz/>

a univerzální. Nepřímé daně selektivní se týkají určitého druhu zboží zahrnující spotřební daň, kterou upravuje zákon číslo 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Naopak nepřímé daně univerzální se týkají jakéhokoli zboží. Jedná se o problematiku DPH, kterou upravuje zákon číslo 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (Pelikánová, 2018).

Nestátní neziskové organizace nemají své jasné místo v právní řádu České republiky. Z právního hlediska nezisková organizace není oficiální termín, jde spíše o ustálené společensko-ekonomické označení. Od roku 2014 je nově v § 17a zákona číslo 586/1992 Sb., o daních z příjmů definován termín veřejně prospěšný poplatník. Díky své provázanosti se daňové výhody neziskových organizací určují podle statusu veřejně prospěšného poplatníka. Stejně jako neziskové organizace tak veřejně prospěšný poplatník vykonává takovou hlavní činnost, která není podnikáním. Dle Víta (2015) zákon o daních z příjmů rozlišuje dva druhy základu daně – široký a úzký. Široký základ daně nerozlišuje hlavní a vedlejší činnost. Počítá tedy veškeré příjmy a ztráty z obou činností dohromady a výsledek následně zdaní. Úzký základ daně se věnuje hlavní a vedlejší činnosti zvlášť. Navíc zde platí, že příjmy z nepodnikatelské činnosti se nedaní, pokud hodnota nákladů z této činnosti převažuje. Dani dále nepodléhají dotace, příspěvky a ostatní podpory z veřejného rozpočtu. U veřejně prospěšného poplatníka tedy u neziskové organizace dani podléhají příjmy z reklam, úroků, nájemného, z podnikatelské činnosti a ze členských příspěvků, které jsou později většinou od daně osvobozeny (Vít, 2015; Pelikánová, 2018).

Daň z nabytí nemovitosti byla v roce 2020 úplně zrušena se zpětným účinkem. Daň neplatí nikdo, kdo nabyl vlastnického práva od prosince 2019 (Žurovec<sup>12</sup>, 2020).

Daň z movitých věcí upravuje zákon číslo 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Skládá se z daně z pozemku a daně ze staveb a jednotek. Od této daně jsou osvobozeny fundace a ústavy, pokud jde o vykonávání veřejně prospěšné činnosti. Poplatník uplatní nárok na osvobození v daňovém přiznání (Zákon číslo 338/1992 Sb.).

Zákon číslo 586/1992 Sb., o daních z příjmů je jeden z nejkomplicovanějších zákonů pro nestátní neziskové organizace. Proto jsou tyto daňové úlevy pro nestátní neziskové

---

<sup>12</sup> Žurovec, Michal. Daň z nabytí nemovitých věcí zrušena se zpětným účinkem k prosinci 2019. Ministerstvo financí ČR. [online]. Copyright © 2020 [cit. 19.10.2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/zruseni-dane-z-nabyti-nemovitych-veci-se-38157>

organizace často přitěží. Podle Pelikánové (2018) je registrováno přes 130 000 právních forem nestátních neziskových organizací, z toho 95 % jsou spolky. Dle zákona však pro nestátní neziskové organizace platí zvláštní daňový režim. Dani podléhá hlavní činnost nestátní neziskové organizace za podmínky, že dochází k ziskům. U vedlejší činnosti dani podléhá zisk z reklam či pronájmů, tedy pouze v případě, pokud se jedná o soukromý majetek. Pronájem státního majetku dani nepodléhá. Nestátní neziskové organizace jsou dle zákona o dani z příjmu povinny vést účetnictví tak, že nejpozději ke dni účetní závěrky musejí mít výnosy a náklady oddělené, podle toho, které podléhají dani, a které jsou od daně osvobozeny nebo dani nepodléhají. Tyto předpisy jsou velmi složité a pro nestátní neziskové organizace jsou velmi nákladné z hlediska zpracování účetnictví (Pelikánová, 2018; Krejčí, 2020).

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.**

Nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. je zapsaný spolek (z.s.), který sdružuje neziskové organizace se stejným posláním. Jedná se o Středisko ekologické výchovy, které se skládá ze 4 řádných a 1 čestného člena. Mezi řádné členské organizace, které musí mít sídlo a místo výkonu hlavní činnosti v Toulcově dvoře jsou ENVIRA, o.p.s., Botič o.p.s., Mateřská škola Semínko, o.p.s. Sdružení SRAZ – Společně za radostí a zdravím, z.s. a čestným členem je 4. ZO ČSOP Rokytka. Díky činnostem a aktivitám členských organizací je Toulcův dvůr zajímavý a zároveň jsou naplněna poslání Střediska ekologické výchovy. Organizace Toulcův dvůr, z.s. byl založen dne 28.9.1994 na základě Zakladatelské smlouvy ZČHB Botičem a Nadací pro organické zemědělství FOA. Nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. sídlí na adrese Kubatova 32/1, PSČ 10200, Praha 15. Nejvyšším orgánem je členská schůze, která je složená ze zástupců jednotlivých organizací, kteří jsou řádnými členy spolku. Hlavní činností neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. je správa a údržba Toulcova dvora, který je pronajatý od Magistrátu hl. m. Prahy na 50 let od přelomu roku 1994/1995. Dalšími hlavními činnostmi je podpora a ochrana oprávněných zájmů členských organizací, ochrana životního prostředí a ekologická výchova pro všechny věkové kategorie. Mezi vedlejší činnost neziskové organizace patří pronájmy. Jedná se o pronájmy movitých věcí (traktor), podnájmy v rámci prostorů Toulcova dvora, kde je 75–80 % prostor vyhrazeno pro členské organizace a dlouhodobé pronájmy např. bio obchod, zahradnictví a květinářství (Výroční zpráva, 2020).

#### **4.1.1 Historie Toulcova dvora**

Toulcův dvůr je přírodní areál, ve kterém se nachází místní farma, jedná se také především o památkově chráněnou oblast budov. První zprávy o dvoře, který se nachází v Hostivaři, pochází z 11. června 1362. Tvrz, která se nacházela v centrální části dvora patřila v minulosti dlouho Sázavskému klášteru. Od roku 1866 se stala majetkem obce království Českého. Dvůr je nazýván po Františkovi Toulcovi. Jednalo se o posledního zemědělsky hospodařícího nájemce. V 60. letech byl objekt přestaven na průmyslový objekt a vznikla zde velkovýrobná krmných směsí. V té době dvůr patřil do správy Státního statku

Prahy. V roce 1992 byl areál Toulcova dvora převeden do vlastnictví Magistrátu hlavního města Prahy a vyčleněn pro účely neziskově ekologicko-výchovné. V roce 1994 byla zahájena činnost Ekologického centra Toulcův dvůr, z.s. zakladatelkou Mgr. Emilií Strejčkovou. V roce 1995 byl areál otevřen veřejnosti, začaly se budovat ekologicko-výukové programy a byla pořízena první drobná hospodářská zvířata. V roce 1999 došlo k otevření jízdárny a ke vzniku členské organizace Sdružení SRAZ. V roce 2004 bylo centrum přejmenováno na Středisko ekologické výchovy a Mateřská školka Semínko zahájila svou činnost (Toulcův dvůr, z.s. – historie 2021)<sup>13</sup>.

#### **4.1.2 Ekologické centrum**

Areál byl ochránci přírody prohlášen za nejpestřejší lokalitu přírodního parku. Díky tomu byl v roce 1992 určen pro ekologicko-výchovné účely. Hlavní myšlenkou tohoto projektu bylo poskytování informací o ekologických problémech, představení místní přírody veřejnosti, zaměření se na životní problémy a rozvíjení ekologie člověka. Od roku 1996 jsou prováděny rekonstrukce budov a dochází k znovuoobnovení přírodního areálu. V roce 1998 došlo k tiskové besedě, kde se jednalo o závažných ekologických problémech a zároveň došlo ke zprovoznění bývalých barokních stájí, díky kterým se rozšířilo Ekologické centrum o programy na oživování historických a lidových tradic, jedná se především o trhy, výstavy a koncerty. Od té doby, co došlo k založení Ekologického centra se v areálu Toulcova dvora buduje farma domácích zvířat. Na základě projektu Noemova archa pro záchranu českých plemen, kterého je Toulcův dvůr, z.s. součástí se zde chovají česká plemena různých zvířat – drůbež, králíci, kozy, ovce, kráva česká červenka a přeštické prase. Dále se v areálu nachází jízdárna se zachráněnými huculskými koňmi a malá zahrádka, kde se pěstují obiloviny, zelenina, brambory a bylinky pro výukové programy. Zapsaný spolek Toulcův dvůr zajišťuje výukové programy pro školy, programy zaměřené

---

<sup>13</sup> Toulcův dvůr, z.s. Historie. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvur.cz/stranka/historie>



na oživování starých tradic a řemesel. Mezi zajímavé programy patří Den země, Den stromů, Den dětí a Den zvířat (Toulcův dvůr, z.s. - ekologické centrum)<sup>14</sup>.

#### 4.1.3 Ekologický provoz

Nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. je Středisko ekologické výchovy. Tomuto stylu odpovídá i jejich provoz. Jejich ekologický provoz je založen na úspoře energie, hospodaření s vodou, třídění a snižování odpadu, využívání vlastních potravin a přírodní zahrady. V rámci úspory energie nejsou možná některá opatření z důvodu, že se jedná o památkově chráněné budovy. Sluneční kolektory, které organizace Toulcův dvůr, z.s. využívá mohou být umístěny jen na jedné budově, jelikož byla postavena až ve 20. století. Budovy nemůžou být zatepleny kvůli památkové ochraně. Za radiátory mají však umístěné hliněné fólie, které zajišťují odrazení tepla zpět do místnosti. Jelikož se areál Toulcův dvůr nachází u autobusové zastávky, je vhodné využití jízdy městskou hromadnou dopravou. Pro správné hospodaření s vodou Toulcův dvůr využívá pákové baterie, díky kterým nedochází k protékání vody a je tím pádem snižována její spotřeba. Dešťovou vodu ze střech zachytávají do vodních nádrží a využívají ji k zalévání záhonů a polí. Dešťová voda z hlavního náměstí je využita v rybníčku na ovčí pastvině. Při úklidu využívají pouze ekologicky šetrné prostředky. V rámci Střediska ekologické výchovy se Toulcův dvůr, z.s. snaží o redukci veškerého odpadu. V areálu je umístěn kontejner s oblečením a dvakrát do roka pořádají burzu oblečení a ostatních věcí pro děti. Na balení svých produktů používají jediné recyklované obalové materiály, které dostávají od lidí z širokého okolí. Pokud mají lidé zájem mohou zde nakupovat výrobky zcela bez obalu. Pro knihy a časopisy mají v areálu vyčleněný zvláštní prostor pro sdílení. Zbytky potravin jsou vždy využity na farmě, či se vyhazují na kompost a následně jsou využity v zahradnictví. Nezkažené potraviny jsou umístovány do veřejné lednice v areálu. V přírodní zahradě se pěstuje ekologickým způsobem zelenina, bylinky a květiny. Zelenina je využívána ve Zdravé jídelně a v jídelně Mateřské školy Semínko o.p.s.. Květiny a sezónní zeleninu prodávají v přítomných stáncích.

---

<sup>14</sup> Toulcův dvůr, z.s. Ekologické centrum. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvur.cz/stranka/ekologicke-centrum>

V Bio obchůdku si lidé mohou zakoupit biopotraviny, které jsou rovněž značky Fair Trade (Toulcův dvůr, z.s. - ekologický provoz)<sup>15</sup>.

#### 4.1.4 Pronájmy

Vedlejší činnost, kterou Toulcův dvůr, z.s. provozuje jsou pronájmy prostorů. Výukové a společenské prostory jsou pronajímány v době, ve které nejsou využity pro činnost dvora. Prostory jsou pronajímány firmám, dalším organizacím či jednotlivcům především pro uspořádání vzdělávacích akcí. Místnosti mají kapacitu 15-150 lidí. Mezi nabízené prostory k pronájmu patří sál, velká a malá přednášková místnost, rodinné centrum – zahrada, oáza, herna, klubovna, zátiší a velká koňská klubovna. Kulturní sál je možné pronajmout v celku nebo na poloviny, které jsou od sebe prostorově oddělené mobilní přepážkou. Sál je ideální pro konference či semináře. Velká přednášková místnost je nově zrekonstruovaná a je vhodná pro schůze, dílny či semináře. Malá přednášková místnost slouží pro práci menších pracovních skupin nebo pro malé semináře. Rodinné centrum zahrada je dětské hřiště, které je vhodné pro rodiny s dětmi a pro pořádání dětských oslav. Součástí zahrady je dětský dřevěný domek, pískoviště, lavice, stoly a ohniště. Dále je zde umístěn provozní řád, který musí návštěvníci dodržovat. Oáza je místnost přibližně pro 10 lidí a je vhodná pro cvičení, meditaci či relaxaci. Herna je vhodná pro pořádání dětských oslav nebo programů s dětmi. Kapacita místnosti je 20 osob. Klubovnu mají zařízenou v tradičním selském stylu. Místnost slouží jako zázemí u větších pronájmů nebo k práci pracovních skupin do 15 osob. Pro pořádání společenských akcí, dílen či seminářů je vhodná nově zrekonstruovaná místnost Zátiší nebo podkrovní místnost Velká koňská klubovna (Toulcův dvůr, z.s. - pronájmy)<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Toulcův dvůr, z.s. Ekologický provoz. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvor.cz/stranka/ekologicky-provoz>

<sup>16</sup> Toulcův dvůr, z.s. Pronájmy. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvor.cz/pronajmy>

## 4.2 Výnosy a náklady organizace Toulcův dvůr, z.s.

Při hodnocení finanční analýzy je důležitým a výchozím bodem rozbor výnosů a nákladů. Náklady a výnosy jsou k nalezení v účetní závěrce subjektů, přesněji ve Výkazu zisků a ztrát. Pro porovnání těchto hodnot je vhodné využití časové řady za jednotlivé roky, v tomto případě za rok 2016, 2017, 2018, 2019 a 2020. Pro vyhodnocení výnosů, nákladů a výsledků hospodaření mezi rokem 2016 a 2020 byl vypočítán bazický index.

Z tabulky číslo 9 lze vidět, že náklady v jednotlivých letech rostly rychleji než výnosy. V žádném roce však náklady nepřevýšily množství výnosů. Díky tomu je výsledek hospodaření před zdaněním vždy kladný. Kvůli vysokému nárůstu nákladů a méně pomalému nárůstu výnosů dochází mezi lety ke snižování výsledku hospodaření před zdaněním. Nejvyšší nárůst nákladů byl zaznamenán mezi lety 2018-2019, kdy náklady vzrostly o 128,18 %. Ve stejném období také došlo i k největšímu nárůstu výnosů, a to o 126,30 %. Meziroční nárůst nákladů v letech 2018-2019 byl o 1,88 % vyšší než nárůst výnosů. Bazický index představuje rozdíl ve vybraném období, v tomto případě v období 2016 a 2020. Náklady se v roce 2020 zvýšily celkem o 150,81 % oproti roku 2016. Výnosy vzrostly o 144,68 % oproti roku 2016. Jelikož náklady vzrostly více než výnosy, výsledek hospodaření před zdaněním celkově klesl o 44,83 %. Výsledek hospodaření se každým rokem snižuje. Nejvyšší výsledek hospodaření byl evidován v roce 2016, kdy dosáhl 261 000 Kč. Stejně jako u nákladů a výnosů byl největší mezník mezi lety 2018-2019, kdy výsledek hospodaření klesl o 15,31 %.

Tabulka 9: Výnosy a náklady Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Meziroční index 2018/2019	Bazický index 2016/2020
Náklady	3806	4155	4347	5572	5740	128,18%	150,81%
Výnosy	4067	4355	4543	5738	5884	126,30%	144,68%
Výsledek hospodaření	261	200	196	166	144	84,69%	55,17%

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020

### 4.2.1 Analýza nákladů

První část Výkazu zisků a ztrát se věnuje nákladům nestátní neziskové organizace. V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé náklady za roky 2016-2020. Jednotlivé

náklady budou přeneseny do grafu číslo 1, kde bude znázorněn podíl jednotlivých nákladů v určitém roce. Dále budou podrobněji popsány ostatní náklady, které zaujímají největší podíl z celkových nákladů.

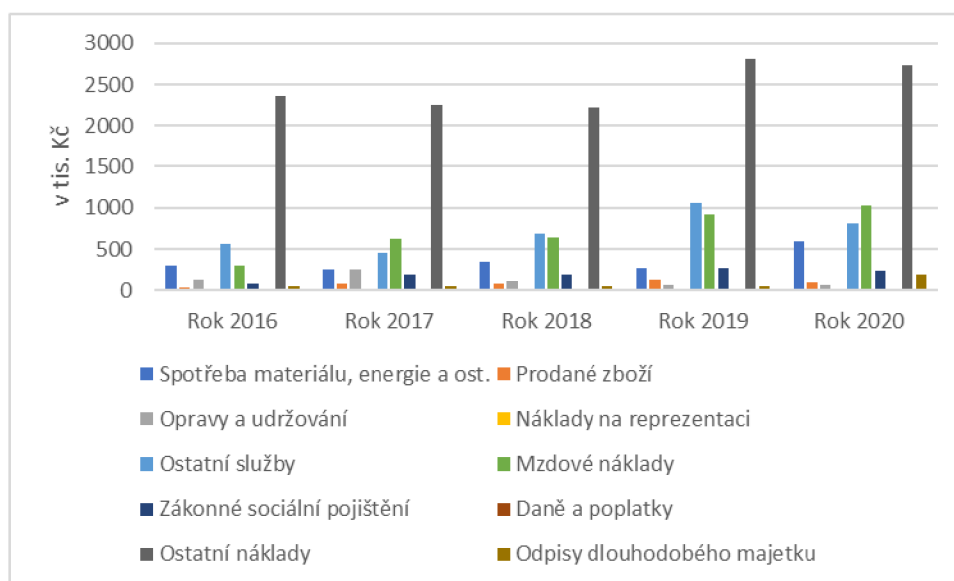
Tabulka 10: Náklady Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Spotřeba materiálu, energie a ost.	292	255	351	264	596
Prodané zboží	30	83	84	122	95
Opravy a udržování	127	250	118	63	60
Náklady na reprezentaci	7	3	9	12	8
Ostatní služby	559	453	688	1056	805
Mzdové náklady	295	624	637	916	1034
Zákonné sociální pojištění	79	186	183	270	230
Daně a poplatky	0	1	0	2	1
Ostatní náklady	2361	2244	2221	2811	2727
Odpisy dlouhodobého majetku	56	56	56	56	184
Celkem	3806	4155	4347	5572	5740

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020

Graf číslo 1 znázorňuje podíl jednotlivých nákladů za rok 2016-2020. Nejvyšší položkou nákladů jsou ostatní náklady, kde je za rok 2020 evidováno 2 727 000 Kč. Spotřeba materiálu elektřiny a ostatního vzrostl meziročně mezi lety 2019 až 2020 o 126 %. Naopak opravy a udržování Toulcova dvora od roku 2017 klesají, jelikož velké rekonstrukce a opravy proběhly již v minulosti.

Graf 1: Podíl nákladů za roky 2016–2020 Toulcův dvůr, z.s.



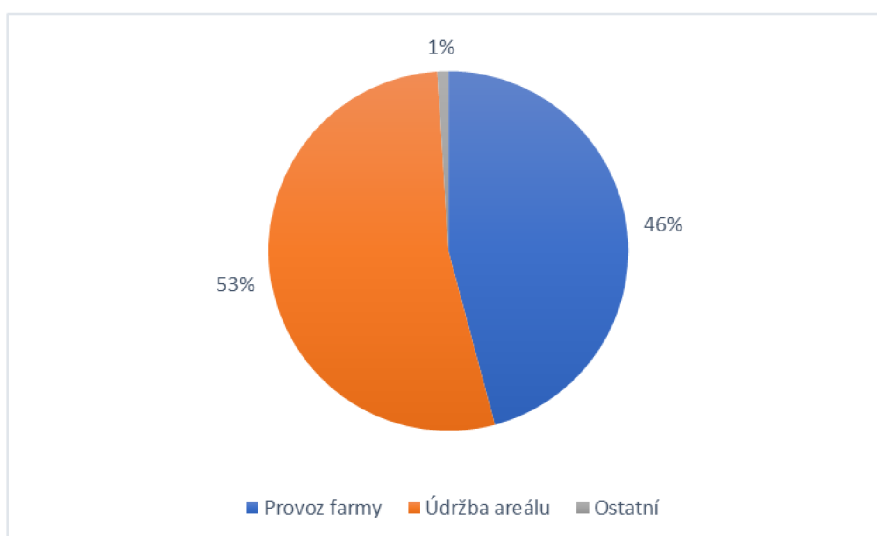
Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Graf číslo 2 znázorňuje podíl jednotlivých ostatních nákladů za rok 2020. Ostatní náklady se skládají z nákladů spojenými s provozem farmy. Tyto náklady zahrnují zajištění výukového provozu na farmě, zajištění veterinárních prací, porodů a poporodní péče, opravy a údržbu vnějších a vnitřních prostor farmy. Náklady na provoz farmy v roce 2020 tvoří 46 % celkových ostatních nákladů a dosáhl 1 250 000 Kč.

Další složkou ostatních nákladů je údržba přírodního areálu Toulcův dvůr. Údržba areálu zahrnuje pravidelný servis objektu, areálu a nádvoří. Tato údržba zahrnuje řadu činností, které se vykonávají všední dny od 7:30-16:00. Dále se do této položky údržba řadí administrativní a účetní činnost, která je spojená s poskytováním služeb, koordinace klientů, kteří pracují na údržbě areálu a řešení náhlých nehod. Náklady na údržbu v roce 2020 byly 1 450 000 Kč, což je 53 % z celkových ostatních nákladů.

Nejmenší podíl na ostatních nákladech mají doplňkové ostatní náklady, které zahrnují drobný materiál a kancelářské pomůcky.

Graf 2: Podíl ostatních nákladů Toulcova dvora, z.s. 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Analýza výnosů

Výnosy jsou evidovány v účetní závěrce Výkaz zisků a ztrát. Výnosy jsou zaznamenávány podle účetní osnovy pro nestátní neziskové organizace. V tabulce číslo 12 jsou zapsány výnosy ve zkrácené verzi Výkazu zisků a ztrát za roky 2016–2020. Následující údaje z tabulky byly přeneseny do grafu číslo 3.

Tabulka 11: Výnosy 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s.

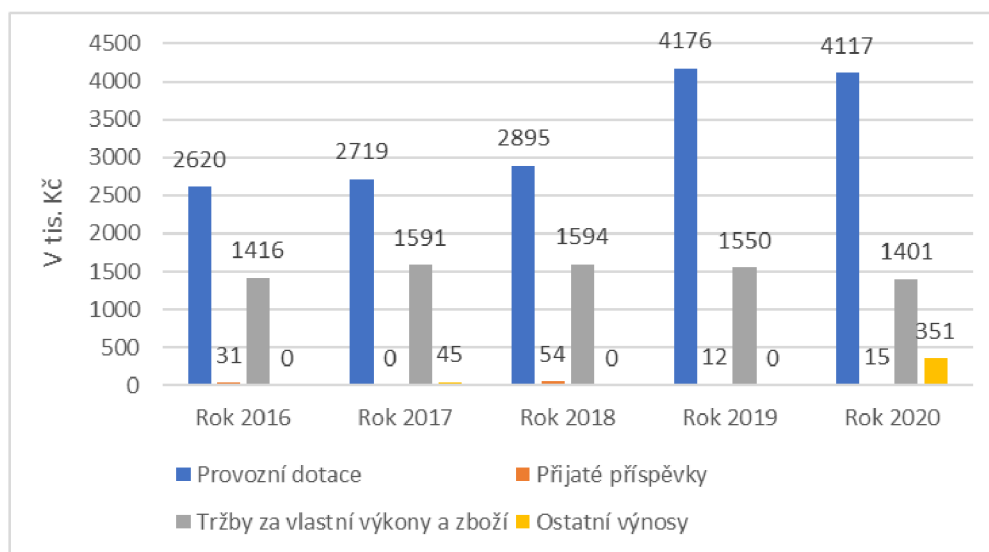
V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Provozní dotace	2620	2719	2895	4176	4117
Přijaté příspěvky	31	0	54	12	15
Tržby za vlastní výkony a zboží	1416	1591	1594	1550	1401
Ostatní výnosy	0	45	0	0	351
Výnosy celkem	4067	4355	4543	5738	5884

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020

Z grafu číslo 3 je zřejmé, že největší podíl na výnosech mají provozní dotace, které nestátní neziskové organizace získávají. Nejvyšší množství dotací získal Toulcův dvůr, z.s. v roce 2019, kdy částka dosáhla 4 176 000 Kč. Dalšími důležitými příjmy jsou tržby za vlastní výkonů a zboží, které nestátní nezisková organizace získává díky své vedlejší činnosti. Výnosy z tržeb za vlastní výkony a zboží se v letech 2016-2020 příliš neměnily,

přesto však od roku 2018 klesají. Za rok 2020 se evidují nejnižší výnosy z tržeb, to mohlo být způsobeno korona virovou krizí, díky které musel být Toulcův dvůr, z.s. pro veřejnost uzavřen. V rámci uzavírání škol docházelo k rušení výukových programů a rušení pronájmů. Dotace v roce 2019 a 2020 tvoří přibližně 70 % výnosů, proto jsou podrobněji členěny v následujících grafech.

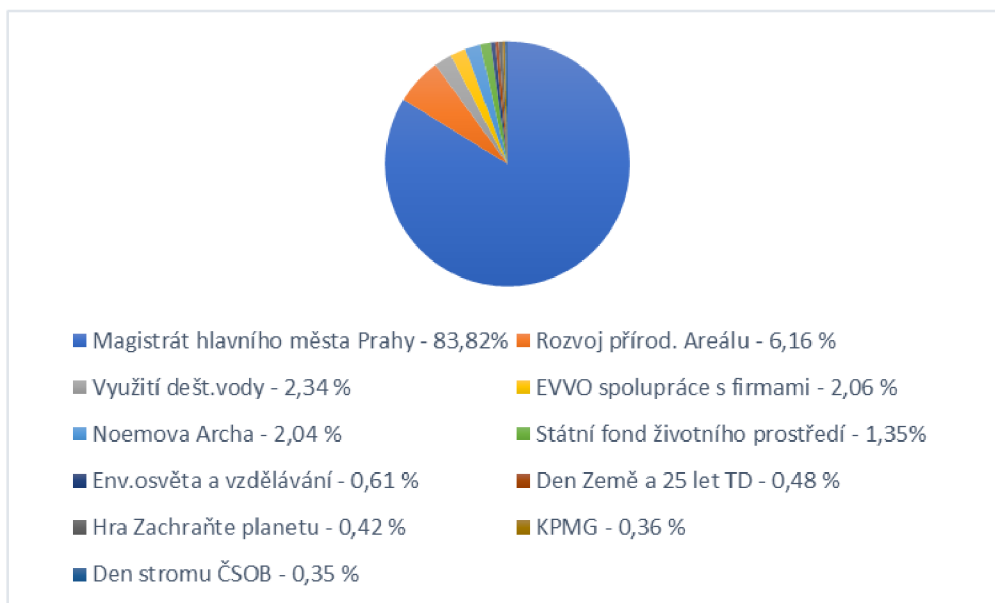
Graf 3: Podíl výnosů za roky 2016–2020 Toulcův dvůr, z.s.



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

V roce 2019 nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. získala 11 dotací. Nejvyšší a tím i nejvýznamnější dotace byla od Magistrátu hlavního města Prahy ve výši 3 500 000 Kč, což je 83,82 % z celkových dotací. Magistrát hlavního města Prahy přispívá Toulcově dvoru, z.s. každoročně na podporu rozvoje a provozu Střediska ekologické výchovy. Mezi projekty, které byly v tomto roce dotovány, patří např. rozvoj přírodního areálu, tato dotace byla od Hlavního města Prahy a činila 257 201 Kč. Tento projekt zahrnoval obnovu a údržbu třešňového sadu a rizikové kácení olší, ořechu a javorů.

Graf 4: Podíl dotací Toulcova dvora, z.s. v roce 2019

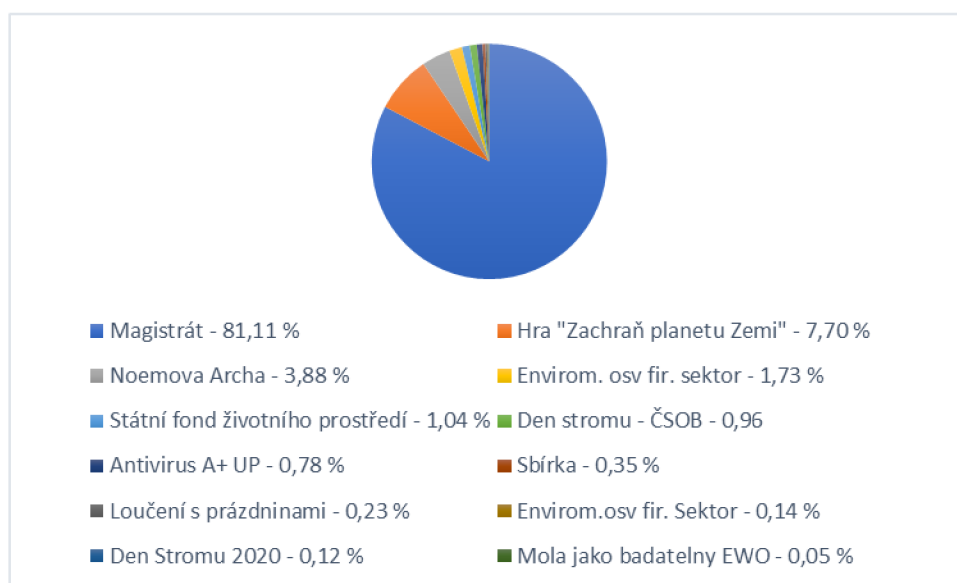


Zdroj: Účetní závěrka 2019

Z grafu číslo 5 je zřejmé, že organizace Toulcův dvůr, z.s. získal 12 dotací. Magistrát hlavního města Prahy má největší podíl na dotacích. Magistrát přispívá každoročně na podporu rozvoje a provozu Toulcova dvora. V roce 2020 Magistrát hlavního města Prahy přispěl celkem 3 500 000 Kč, což je 81,11 % celkové hodnoty dotací. Druhá největší dotace je na Hru „Zachraň planetu Zemi“, jedná se o interaktivní únikovou hru pro dospělé a rodiny, která vede k většímu environmentálnímu vzdělání. Dotace činila 332 351,70, což vychází na 7,7 %.



Graf 5: Struktura dotací organizace Toulcův dvůr, z.s. v roce 2020



Zdroj: Účetní závěrka 2020

#### 4.2.3 Vertikální a horizontální analýza výnosů a nákladů

Horizontální a vertikální analýza výnosů a nákladů je výchozím bodem pro rozbor účetního výkazu pro nestátní neziskové organizace. Pomáhají při nahlédnutí do výkazů a zjednodušují orientaci v hospodaření organizace. Horizontální analýza neboli analýza vývojových trendů zkoumá změny ukazatelů v čase. Vyjadřuje absolutní či relativní změnu příslušných položek v čase. Tato analýza zkoumá veličiny v čase mezi zvoleným základním obdobím a běžným obdobím. Vertikální analýza se zabývá jednotlivými položkami ve výkazu zisků a ztrát, pokud se jedná o náklady a výnosy. Určuje procentuální podíl jednotlivých položek za daný rok k celku či ke zvolenému základu. Ve výkazu zisků a ztrát se většinou bere jako základ celková suma nákladů či výnosů.

##### Horizontální analýza nákladů

V tabulce číslo 13 je vyjádřena absolutní a relativní změna a index růstu nákladů za rok 2016 a 2020. Z tabulky lze vidět, že náklady v roce 2020 vzrostly oproti roku 2016 o více jak 50 %. Mezi jednotlivými položkami je nejvyšší nárůst u mzdových nákladů, kdy náklady oproti roku 2016 vzrostly o 250,51 %. Tento razantní rozdíl vznikl kvůli nárůstu pracovníků v nestátní neziskové organizaci Toulcův dvůr, z.s. Další významnou položkou nákladů, která vzrostla o 228,57 %, jsou odpisy. Tato změna je způsobena nákupem nového traktoru.

Jedinou položkou nákladů, která oproti roku 2016 klesla jsou náklady na opravy a udržování. Tyto náklady klesly o 52,76 %, jelikož velké rekonstrukce jsou již hotové.

Tabulka 12: Horizontální analýza nákladů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2020	Absolutní změna	Relativní změna (%)	Bazický index
Spotřeba materiálu, energie a ost.	292	596	304	104,11	204,11
Prodané zboží	30	95	65	216,67	316,67
Opravy a udržování	127	60	-67	-52,76	47,24
Náklady na reprezentaci	7	8	1	14,29	114,29
Ostatní služby	559	805	246	44,01	144,01
Mzdové náklady	295	1034	739	250,51	350,51
Zákonné sociální pojištění	79	230	151	191,14	291,14
Daně a poplatky	0	1	1		
Ostatní náklady	2361	2727	366	15,50	115,50
Odpisy dlouhodobého majetku	56	184	128	228,57	328,57
Celkem	3806	5740	1934	50,81	150,81

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisků a ztrát 2016-2020

### Horizontální analýza výnosů

Tabulka číslo 14 představuje horizontální analýzu výnosů. Je zde vypočtena absolutní a relativní změna výnosů a bazický index. Z tabulky vychází, že výnosy v roce 2020 vzrostly o 44,68 %, tedy o něco méně než náklady. Výnosy se především zvýšily díky provozním dotacím, které vzrostly o 57,14 %. Další položkou, která se zvýšila oproti roku 2016, jsou ostatní výnosy. V roce 2016 byly evidovány nulové ostatní výnosy, naopak v roce 2020 tyto výnosy dosáhly 351 000 Kč. Tyto změny jsou pro nestátní neziskovou organizaci Toulcův dvůr, z.s. klíčové, jelikož došlo k rapidnímu snížení přijatých příspěvků, celkem o 51,61 %. Další snížení u výnosů o 1,06 % je za tržby vlastních výkonů a zboží. Tato změna je sice minimální, ale celkem podstatná pro vzrůstající vedlejší činnost nestátní neziskové organizace. Toto snížení je pravděpodobně zapříčiněno korona virovou krizí, která velmi omezila vedlejší činnost Toulcova dvora, z.s.

Tabulka 13: Horizontální analýza výnosů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2020	Absolutní změna	Relativní změna (%)	Bazický index
Provozní dotace	2620	4117	1497	57,14	157,14
Přijaté příspěvky	31	15	-16	-51,61	48,39
Tržby za vlastní výkony a zboží	1416	1401	-15	-1,06	98,94
Ostatní výnosy	0	351	351		
Výnosy celkem	4067	5884	1817	44,68	144,68

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020

### Vertikální analýza nákladů

Tabulka číslo 15 zobrazuje údaje o vertikální analýze nákladů. Vertikální analýza nákladů představuje podíl jednotlivých nákladů na celek za jednotlivé roky 2016-2020. Nejvyšší podíl představují ostatní náklady. Celkový podíl ostatních nákladů na celkových nákladech postupně klesá mezi lety 2016-2020. V roce 2019 tvořila spotřeba materiálu, energie a ostatního pouze 4,74 % z celkových nákladů, což je nejnižší podíl za roky 2016-2020. Nejvyšší podíl těchto nákladů byl zaznamenán v roce 2020, kdy tvořil 10,38 % celkových nákladů. V roce 2015 došlo k vychýlení mzdových nákladů, podíl mzdových nákladů činil 15,02 % celkových nákladů, to je způsobeno tím, že spotřeba materiálu, energie a ostatního zaujmuly docela nízký podíl, stejně jako ostatní služby. Od roku 2018 pak podíl mzdových nákladů na celkové náklady roste.

Tabulka 14: Vertikální analýza nákladů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V %	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Spotřeba materiálu, energie a ost.	7,67	6,14	8,07	4,74	10,38
Prodané zboží	0,79	2,00	1,93	2,19	1,66
Opravy a udržování	3,34	6,02	2,71	1,13	1,05
Náklady na reprezentaci	0,18	0,07	0,21	0,22	0,14
Ostatní služby	14,69	10,90	15,83	18,95	14,02
Mzdové náklady	7,75	15,02	14,65	16,44	18,01
Zákonné sociální pojištění	2,08	4,48	4,21	4,85	4,01
Daně a poplatky	0,00	0,02	0,00	0,04	0,02
Ostatní náklady	62,03	54,01	51,09	50,45	47,51
Odpisy dlouhodobého majetku	1,47	1,35	1,29	1,01	3,21
Celkem	100	100	100	100	100

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020

## Vertikální analýza výnosů

Vertikální analýza výnosů udává, jaký podíl zaujímají jednotlivé výnosy na celkových výnosech. Z tabulky číslo 16 lze vyčíst, že podíl provozních dotací vytváří v letech 2016-2020 více jak 60 % celkových výnosů. Od roku 2017 podíl tržeb za vlastní výkony a zboží na celkových výnosech klesá. To je způsobeno v letech 2018, 2019 a 2020 tím, že roste podíl provozních dotací oproti roku 2017. V roce 2020 klesl podíl provozních dotací a tržeb za vlastní výkony a zboží oproti roku 2019, ale přibyly výnosy v rámci ostatních výnosů.

Tabulka 15: Vertikální analýza výnosů Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V %	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Provozní dotace	64,42	62,43	63,72	72,78	69,97
Přijaté příspěvky	0,76	0,00	1,19	0,21	0,25
Tržby za vlastní výkony a zboží	34,82	36,53	35,09	27,01	23,81
Ostatní výnosy	0,00	1,03	0,00	0,00	5,97
Výnosy celkem	100	100	100	100	100

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020

## 4.3 Analýza poměrových ukazatelů pro Toulcův dvůr, z.s.

Tato kapitola se zabývá jednotlivými poměrovými ukazateli, které jsou podstatné pro vytvoření finanční analýzy. Mezi poměrové ukazatele patří výpočet likvidity, autarkie, rentability, a aktivity. Vzorce jsou přehledně zpracovány v metodice a teoretické vyjádření je obsaženo v kapitole 3.5.3.

### 4.3.1 Autarkie

Autarkie na bázi výnosů a nákladů je poměrovým ukazatelem, který vypovídá o soběstačnosti subjektu. Autarkie počítá s výnosy a náklady z hlavní činnosti. Doporučenou hodnotou autarkie dle Hejdukové a kol. (2018) je 100 %. Pokud je hodnota nižší než 100 %, organizace není schopna pokrýt náklady získanými výnosy.

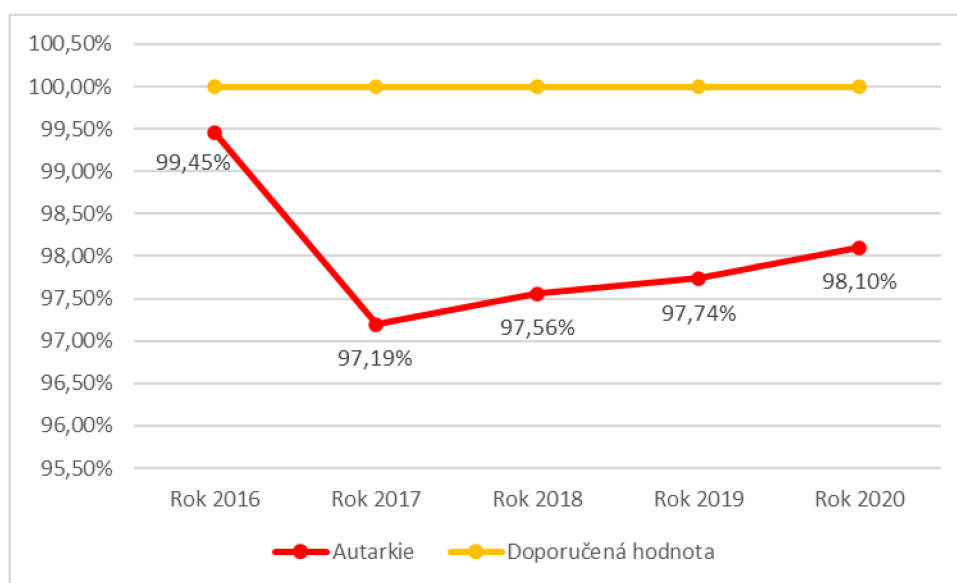
Tabulka 16: Autarkie Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Náhlady z HČ	2731	2887	3030	4285	4315
Výnosy z HČ	2716	2806	2956	4188	4233
<b>Autarkie</b>	<b>99,45%</b>	<b>97,19%</b>	<b>97,56%</b>	<b>97,74%</b>	<b>98,10%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Z grafu číslo 6 je zřejmé, že hodnoty autarkie nestátní neziskové organizace Toulcová dvora, z.s. jsou nižší než doporučená hodnota. Rozdíly jsou však nepatrné. V roce 2016 se hodnota lišila pouze o 0,55 %. V dalším roce hodnota klesla a vykázala tak nejhorší výsledek ze všech udaných let. Od roku 2017 se hodnoty znovu přibližují doporučené hodnotě. V roce 2020 byl ukazatel autarkie ve výši 98,10 %. Nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. jen nepatrně není schopná pokrýt náklady z hlavní činnosti získanými výnosy z hlavní činnosti.

Graf 6: Autarkie Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020 a doporučená hodnota



Zdroj: Vlastní zpracování z tabulky číslo 15

#### 4.3.2 Likvidita

Tabulka číslo 17 vyjadřuje 3 druhy likvidity. Likviditu I. stupně, likviditu II. stupně a likviditu III. stupně. Jednotlivé druhy likvidit jsou popsány pod následující tabulkou.

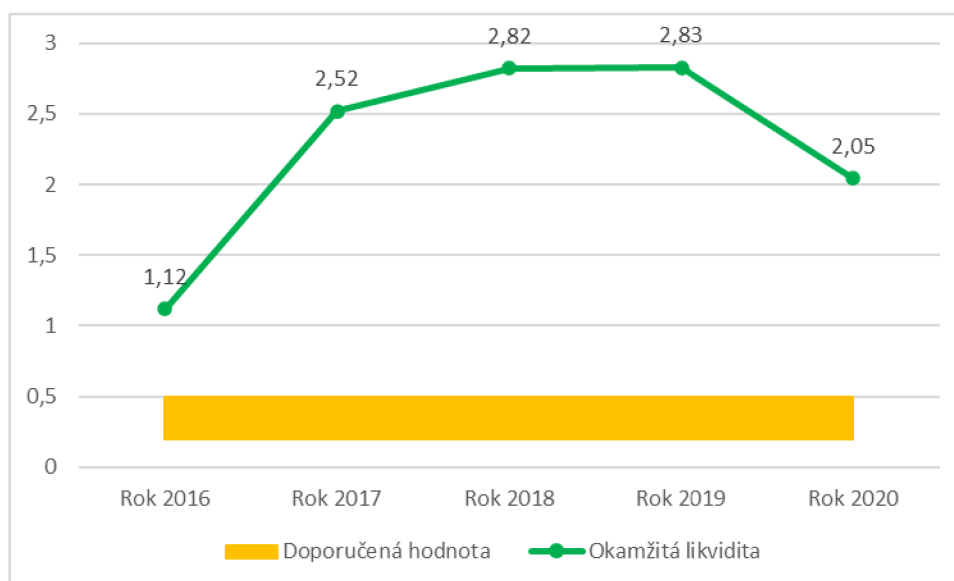
Tabulka 17: Likvidity I., II., III. stupně Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Oběžná aktiva	2066	2292	3269	3878	3033
Zásoby	34	37	38	38	44
Krátkodobé pohledávky	878	494	771	765	692
Krátkodobý finanční majetek	1150	1710	2412	3069	2248
Jiná aktiva	4	51	48	6	49
Krátkodobé závazky	1025	679	855	1086	1099
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>1,12</b>	<b>2,52</b>	<b>2,82</b>	<b>2,83</b>	<b>2,05</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,98</b>	<b>3,32</b>	<b>3,78</b>	<b>3,54</b>	<b>2,72</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>2,02</b>	<b>3,38</b>	<b>3,82</b>	<b>3,57</b>	<b>2,76</b>

Zdroj: Vlastní výpočty z Účetní závěrky 2016-2020

**Okamžitá likvidita** neboli likvidita I. stupně je vyjádřena poměrem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita informuje, kolikrát je nestátní nezisková organizace schopná krýt své krátkodobé závazky, pokud by svůj krátkodobý finanční majetek přeměnila na peníze. Doporučená hodnota likvidity I. stupně je dle Vochozky (2011) 0,2-0,5. V roce 2016 se okamžitá likvidita nejvíce blížila doporučeným hodnotám. Od té doby se hodnota pohybuje kolem 2-2,8. Tyto hodnoty jsou celkem vysoké a znamená to, že nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. neefektivně hospodaří, jelikož mají nadbytek krátkodobého finančního majetku, který by mohly využívat jinak.

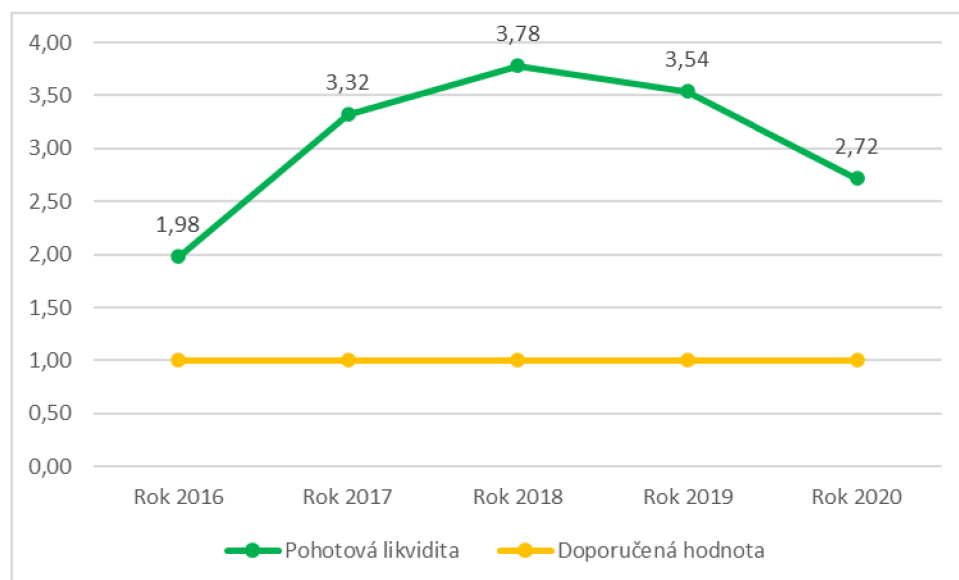
Graf 7: Okamžitá likvidita 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s. a její doporučená hodnota



Zdroj: Vlastní zpracování z tabulky číslo 14

**Pohotov likvidita** neboli likvidita II. stupně vyjadřuje, kolikrát je organizace schopn krt sv krtkodob závazky, pokud by svůj krtkodob finann majetek, jin aktiva a krtkodob pohledávky přeměnila na peníze. Jedná se tedy o obžn majetek snžen o zásoby. Zásoby totiř představují nejméně likvidní slořku oběžného majetku. Doporučen hodnota se dle Kraftov (2002) pohybuje kolem 1. V letech 2017-2019 byla hodnota u nestátní neziskov organizace Toulcův dvůr, z.s. vysoce přes doporučenou hodnotu. Hodnoty se pohybovaly kolem 3,5. Hodnoty pohotov likvidity jsou celkem vysok, a proto se jedná o neefektivn hospodaření nestátní neziskov organizace. Důvodem vysok likvidity zde může být velk počet pohledávek z důvodu zvyšování nedobytných pohledávek, neuhrazen pohledávky odběratelem či poskytnut delř splatnosti.

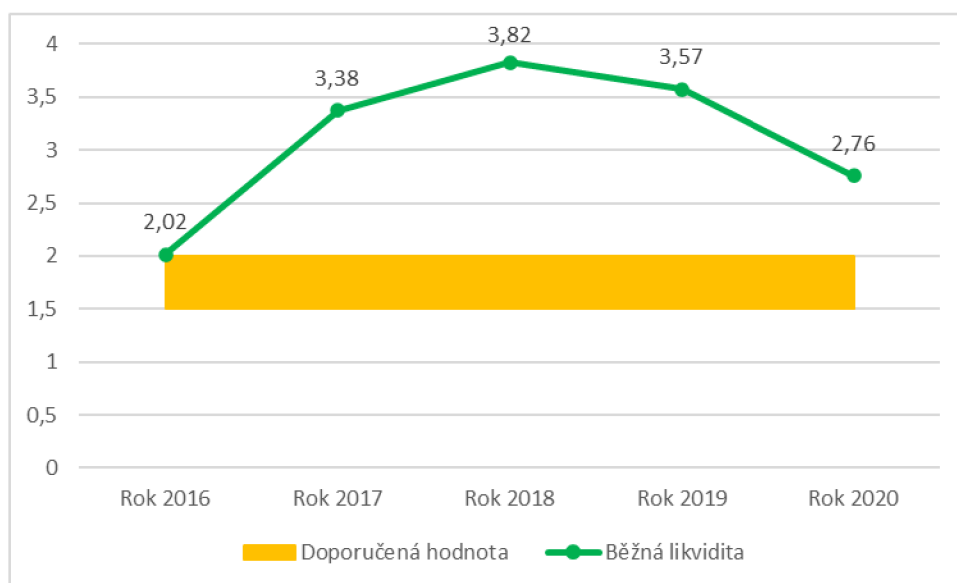
Graf 8: Pohotov likvidita 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s. a její doporučen hodnota



Zdroj: Vlastní zpracování z tabulkynslo 14

**Běžná likvidita** pott s veřkermi oběžnými aktivy a říká, kolikrát by firma byla schopn uhradt krtkodob závazky, kdyby obžn aktiva přeměnila na peníze. Doporučen hodnota se dle Kraftov (2002) pohybuje kolem 1,5-2. V roce 2016 se Toulcův dvůr, z.s. vychýlil od doporučen hodnoty jen nepatrn. Od té doby do roku 2019, tyto hodnoty byly kolem 3,5. V roce 2020 hodnota mrn klesla na 2,76, coř je pořád vřř než doporučen hodnota. Tyto vysok hodnoty běžné likvidity vykazují, ře nestátní neziskov organizace Toulcův dvůr, z.s. má vysokou míru pohotových přesředk, které mají minimln rok.

Graf 9: Běžná likvidita 2016-2020 Toulcův dvůr, z.s. a její doporučená hodnota



Zdroj: Vlastní zpracování z tabulky číslo 14

Hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou u organizací Toulcova dvora, z.s. v každém roce téměř totožné. Běžná likvidita je jen o pár setin vyšší než pohotová. Z toho vyplývá, že nestátní nezisková organizace nemá zbytečné nadměrné zásobování, jelikož je běžná likvidita vyšší než pohotová.

### 4.3.3 Rentabilita

U rentability dochází k největším rozdílům mezi neziskovým a ziskovým sektorem. U nestátních neziskových organizací se k finanční analýze využívá převážně nákladová rentabilita. Dalšími ukazateli rentability, které pomáhají k vyhodnocení výkonnosti organizace patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Tabulky číslo 18 obsahuje potřebné údaje k výpočtům a zároveň výpočty jednotlivých rentabilit.



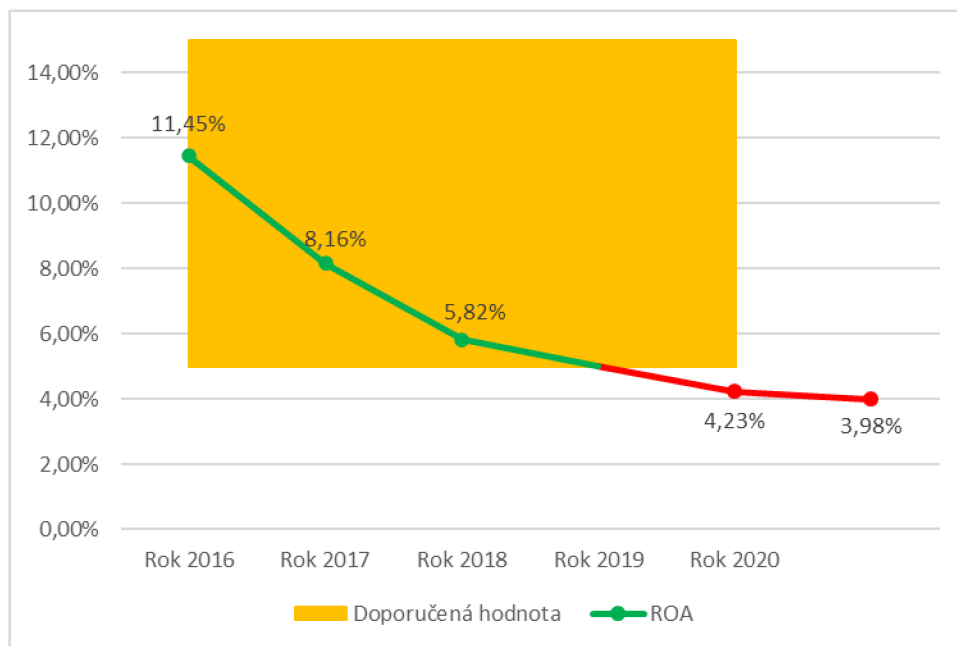
Tabulka 18: Rentabilita Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
VH po zdanění celkem	261	200	196	166	144
VH po zdanění z VČ	276	281	270	262	226
Vlastní zdroje celkem	1140	1284	1423	1533	1729
Aktiva celkem	2280	2450	3370	3923	3617
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	1416	1591	1594	1550	1401
Celkové náklady z VČ	1075	1268	1317	1288	1425
<b>ROA</b>	<b>11,45%</b>	<b>8,16%</b>	<b>5,82%</b>	<b>4,23%</b>	<b>3,98%</b>
<b>ROE</b>	<b>0,229</b>	<b>0,156</b>	<b>0,138</b>	<b>0,108</b>	<b>0,083</b>
<b>ROS</b>	<b>18,43%</b>	<b>12,57%</b>	<b>12,30%</b>	<b>10,71%</b>	<b>10,28%</b>
<b>Nákladová rentabilita</b>	<b>25,67%</b>	<b>22,16%</b>	<b>20,50%</b>	<b>20,34%</b>	<b>15,86%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet z Účetní závěrky 2016-2020

Pomocí **rentability aktiv (ROA)** se hodnotí celková efektivita nestátní neziskové organizace. Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou kapitálovou výnosnost bez ohledu na zdroje financování. Doporučená hodnota rentabilita aktiv by neměla klesnout pod 5 %. Z grafu číslo 10 lze vyčíst, že tato doporučená hodnota byla dodržena v letech 2016, 2017 a 2021. V roce 2019 a 2020 nezisková organizace nevykazuje doporučenou hodnotu, jelikož se rapidně snížil výsledek hospodaření.

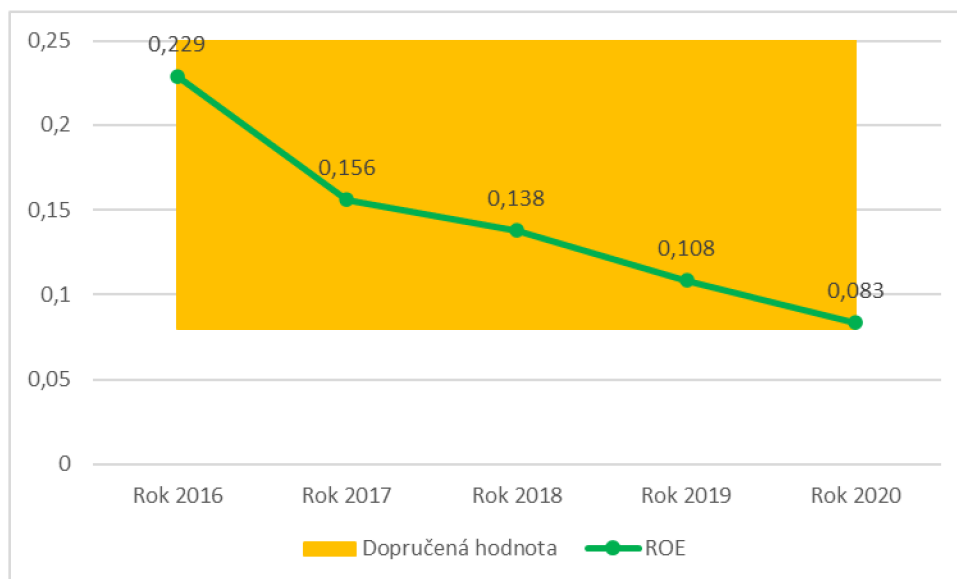
Graf 10: Rentabilita aktiv Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřuje výnosnost vlastního vloženého kapitálu. Doporučená hodnota u toho ukazatele by měla být vyšší než 0,08. Dle grafu číslo 11 je zřejmé, že nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. tuto doporučenou hodnotu vykazuje ve všech letech 2016-2020. Nejlepší hodnota rentability vlastního kapitálu byla vykázána v roce 2016, od té doby se každým rokem hodnota snižovala. Snižování rentability vlastního kapitálu je způsobeno nižšími výsledky hospodaření v jednotlivých letech. V roce 2020 je výsledná hodnota rentability vlastního kapitálu 0,083. Tato hodnota se nebezpečně blíží ke spodní hranici doporučené hodnoty dle Růčkové (2019).

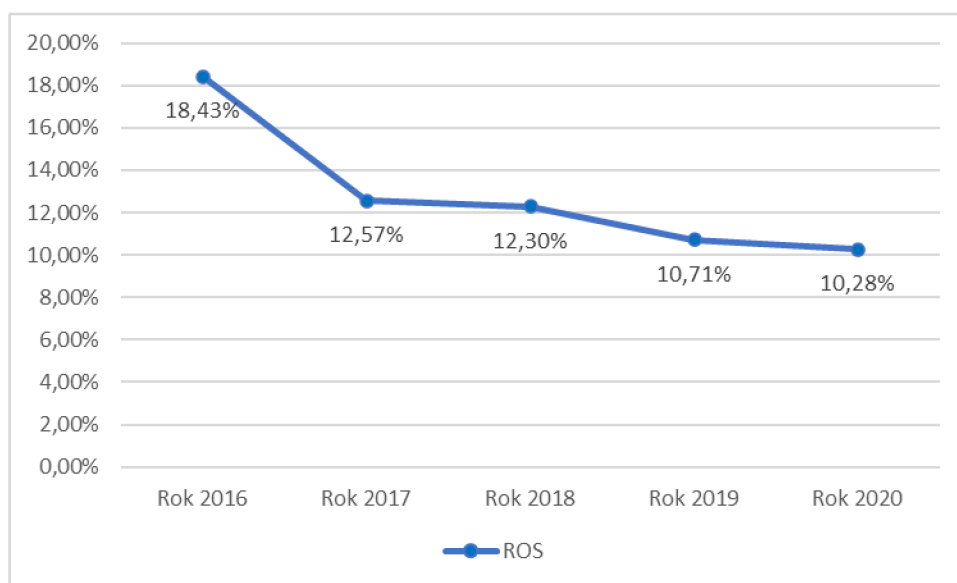
Graf 11: Rentabilita vlastního kapitálu Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

**Rentabilita tržeb (ROS)** slouží k vyhodnocení schopnosti neziskové organizace dosáhnout zisku při dané míře tržeb. Čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace neziskové organizace z hlediska produkce. Z grafu číslo 12 je vidět, že rentabilita tržeb každým rokem klesá, což znamená, že se každým rokem zhoršuje situace nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s..

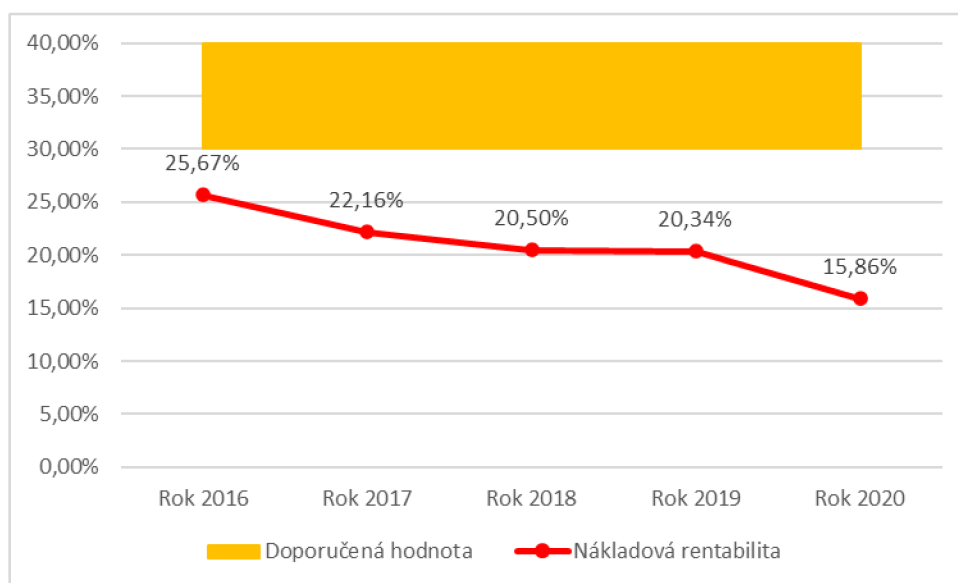
Graf 12: Rentabilita tržeb Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

**Nákladová rentabilita** je důležitým ukazatelem při hodnocení finanční analýzy. Platí u ní, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím více zisku vytvořila nestátní nezisková organizace na jednu korunu nákladů. Doporučená hodnota dle Otrusinové a Kubičkové (2011) nákladové rentability je nad 30 %. Z grafu číslo 13 je zřetelné, že výsledné hodnoty nákladové rentability jsou nižší než spodní hranice doporučené hodnoty. Pro nestátní neziskovou organizaci není příznivé, že se výsledné hodnoty každý rok snižují. Výsledné hodnoty však nabývají kladného výsledku, což značí, že doplňková činnost je pro neziskovou organizaci Toulcův dvůr, z.s. přínosná.

Graf 13: Nákladová rentabilita Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

### Míra pokrytí ztráty

U nestátních neziskových organizací je důležitým aspektem při výpočtu finanční analýzy ukazatel míry pokrytí ztráty. Ukazatel vyjadřuje procentuální míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti pomocí zisků z vedlejší činnosti. Míra pokrytí ztráty se vypočítává pouze v případě, že zisk z hlavní činnosti je záporný. Z tabulky číslo 19 je zřejmé, že zisky z hlavní činnosti Toulcova dvora z.s. jsou záporné, jelikož se jedná o ztrátu. Výpočet ukazatele je tudíž relevantní.

Tabulka 19: Míra pokrytí ztráty Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

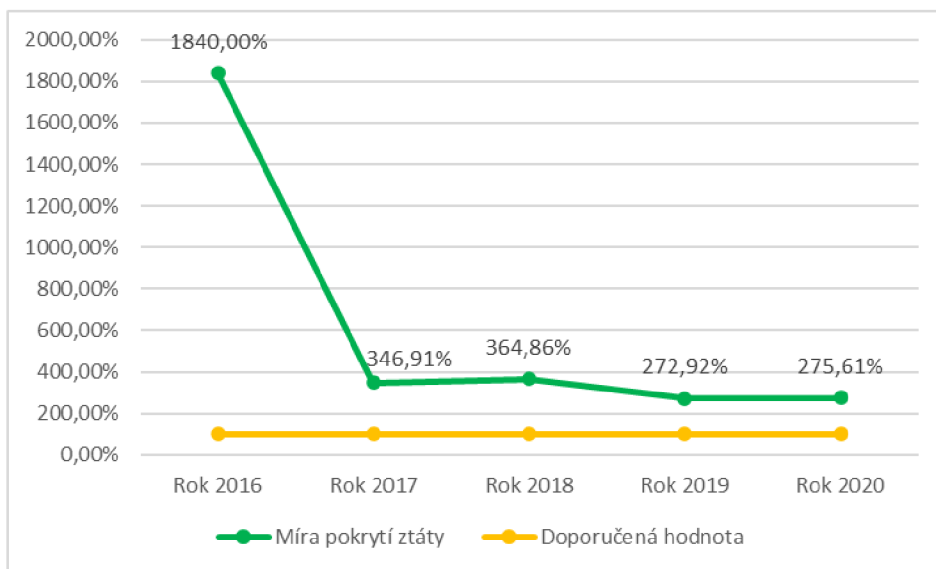
V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Zisk z VČ	276	281	270	262	226
Ztráta z HČ	15	81	74	96	82
<b>Míra pokrytí ztráty</b>	<b>1840,00%</b>	<b>346,91%</b>	<b>364,86%</b>	<b>272,92%</b>	<b>275,61%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Z grafu číslo 14 je zřetelné, že míra pokrytí ztráty nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr z.s. byla nejvyšší v roce 2016, kdy činila 1840 %. Důvodem velikosti výsledné hodnoty v roce 2016 je vysoký zisk z doplňkové činnosti a minimální ztráta z činnosti hlavní. V dalších letech míra pokrytí ztráty oproti roku 2016 rapidně klesla, jelikož zisk z doplňkové činnosti se příliš nezměnil, naopak ztráta z hlavní činnosti oproti roku 2016 výrazně vzrostla.

Přesto je míra pokrytí ztráty u nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr z.s. velmi dobrá, jelikož vypočtené hodnoty za jednotlivé roky jsou výrazně vyšší než doporučená hodnota.

Graf 14: Míra pokrytí ztráty Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

#### 4.3.4 Aktivita

V rámci aktivity je možné se věnovat obratu kapitálu, době obratu pohledávek a rychlosti obratu zásob. Ukazatel obratu kapitálu hodnotí výkonnost zdrojů, které byly vloženy do produkce. Doporučená hodnota obratu kapitálu je dle modelů KAMF a BAMF nad 300 %. Hodnota není dle tabulky číslo 21 splněna v žádném roce.

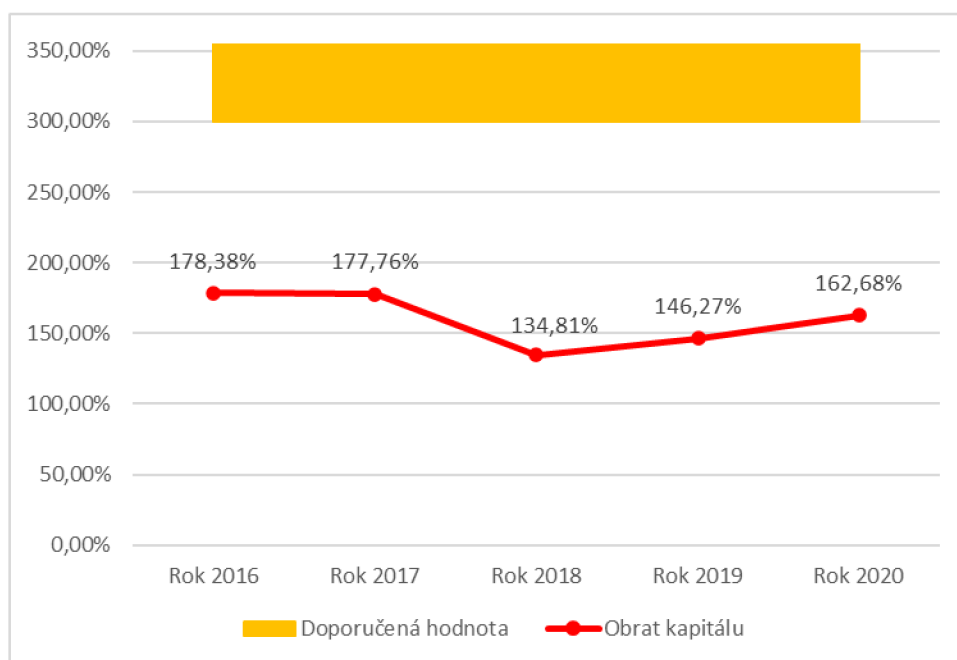
Tabulka 20: Obrat kapitálu Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Výnosy	4067	4355	4543	5738	5884
Pasiva	2280	2450	3370	3923	3617
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>178,38%</b>	<b>177,76%</b>	<b>134,81%</b>	<b>146,27%</b>	<b>162,68%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Z grafu číslo 15 je zřetelné, že od roku 2016 se do roku 2018 obrat kapitálu snižoval. V roce 2018 nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vykazoval nejnižší hodnoty obratu kapitálu.

Graf 15: Obrat kapitálu Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Ukazatel aktivity doby obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou odběratelé v průměru schopni uhradit své pohledávky organizaci. Doba obratu pohledávek by měla být co nejkratší, jelikož čím je doba kratší, tím rychleji jsou odběratelé schopni uhradit své pohledávky. Z tabulky číslo 21 je zřejmé, že nejnižší doba obratu pohledávek byla zaznamenána v roce 2017, jelikož se v tomto roce rapidně snížil počet celkových pohledávek.

Tabulka 21: Doba obratu pohledávek Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Výnosy	4067	4355	4543	5738	5884
Pohledávky	878	494	771	765	692
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>77,718</b>	<b>40,836</b>	<b>61,096</b>	<b>47,996</b>	<b>42,339</b>

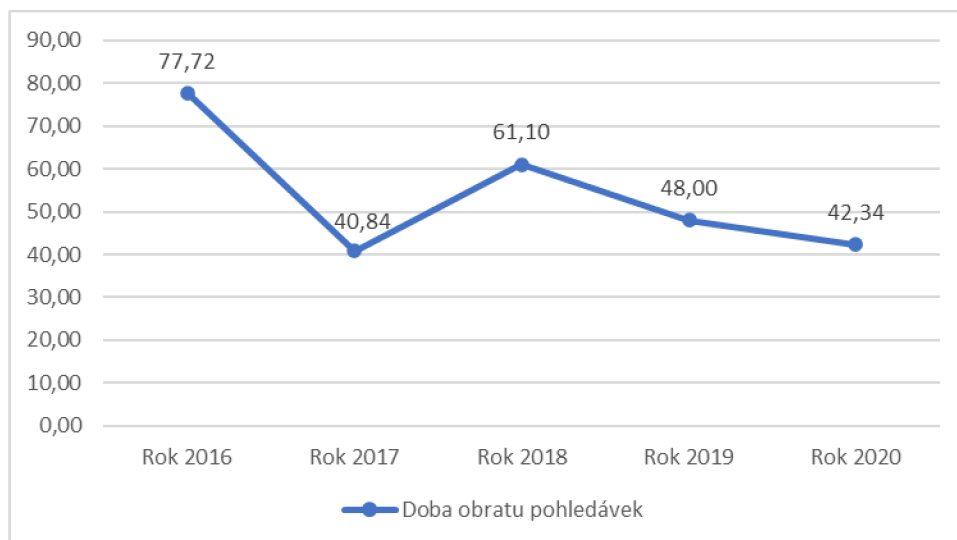
Zdroj: Vlastní výpočet z Rozvahy a Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Pozn: Organizace Toulcův dvůr, z.s. eviduje v účetních výkazech 2016-2020 pouze krátkodobé pohledávky

Z grafu číslo 16 je vidět, že od roku 2018 se doba obratu pohledávek každým rokem snižuje, což je pro nestátní neziskovou organizaci příznivé, jelikož se jim rychleji vrací jejich pohledávky. Nejnižší doba obratu pohledávek byla v roce 2017, kdy se nestátní neziskové

organizaci Toulcův dvůr, z.s. vrátí pohledávky cca za 41 dní. To bylo způsobeno rapidním snížením pohledávek v roce 2017.

Graf 16: Doba obratu pohledávek Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Ukazatel rychlosti obratu zásob udává velikost výkonnostní aktivity v oblasti zásob. V obou sektorech, jak v ziskovém, tak v neziskovém, by měla výsledná hodnota optimálně nabývat co nejvyšších hodnot. Ukazatel vypovídá o tom, kolikrát se stav zásob obrátí v ročním objemu nákladů. Na rychlost obratu zásob je vhodné brát zřetel především u organizací, které mají vysokou hodnotu zásob. Velikost rychlosti obratu zásob se posuzuje ve vztahu k nákladům. Z tabulky č. 22 je zřejmé, že zásoby u sledované nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. nemají velkou váhu v aktivech organizace.

Tabulka 22: Rychlost obratu zásob Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Náklady z HČ	2731	2887	3030	4285	4315
Zásoby	34	37	38	38	44
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>80,32</b>	<b>78,03</b>	<b>79,74</b>	<b>112,76</b>	<b>98,07</b>

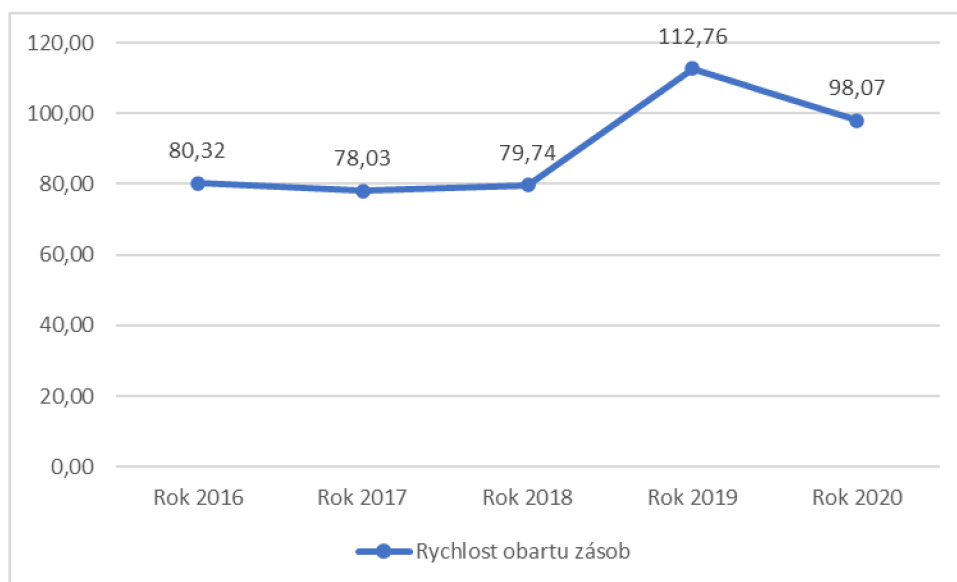
Zdroj: Vlastní výpočet z Rozvahy a Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Pozn: Organizace Toulcův dvůr, z.s. využívá zásoby na provoz hlavní činnosti, proto je ukazatel vypočten z nákladů HČ

Z grafu číslo 17 je zřetelné, že nejvyšší hodnotu rychlosti obratu zásob vykazuje nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. v roce 2019. V tomto roce se zásoby obrátí

v nákladech cca 113 krát. V roce 2020 se zvýšil počet zásob, a proto se rychlost obratu zásob snížila na 98,07.

Graf 17: Rychlost obratu zásob Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

#### 4.4 Ukazatele financování

Mezi ukazatele financování se řadí míra finanční nezávislosti, ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování. Ukazatel finanční nezávislosti, nazýván také jako ukazatel stability, je stavový okamžikový ukazatel. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik jednotek vlastního kapitálu pokryje jednu jednotku celkového kapitálu. Doporučená hodnota ukazatele míry finanční nezávislosti je u neziskových organizací cca 70 %. Z tabulky číslo 19 lze vyčíst, že hodnoty míry finanční nezávislosti se pohybují okolo 50 %, což není pro nestátní neziskovou organizaci Toulcův dvůr, z.s. zcela optimální. Pořád však vykazuje malou míru stability. Za nestabilní by se považovaly nestátní neziskové organizace, u kterých tato hodnota klesne pod 30 %.

Tabulka 23: Míra finanční nezávislosti Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Vlastní kapitál	1140	1284	1423	1533	1729
Celkový kapitál	2280	2450	3370	3923	3617
<b>Míra finanční nezávislosti</b>	<b>50,00%</b>	<b>52,41%</b>	<b>42,23%</b>	<b>39,08%</b>	<b>47,80%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020



Ukazatel věřitelského rizika je jedním z ukazatelů, který se používá při analýze zadluženosti. Čím vyšší je vypočtená hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Dle Růčkové (2019) by doporučená hodnota neměla přesáhnout 50 %. Z tabulky číslo 24 je zřejmé, že tuto doporučenou hodnotu splnila nestátní nezisková organizace pouze v roce 2017, kdy výsledná hodnota byla 47,59 %. V roce 2019 vzrostl ukazatel věřitelského rizika až na 60,92 %, to může být dáno nárůstem cizích zdrojů. V roce 2020 se snížil podíl cizích zdrojů oproti roku 2018, 2019 a výsledná hodnota ukazatele věřitelského rizika se tak přibližuje k horní hranici doporučené hodnoty.

Tabulka 24: Ukazatel věřitelského rizika Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Cizí zdroje	1140	1166	1947	2390	1888
Aktiva celkem	2280	2450	3370	3923	3617
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	<b>50,00%</b>	<b>47,59%</b>	<b>57,77%</b>	<b>60,92%</b>	<b>52,20%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

Koeficient samofinancování se též využívá při analýze zadluženosti. Koeficient je doplňkovým indikátorem k ukazateli věřitelského rizika. Doporučená hodnota je u koeficientu nad 50 %. Stejně jako u ukazatele věřitelského rizika je tato hodnota splněna pouze v roce 2017. V roce 2020 se výsledná hodnota koeficientu samofinancování blíží ke spodní hranici doporučené hodnoty.

Tabulka 25: Koeficient samofinancování Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

V tis. Kč	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Vlastní kapitál	1140	1284	1423	1533	1729
Aktiva celkem	2280	2450	3370	3923	3617
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>50,00%</b>	<b>52,41%</b>	<b>42,23%</b>	<b>39,08%</b>	<b>47,80%</b>

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

#### 4.5 Model KAMF\*

Model KAMF\* se využívá pro hodnocení bonity neziskové organizace. Srovnává autarkii, okamžitou likviditu, obrat kapitálu, produktivitu práce, nákladovou rentabilitu a míru pokrytí ztráty s doporučenými hodnotami pro jednotlivé stupně. V tabulce číslo 26 jsou zaznamenány vypočtené hodnoty do modelu KAMF\* pro nestátní neziskovou organizaci Toulcův dvůr, z.s. v letech 2016-2020.

Tabulka 26: Model KAMF\* pro Toulcův dvůr, z.s. 2016-2020

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Autarkie	99,45%	97,19%	97,56%	97,74%	98,10%
Okamžitá likvidita	112,00%	252,00%	282,00%	283,00%	205,00%
Obrat kapitálu	178,38%	177,76%	134,81%	146,27%	162,68%
Produktivita práce	816,04%	403,21%	401,59%	355,90%	314,00%
Nákladová rentabilita	25,67%	22,16%	20,50%	20,34%	15,86%
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem VČ	1840,00%	346,91%	364,86%	272,92%	275,61%

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

V tabulce číslo 27 jsou vyhodnocené jednotlivé vypočtené hodnoty nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. v letech 2016-2020 podle škály hodnocení. Škála hodnocení je následující:

- 1 – velmi dobrý
- 2 – dobrý
- 3 – střední
- 4 – špatný
- 5 – alarmující

Ukazatel autarkie vykazuje dle modelu KAMF\* střední úroveň ve všech letech 2016-2020. Výsledné hodnoty autarkie jsou nižší než 100 %, ale zároveň vyšší než 90 %. Okamžitá likvidita je dle modelu KAMF\* opět na střední úrovni ve všech sledovaných letech. Výsledné hodnoty vykazují nadměrné hodnoty, tedy více jak 60 %. Obrat kapitálu vykazuje střední úroveň ve všech sledovaných letech. Produktivita práce ve všech sledovaných letech vykazuje velmi dobré výsledky. Produktivita práce však každým rokem rapidně klesá, proto by bylo vhodné ukazatel ustálit. Nákladová rentabilita v roce 2016-2020 vykazuje dobrou úroveň. Jelikož ve všech letech jsou výsledné hodnoty vyšší než 15 %. Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti má ve všech zkoumaných letech velmi dobré výsledky. Všechny hodnoty jsou vyšší jak 100 %. Jednotlivé ukazatele byly ohodnoceny podle škály modelu KAMF\*, ze kterých byl spočítán průměr. Podle modelu KAMF\* si nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vede ve všech sledovaných letech 2016-2020 stejně dobře. Z tabulky č. 25 lze vidět, že průměrný výsledek všech ukazatelů je podle modelu KAMF\* je 2,17.

Tabulka 27: Vyhodnocení modelu KAMF\*

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Autarkie	3	3	3	3	3
Okamžitá likvidita	3	3	3	3	3
Obrat kapitálu	3	3	3	3	3
Produktivita práce	1	1	1	1	1
Nákladová rentabilita	2	2	2	2	2
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem VČ	1	1	1	1	1
Průměr	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17

Zdroj: Vlastní výpočet z Výkazu zisků a ztrát 2016-2020

#### 4.6 FIKANE – Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace

Nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. je veřejně prospěšnou organizací, která je držitelem značky spolehlivosti. Značka spolehlivosti znamená, že organizace naplňuje své poslání a správně hospodaří se svými prostředky, což je důležité pro dárce i veřejnost. Na základě toho byl zvolen výpočet pomocí finanční kalkulačky pro servisní organizace. Tedy pro veřejně prospěšné neziskové organizace, které hájí potřeby celého společenství. Kalkulačka finančního zdraví pro servisní organizace počítá se 7 ukazateli, které se zabývají následujícími oblastmi finanční analýzy:

- a) autarkie
- b) rentabilita aktiv
- c) běžná likvidita
- d) zadluženost
- e) dlouhodobý vývoj vlastních zdrojů
- f) výsledek hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti
- g) dvouletá dotační ztrátovost

Kalkulačka finančního zdraví klasifikuje aktuální stav ukazatelů a predikci na jeden rok dopředu. Kromě hodnocení jednotlivých ukazatelů je komplexně vyhodnocena finanční situace nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.. Vstupní data pro výpočet jsou přiložena v příloze. V tabulce číslo 28 jsou zaznamenány výsledky hodnocení podle finanční kalkulačky pro veřejně prospěšné neziskové organizace.

Tabulka 28: Hodnocení Toulcova dvora, z.s. pomocí FIKANE

Ukazatele	Aktuální stav	Predikce 1 roku
Autarkie	A	C
Rentabilita aktiv	A	D
Běžná likvidita	A	Nelze určit
Zadluženost	A	A
Dlouhodobý vývoj vl. zdrojů	A	A
VH po zdanění VČ	A	A
Dvouletá dotační ztrátovost	E	Nelze určit
Celková finanční situace	B	B

Zdroj: Fikane<sup>17</sup>. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace<sup>17</sup>

### **Aktuální stav rok 2020**

Z hlediska ukazatele autarkie nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vykazuje, že se jedná o finančně zdravou organizaci. Organizace dle finanční kalkulačky dosahuje dostatečného množství výnosů v různých výnosových kategoriích. Vykazování výnosů z různých kategorií minimalizuje riziko negativního dopadu na nestátní neziskovou organizaci, v případě, že by došlo k vyloučení výnosů z některé z kategorií.

Při výpočtu rentability aktiv finanční kalkulačka využívá tříletého vývoje. Z tohoto hlediska organizace dosahovala dlouhodobě kladné hodnoty. To je základem pro zdravé ekonomické fungování organizace. Rentabilita aktiv by měla dosahovat, co nejvyšších kladných hodnot, které jsou založeny na maximálním výsledku hospodaření. Hlavním cílem neziskových organizací však není maximalizace zisku, proto se rentabilita aktiv nepovažuje za důležitý cíl.

Z pohledu běžné likvidity je nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. dle finanční kalkulačky brána jako finančně zdravá organizace. Jelikož v minulosti i v současnosti má přiměřené množství oběžných aktiv, které převažuje nad krátkodobými závazky. Z toho vyplývá, že podnik byl měl být schopen splatit všechny aktuální závazky. U ukazatele likvidity je také důležité sledovat míru schopnosti převodu oběžných aktiv na finanční prostředky.

---

<sup>17</sup> Fikane. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z WWW: <https://www.fikane.cz/>

Výsledky ukazatele zadluženosti jsou pozitivní. Jedná se z toho hlediska o finančně zdravou organizaci. V minulosti i v současnosti nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vykazovala a vykazuje bezpečnou míru zadluženosti. Z hlediska ukazatele zadluženosti je pro neziskovou organizaci vhodné udržovat takovou míru zadluženosti, které v budoucnu neohrozí schopnost splácet závazky a rovněž umožní rozvoj organizace, který většinou nelze zajistit pouze s využitím vlastních zdrojů.

Z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů během tří let o více než 20 % je sledovaná nestátní nezisková organizace aktuálně finančně zdravá. Ve střednědobém horizontu nedocházelo k významným poklesům vlastních zdrojů. To je základní předpoklad pro finančně zdravou organizaci. Významný pokles vlastních zdrojů může způsobit nepřiměřené zvyšování zadluženosti, oslabení finančních zdrojů a tím ohrozit finanční zdraví organizace.

Z hlediska ukazatele výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti je aktuálně finančně zdravá organizace. Pro ukazatel výsledku hospodaření po zdanění je v doplňkové činnosti žádoucí, aby organizace dosahovala maximálního kladného výsledku hospodaření, který bude pomáhat při dosahování hlavních cílů organizace. Toulcův dvůr, z.s. splňuje tyto podmínky, jelikož v minulosti i v současnosti vykazuje vysoký kladný výsledek hospodaření.

Sledovaná organizace Toulcův dvůr, z.s. je dle ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti finančně nezdravá. Aktuálně je nezisková organizace na velmi špatné úrovni, jelikož dochází k opakované ztrátovosti v souběhu s čerpanými dotacemi. Ukazatel dvouleté dotační ztrátovosti měří souběh čerpaných dotací a záporného výsledku hospodaření dva roky po sobě. Z hlediska tohoto ukazatele je důležité, aby nezisková organizace v souběhu s čerpanými dotacemi dosahovala přiměřeného kladného výsledku hospodaření.

Z celkového pohledu se nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. jeví jako finančně zdravá organizace. Dle finanční kalkulačky byly dodrženy doporučené hodnoty. To zajišťuje dobrý předpoklad pro zdravé fungování organizace.

### **Predikce 1 roku**

Z hlediska hodnocení jednoročního výhledu finančního zdraví jsou výsledky některých ukazatelů horší oproti aktuálnímu stavu. Jedná se především o rentabilitu aktiv, která klesla na škále hodnocení na rating D a tento ukazatel tak vykazuje finanční nezdraví nestátní neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.. Jelikož rentabilita aktiv neustále klesá, mohlo by

v budoucnosti dojít k záporným, a tak nedostačujícím hodnotám rentability aktiv. Proto je důležité věnovat pozornost tomuto ukazateli, aby nedocházelo v budoucnu k prohlubování negativního trendu. Dalším horším ukazatelem je autarkie, která klesla oproti aktuálnímu stavu na rating C. Přestože se pořád jedná o spíše finančně zdravou organizaci z pohledu tohoto ukazatele a v nejbližší budoucnosti by nemělo dojít k zásadnímu problému. Měla by nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. věnovat tomuto ukazateli zvýšenou pozornost a pokusit se o rozšíření počtu výnosových kategorií.

## 5 Závěr a doporučení

Nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vznikla v roce 1994 zakladatelkou Mgr. Emilií Strejčkovou a sídlí na adrese Kubatova 32/1, PSČ 10200, Praha 15. Hlavní činností organizace je správa a údržba areálu Toulcova dvora. Objekt má nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. pronajatý od Magistrátu hl. m. Prahy od přelomu let 1994-1995. V rámci hlavní činnosti organizace Toulcův dvůr, z.s. také zastřešuje a podporuje činnosti dalších neziskových organizací, které spojuje stejné poslání. Mezi zastřešující členské organizace patří ENVIRA, o.p.s., Botič o.p.s., Mateřská škola Semínko, o.p.s. Sdružení SRAZ – Společně za radostí a zdravím, z.s. a čestným členem je 4. ZO ČSOP Rokytka. Nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vykazuje vedle hlavní činnosti také hospodářskou činnost. V rámci vedlejší činnosti organizace poskytuje pronájmy movitých věcí a prostorů. Nejvyšším orgánem organizace Toulcův dvůr, z.s. je členská schůze, která se skládá ze členů jednotlivých organizací. K roku 2020 organizace zaměstnává jednoho člověka na plný úvazek, dva lidi na poloviční a dva lidi na DPP.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit ekonomickou situaci nestátní neziskové organizace pomocí finančních ukazatelů a využitím vhodných metod za rok 2016-2020. Na základě této analýzy jsou navržena doporučení pro zlepšení ekonomické situace neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.. Z kapitoly č. 4.2 je zřejmé, že výsledek hospodaření od roku 2016 dlouhodobě klesá. Hlavním důvodem je nárůst spotřeby materiálu z důvodu opravy stávajícího infocentra a zvýšení cen energií. K výraznému navýšení došlo u mzdových nákladů, které se zvýšily od roku 2016 do roku 2020 o 150,51 %. Důvodem zvýšení těchto nákladů je příjem nového zaměstnance na plný úvazek v roce 2019 a dále pak zvyšování mezd. U výnosů došlo sice v roce 2019 k navýšení provozních dotací, které ale v průběhu dalšího roku 2020 klesly. Výnosy z vedlejší činnosti nejsou příliš optimální, jelikož vykazují mírně klesající trend, který je způsoben koronavirovou krizí. Z tohoto důvodu jsou předložena doporučení na zvýšení výnosů.

Dílčí finanční analýza je zpracována na základě vypočítaných ukazatelů pomocí vybraných dat z účetní závěrky za roky 2016-2020. Ukazatel autarkie vykazuje za sledované období výsledky, které jsou nepatrně pod úrovní doporučené hodnoty 100 % dle Kraftové (2002). Z toho vyplývá, že nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. z minimální části nezvládá pokrýt náklady z hlavní činnosti získanými výnosy z hlavní činnosti. Výsledek

autarkie za rok 2020 je 98,10 %. Nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. eviduje za rok 2020 výsledek hospodaření z hlavní činnosti ztrátu 82 000 Kč. Naopak výsledek hospodaření z vedlejší činnosti činí 226 000 Kč. Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem vedlejší činnosti vykazuje velmi dobré hodnoty. V roce 2020 výsledná hodnota míry pokrytí ztráty dosahovala 275,61 %. Ukazatel likvidity ve všech stupních vykazuje kladné výsledky, které jsou vysoce nad doporučenou hodnotou. Z porovnání běžné a pohotové likvidity vyplývá, že nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. nevykazuje zbytečné nadměrné zásobování. Z hodnot okamžité likvidity vyplývá, že organizace má velké množství nevyužitých pohotových prostředků, které by mohly při investování do nových či stálých aktiv přinášet organizaci vyšší zúročení. Nákladová rentabilita, která je u neziskových organizací nejdůležitější, vykazuje dle modelu KAMF\* Kraftová (2002) pozitivní výsledky. Přesto má nákladová rentabilita klesající trend, jelikož se ve sledovaném období 2016-2020 snižuje výsledek hospodaření vedlejší činnosti. Dalším poměrovým ukazatelem finanční analýzy je aktivita. Mezi ukazatele aktivity patří obrat kapitálu, doba obratu pohledávek a rychlost obratu zásob. Dle Kraftové (2002) doporučená hodnota je nad 300 %. Nestátní nezisková organizace dosahovala nejvyšších hodnot obratu kapitálu v roce 2016, kdy výsledek činil 178,38 %. V roce 2018 byla nejnižší výsledná hodnota rovna 134,81 %. Doba obratu pohledávek se od roku 2018 snižuje, což napovídá, že se nestátní neziskové organizaci Toulcův dvůr, z.s. rychleji vrací pohledávky. Nejlepší výsledky vykazuje rok 2017, kdy jsou odběratelé schopni uhradit pohledávky cca za 41 dní. Mezi ukazatele financování se řadí míra finanční nezávislosti, ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování. Míra finanční nezávislosti je ve všech letech 2016-2020 nižší než doporučená hodnota 70 %. V roce 2020 je hodnota rovna 47,80 %, což znamená, že podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu je vyšší než vlastní kapitál. Ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování jsou vzájemně doplňující a jejich součet se musí rovnat 1. V roce 2016 a 2017 tyto ukazatele vykazovaly kladné výsledky. V letech 2018-2019 výsledky zaznamenávají nejvyšší propad. V roce 2020 se výsledná hodnota přibližuje doporučeným hodnotám. Dle modelu KAMF\* si nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vede ve všech sledovaných letech stejně dobře, jelikož aritmetický průměr ukazatelů dle KAMF\* se rovná 2,17. Dle kalkulačky finančního zdraví, by si nezisková organizace měla dát do budoucna pozor na rentabilitu aktiv, která od roku 2016 zaznamenává pokles výsledků. Nejhorší



situace je z pohledu dvouleté dotační ztrátovosti, jelikož organizace Toulcův dvůr, z.s. vykazuje záporný výsledek hospodaření souběžně s čerpanými dotacemi v hlavní činnosti. Tyto problémy jsou vyřešeny pomocí návrhů doporučení. Celkově se nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. považuje za stabilní. V období koronavirové krize dokázala naplňovat své poslání a udržela všechny své zaměstnance. V případě signalizujících dobrých výsledků hospodaření dochází k optimalizaci a využití daňového štítu. Nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. ke konci období pořizuje investiční prostředky, mezi které patří např. traktor, notebooky. Efektivní investiční činnost tak napomáhá ke zlepšení naplňování poslání.

Na základě výsledků práce jsou navržena doporučení ke zlepšení ekonomické situace neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.. Výsledek hospodaření za sledované období 2016-2020 každým rokem klesá. Z výsledků okamžité likvidity je zřejmé, že nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. drží příliš mnoho pohotových prostředků, které nesou minimální zúročení. V roce 2020 má nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. po odečtení krátkodobých závazků celkem 1 149 000 Kč v pohotových prostředcích. Proto by bylo dobré tyto peněžní prostředky přeměnit na jinou formu aktiv. Dílčí část financí může být vložena na spořicí účet s vyšším úrokem. Přibližně 500 000 Kč může nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. vložit na spořicí účet Trinity Bank. Po porovnání jednotlivých spořicích účtů je spořicí účet od Trinity Bank nejvýhodnější, jelikož nese vysoké zúročení bez dalších podmínek, výpovědní lhůty a poplatků. Další část finančních prostředků je vhodné vložit do dalších forem aktiv, např. do dlouhodobých aktiv. Touto investicí se do budoucna budou zvyšovat výnosy z vedlejší činnosti.

Nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. se v rámci vedlejší činnosti věnuje pronájmům prostor, proto je vhodné v rámci areálu vybudovat alternativní ubytování, které se bude hodit do dané krajiny. Řešením může být jurta, maringotka či tiny house. V rámci vedlejší činnosti mohou nabízet pronájmy těchto prostor na přespání (víkendy, týdny).

V příloze č. 4 lze najít výpočty k výstavbě jurty pro 4 osoby. V prvním roce se vybuduje jedna jurta. Celkové náklady na jurtu jsou 508 479 Kč. Náklady na jurtu obsahují výstavbu a konstrukci jurty, dvě manželské postele, dvě matrace, kuchyňku, kamna a solární panely. Sociální zařízení je již součástí areálu, kam budou zákazníci docházet. V rámci životnosti jurty se nedoporučuje mít sociální zařízení uvnitř. Dále jsou vypočteny 2 varianty. Optimistická varianta počítá se 100 % obsazeností jurty. Zisk za 1 noc je stanoven ve výši

1500 Kč na jurtu, po odečtení nákladů. Roční zisk dle optimistické varianty vychází na 547 500 Kč. Pesimistická varianta je vypočítaná s 50 % obsazeností. Zisk je zde za 1 noc stejný jako u optimistické varianty. Celkový zisk u pesimistické varianty činí pouze 273 000 Kč. Bod zvratu vychází při obsazenosti na 339 dní.

V rámci hlavní činnosti může nestátní nezisková organizace Toulcův dvůr, z.s. požádat o dotaci na provoz farmy. Ministerstvo zemědělství na rok 2022 vypsalo dotační program 9.F.m. „Demonstrační farmy“, který má rozpočet na 15 mil. Kč. Náklady na provoz farmy neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. jsou zahrnuty v ostatních nákladech a zaujímají značnou část. Dále také může žádat o dotaci na zemědělskou půdu, která je součástí areálu. Podmínkou dotace je minimálně 1 ha zemědělské půdy s kulturou. Areál Toulcův dvůr má přibližně 5 ha zemědělské půdy. Díky těmto doporučením se tak zvýší výnosy z hlavní i vedlejší činnosti.

## Seznam použitých zdrojů

### Bibliografie

Boukal, Petr a kolektiv. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.

Hejduková, Pavlína; Hommerová, Dita; Krechovská, Michaela. Řízení neziskových organizací - klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

Hloušek, Jan; Hloušková, Zuzana; Hanuš, Pavel. Fundraising. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-304-8.

Keřkovský, Miroslav; Vykypěl, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi - 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Kiselačková, Dana; Šoltés, Miroslava. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.

Knápková, Adriana; Pavelková, Drahomíra; Remeš, Daniel; Šteker, Karel. Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady - 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-4456-8.

Kraftová, Ivana. Finanční analýza municipální firmy - 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.

Norton, Michael. The worldwide fundraiser's handbook. Directory of Social Change, 2003. ISBN 978-1903991343.

Otrusinová, Milana; Kubíčková, Dana. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.

Pelikánová, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky – 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.

Růčková, Petra. Finanční analýza – 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

Šedivý, Marek; Medlíková, Olga. Úspěšná nezisková organizace - 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

Vochozka, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Vojtíšek, Petr. Princip solidarity ve financování služeb sociální péče. Praha: Karolinum, 2018. 978-80-246-3709-9.

Vyhláška č. 504/2002 Sb. Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

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

Zákon číslo 338/1992 Sb., České národní rady o dani z nemovitých věcí.

Zákon číslo 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zietlow, John; Hakin, Jo Ann; Seidner, Alan; O'Brien, Tim. Financial management for nonprofit organizations: policies and practices – 3. edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 9781119382560.

### **Internetové zdroje**

Česká tvrdší sendvičová matrace Favorit Hard 18 akce -54%. Levné matrace a matrace na míru | Matrace za hubičku.cz [online]. Copyright © Matracezahubicku.cz [cit. 15.03.2022].

Dostupné z: <https://www.matracezahubicku.cz/tvrdsi-ceska-sendvicova-matrace-favorit-hard-18-200-180-cm-24h>

České centrum fundraisingu. Etický kodex. [online]. 2021 [cit. 19.10.2021]. Dostupné z: <https://fundraising.cz/ccf/kluby-fundraiseru/>

Dotace EU. Evropské fondy v ČR. [online]. Copyright ©2021 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr>

Euromanagers; Křížková, Martina; Syrůček, Ondřej. Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU [online]. Odbor vnějších vztahů, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: [http://dotaceeu.cz/getmedia/2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d/1107945251finalnet\\_2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d.pdf?ext=.pdf](http://dotaceeu.cz/getmedia/2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d/1107945251finalnet_2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d.pdf?ext=.pdf)

Fikane. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z WWW: <https://www.fikane.cz/>

Fikane. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z WWW: [https://www.fikane.cz/documents/metodologie-technicky\\_popis\\_servisni\\_organizace.pdf](https://www.fikane.cz/documents/metodologie-technicky_popis_servisni_organizace.pdf)

Joshi, Upasana. How to ensure sustainability? [online]. [cit. 2021-07-23] Dostupné z WWW: <https://www2.fundsformgos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>

Kratochvílová, Karolína. Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015-2020. [online]. 2005 [cit. 4.11.2021]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/typologie-nno-v-cr-podle-statni-politiky-vuci-nno-v-letech-2015-2020>

Krejčí, Filip. Rozdělení příjmů neziskových organizací z hlediska daně z příjmů [online]. 2020 [cit. 13.10.2021]. Dostupné z: <https://www.uctujemeneziskovky.cz/post/rozdeleni-prijmu-neziskovych-organizaci-z-hlediska-dane-z-prijmu>

Kuchyně ENHET, kde se každý centimetr počítá - IKEA. IKEA.com – International homepage – IKEA [online]. 2022 [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/rooms/kitchen/gallery/zaridte-abyste-v-male-kuchyni-mohli-pocitat-s-kazdym-centimetrem-pub492b5738>

Mrázek, Aleš. Nová Státní politika přináší řadu příslibů. [online]. 2015 [cit. 4.11.2021]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/fundraising/nova-statni-politika-prinasi-radu-prislibu>

Nordpeis Orion CB | Krbova kamna COM . Krbová kamna COM - specialista na kamna [online]. © Copyright 2006-2022 [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://www.krbova-kamna.com/nordpeis-orion-cb-p.html>

SONGESAND Rám postele, bílá, Luröy, 160x200 cm - IKEA. IKEA.com – International homepage – IKEA [online]. 2022 [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/songesand-ram-postele-bila-luroey-s19241293/>

Svidroňová, Mária. Sustainability Strategy of Non-Government Organisations in Slovakia. [online]. [cit. 2021-07-23]. Dostupné z WWW: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1404726192\\_0b8f/2013\\_3+Sustainability+Strategy+of+Non-government+Organisations+in+Slovakia.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1404726192_0b8f/2013_3+Sustainability+Strategy+of+Non-government+Organisations+in+Slovakia.pdf)

Tentwood kalkulace. Tentwood kalkulace [online]. 2022 [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://kalkulace.tentwood.cz/>

Toulcův dvůr, z.s. Ekologické centrum. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvur.cz/stranka/ekologicke-centrum>

Toulcův dvůr, z.s. Ekologický provoz. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvur.cz/stranka/ekologicky-provoz>

Toulcův dvůr, z.s. Historie. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvur.cz/stranka/historie>

Toulcův dvůr, z.s. Pronájmy. [online]. 2020 [cit. 5.12.2021]. Dostupné z: <https://www.toulcuvdvur.cz/pronajmy>

Vláda ČR. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2021. [online]. 2020 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti\\_2021.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti_2021.pdf)

Žurovec, Michal. Daň z nabytí nemovitých věcí zrušena se zpětným účinkem k prosinci 2019. Ministerstvo financí ČR. [online]. Copyright © 2020 [cit. 19.10.2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/zruseni-dane-z-nabyti-nemovitych-veci-se-38157>

## **Přílohy**

Příloha 1: Rozvaha 2016-2020 neziskové organizace Toulsův dvůr, z.s. ....	86
Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020 neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s. ....	89
Příloha 3: Vstupní data FIKANE .....	91
Příloha 4: Rozpočet na výstavbu jurty z financí roku 2020.....	92
Příloha 5: Mongolská jurta .....	92

Příloha 1: Rozvaha 2016-2020 neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	ROZVAHA		Název a právní forma účetní jednotky:				
	2016-2020 (v celých tisících Kč)		Toulcův dvůr, z.s. Kubatova 32/1 Praha 2 102 00				
Označení	IČ 62934171	číslo řádku	2016	2017	2018	2019	2020
<b>A.</b>	<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	1	214	158	101	45	584
<b>I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek celkem</b>	2					
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	3					
2.	Software	4					
3.	Ocenitelná práva	5					
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	6					
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	7					
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	8					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	9					
<b>II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	10	998	998	998	998	1055
1.	Pozemky	11					
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	12					
3.	Stavby	13					
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	14		998	998	998	1055
5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	15					
6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	16					
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	17					
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	18					
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	19					
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20	998				
<b>III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek celkem</b>	21					
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	22					
2.	Podíly - podstatný vliv	23					
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	24					
4.	Zápůjčky organizačním složkám	25					
5.	Ostatní dlouhodobé zápůjčky	26					
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	27					
<b>IV.</b>	<b>Oprávky k dlouhodobému majetku celkem</b>	28	-784	-840	-897	-953	-471
1.	Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	29					
2.	Oprávky k softwaru	30					
3.	Oprávky k ocenitelným právům	31					
4.	Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	32					
5.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	33					
6.	Oprávky ke stavbám	34					
7.	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	35	-784	-840	-897	-953	-471
8.	Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů	36					
9.	Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	37					
10.	Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	38					
11.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	39					



<b>B.</b>	<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	<b>40</b>	<b>2066</b>	<b>2292</b>	<b>3269</b>	<b>3878</b>	<b>3033</b>
<b>I.</b>	<b>Zásoby celkem</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>44</b>
1.	Materiál na skladě	42					
2.	Materiál na cestě	43					
3.	Nedokončená výroba	44					
4.	Polotovary vlastní výroby	45					
5.	Výrobky	46					
6.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	47					
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	48	34	37	38	38	44
8.	Zboží na cestě	49					
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	50					
<b>II.</b>	<b>Pohledávky celkem</b>	<b>51</b>	<b>878</b>	<b>494</b>	<b>771</b>	<b>765</b>	<b>692</b>
1.	Odběratelé	52	89	82	39	36	36
2.	Směnky k inkasu	53					
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	54					
4.	Poskytnuté provozní zálohy	55	755	404	720	725	628
5.	Ostatní pohledávky	56	7	8	11		
6.	Pohledávky za zaměstnanci	57					
7.	Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	58					
8.	Daň z příjmů	59	27				
9.	Ostatní přímé daně	60					
10.	Daň z přidané hodnoty	61				4	28
11.	Ostatní daně a poplatky	62			1		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	63					
13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávných celků	64					
14.	Pohledávky za společníky sdruženými ve společnosti	65					
15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací a opcí	66					
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	67					
17.	Jiné pohledávky	68					
18.	Dohadné účty aktivní	69					
19.	Opravná položka k pohledávkám	70					
<b>III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek celkem</b>	<b>71</b>	<b>1150</b>	<b>1710</b>	<b>2412</b>	<b>3069</b>	<b>2248</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	37	60	56	42	50
2.	Ceniny	73					
3.	Peněžní prostředky na účtech	74	1113	1650	2356	3027	2198
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	75					
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	76					
6.	Ostatní cenné papíry	77					
7.	Peníze na cestě	78					
<b>IV.</b>	<b>Jiná aktiva celkem</b>	<b>79</b>	<b>4</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>49</b>
1.	Náklady příštích období	80	4	51	48	6	49
2.	Příjmy příštích období	81					
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>82</b>	<b>2280</b>	<b>2450</b>	<b>3370</b>	<b>3923</b>	<b>3617</b>

		PASIVA					
<b>A.</b>	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	<b>83</b>	1140	1284	1423	1533	1729
<b>I.</b>	<b>Jmění celkem</b>	<b>84</b>	879	1084	1227	1367	1585
	1. Vlastní jmění	85	879	1084	1227	1367	1585
	2. Fondy	86					
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	87					
<b>II.</b>	<b>Výsledek hospodaření celkem</b>	<b>88</b>	261	200	196	166	144
	1. Účet výsledku hospodaření	89	261	200	196	166	144
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	90					
	3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	91					
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	<b>92</b>	1140	1166	1947	2390	1888
<b>I.</b>	<b>Rezervy celkem</b>	<b>93</b>					
	1. Rezervy	94					
<b>II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky celkem</b>	<b>95</b>					
	1. Dlouhodobé úvěry	96					
	2. Vydané dluhopisy	97					
	3. Závazky z pronájmu	98					
	4. Přijaté dlouhodobé zálohy	99					
	5. Dlouhodobé směnky k úhradě	100					
	6. Dohadné účty pasivní	101					
	7. Ostatní dlouhodobé závazky	102					
<b>III.</b>	<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>103</b>	1025	679	855	1086	1099
	1. Dodavatelé	104	171	307	59	71	89
	2. Směnky k úhradě	105					
	3. Přijaté zálohy	106	792	299	713	910	547
	4. Ostatní závazky	107				-1	
	5. Zaměstnanci	108	36	41	52	55	81
	6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům	109					
	7. Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdrav poj	110	18	18	23	36	32
	8. Daň z příjmů	111					
	9. Ostatní přímé daně	112	4	5	2	10	12
	10. Daň z přidané hodnoty	113					
	11. Ostatní daně a poplatky	114		1			
	12. Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	115					
	13. Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samospr celků	116					332
	14. Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	117					
	15. Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti	118					
	16. Závazky z pevných termínovaných operací a opcí	119					
	17. Jiné závazky	120		2		5	
	18. Krátkodobé úvěry	121					
	19. Eskontní úvěry	122					
	20. Vydané krátkodobé dluhopisy	123					
	21. Vlastní dluhopisy	124					
	22. Dohadné účty pasivní	125					
	23. Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	126	4	6	6		6
<b>IV.</b>	<b>Jiná pasiva celkem</b>	<b>127</b>	115	487	1092	1304	789
	1. Výdaje příštích období	128	22	15	18	18	38
	2. Výnosy příštích období	129	93	472	1074	1286	751
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>130</b>	2280	2450	3370	3923	3617

Zdroj: Účetní závěrky 2016-2020

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2016-2020 neziskové organizace Toulcův dvůr, z.s.

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Název a právní forma účetní jednotky:				
	ke dni 31. prosince 2019		Toulcův dvůr, z.s.				
	(v celých tisících Kč)		Kubatova 32/1				
	IČ	Praha 2					
	62934171	102 00					
Označení	Výkaz zisků a ztrát	číslo řádku	2016	2017	2018	2019	2020
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	<b>1</b>					
<b>I.</b>	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b>	<b>2</b>	1015	1044	1250	1517	1564
<b>1.</b>	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskl dodávek	3	292	255	351	264	596
<b>2.</b>	Prodané zboží	4	30	83	84	122	95
<b>3.</b>	Opravy a udržování	5	127	250	118	63	60
<b>4.</b>	Náklady na cestovné	6					
<b>5.</b>	Náklady na reprezentaci	7	7	3	9	12	8
<b>6.</b>	Ostatní služby	8	559	453	688	1056	805
<b>II.</b>	<b>Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace</b>	<b>9</b>	0	0	0	0	0
<b>7.</b>	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10					
<b>8.</b>	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	11					
<b>9.</b>	Aktivace dlouhodobého majetku	12					
<b>III.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>13</b>	374	810	820	1186	1264
<b>10.</b>	Mzdové náklady	14	295	624	637	916	1034
<b>11.</b>	Zákonné sociální pojištění	15	79	186	183	270	230
<b>12.</b>	Ostatní sociální pojištění	16					
<b>13.</b>	Zákonné sociální náklady	17					
<b>14.</b>	Ostatní sociální náklady	18					
<b>IV.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>19</b>	0	1	0	2	1
<b>15.</b>	Daně a poplatky	20		1		2	1
<b>V.</b>	<b>Ostatní náklady</b>	<b>21</b>	2361	2244	2221	2811	2727
<b>16.</b>	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22					
<b>17.</b>	Odpis nedobytné pohledávky	23			8		
<b>18.</b>	Nákladové úroky	24					
<b>19.</b>	Kursově ztráty	25					
<b>20.</b>	Dary	26					

21.	Manka a škody	27					
22.	Jiné ostatní náklady	28	2361	2244	2213	2811	2727
<b>VI.</b>	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opr pol</b>	29	56	56	56	56	184
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30	56	56	56	56	184
24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31					
25.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
26.	Prodaný materiál	33					
27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34					
<b>VII.</b>	<b>Poskytnuté příspěvky</b>	35	0	0	0	0	0
28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36					
<b>VIII.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	37	0	0	0	0	0
29.	Daň z příjmů	38					
	<b>Náklady celkem</b>	39	3806	4155	4347	5572	5740
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>	40					
<b>I.</b>	<b>Provozní dotace</b>	41	2620	2719	2895	4176	4117
1.	Provozní dotace	42	2620	2719	2895	4176	4117
<b>II.</b>	<b>Přijaté příspěvky</b>	43	31	0	54	12	15
2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44					
3.	Přijaté příspěvky (dary)	45	31		54	12	15
4.	Přijaté členské příspěvky	46					
<b>III.</b>	<b>Tržby za vlastní výkony a zboží</b>	47	1416	1591	1594	1550	1401
<b>IV.</b>	<b>Ostatní výnosy</b>	48	0	45	0	0	351
5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	49					
6.	Platby za odepsané pohledávky	50					
7.	Výnosové úroky	51					
8.	Kurzové zisky	52					
9.	Zúčtování fondů	53					
10.	Jiné ostatní výnosy	54		45			351
<b>V.</b>	<b>Tržby z prodeje majetku</b>	55	0	0	0	0	0
11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehm a hm majetku	56					
12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	57					
13.	Tržby z prodeje materiálu	58					
14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	59					
15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	60					
	<b>Výnosy celkem</b>	61	4067	4355	4543	5738	5884
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	62	261	200	196	166	144
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	63	261	200	196	166	144

Zdroj: Účetní závěrky 2016-2020

### Příloha 3: Vstupní data FIKANE

#### Vstupní hodnoty:

	Aktuální účetní období	Před rokem	Před dvěma lety	Před třemi lety
Obecně prospěšná společnost?	NE			
Kolik zaměstnanců ve vaší organizaci pracuje?	2			
Sídlo v hlavním městě?	ANO			
Počet zařízení/poboček	1			
Realizace vedlejší činnosti?	ANO			
<b>Rozvaha</b>				
<b>Aktiva</b>				
Aktiva celkem	3 617	3 923		
B. Krátkodobý majetek celkem	3 033			
B. III. 1. Peněžní prostředky v pokladně	50			
B. III. 3. Peněžní prostředky na účtech	2 198			
<b>Pasiva</b>				
A. Vlastní zdroje celkem	1 729			1 533
B. Cizí zdroje celkem	1 888			
B. II. Dlouhodobé závazky celkem	0			
B. III. Krátkodobé závazky celkem	1 099			
<b>Výkaz zisku a ztrát</b>				
<b>Hlavní činnost</b>				
Náklady celkem	4 315			
B. I. Provozní dotace	4 117	4 176	2 895	
B. II. Přijaté příspěvky	15	12		
B. III. Tržby za vlastní výkony a za zboží	0			
B. IV. Ostatní výnosy	101			
B. V. Tržby z prodeje majetku	0			
Výnosy celkem	4 233	4 188		
C. Výsledek hospodaření před zdaněním	-82	-96	-74	
D. Výsledek hospodaření po zdanění	-82			
<b>Vedlejší činnost</b>				
B. I. Provozní dotace	0			
B. II. Přijaté příspěvky	0			
B. III. Tržby za vlastní výkony a za zboží	1 401			
B. IV. Ostatní výnosy	250			
B. V. Tržby z prodeje majetku	0			
Výnosy celkem	1 651			
C. Výsledek hospodaření před zdaněním	270	262	270	
D. Výsledek hospodaření po zdanění	270			

Zdroj: FIKANE

Příloha 4: Rozpočet na výstavbu jurty z financí roku 2020

Kč	Náklady na 6m jurtu
Výstavba celé jurty	464 869
2x Manželská postel	10 000
2x Matrace	13 160
Kuchyň	10 405
Kamna	23 205
Celkem	508 479

Kč	Optimistická varianta
1 noc	1 500
počet dní 365	547 500

Kč	Pesimistická varianta
1 noc	1 500
počet dní 182	273 000

Kč	Bod zvratu
1 noc	1 500
počet dní 339	508 500

Zdroj: Vybrané internetové obchody – [www.kalkulace.tentwood.cz](http://www.kalkulace.tentwood.cz), [www.ikea.cz](http://www.ikea.cz), [www.krbova-kamna.com](http://www.krbova-kamna.com), [www.matracezahubicku.cz](http://www.matracezahubicku.cz)

Příloha 5: Mongolská jurta

