



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE IQ ROMA SERVIS, O. S.

EVALUATION OF THE MANAGEMENT OF THE IQ ROMA SERVIS, O. S. NON-PROFIT  
ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETRA GAWRONOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. EVA LAJTKEPOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Gawronová Petra, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

**Zhodnocení hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o. s.**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Management of the IQ Roma servis, o. s. Non-Profit Organization**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

AUJEZDSKÝ, J., KABELOVÁ, K., KOČÍ, P., LERCHOVÁ, S., NÁHLOVSKÁ, J.  
Nevýdělečné organizace 2010. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 294 s. ISBN  
978-80-7357-532-8.

HYÁNEK, V., REKTOŘÍK, J., ŠKRABALOVÁ, S. Když se řekne nezisková organizace. 1.  
vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 84 s. ISBN 80-210-3031-3.

MEDLÍKOVÁ, M., ŠEDIVÝ, M. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada  
Publishing, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2007. 187 s.  
ISBN 978-80-86929-25-5.

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 25.05.2011





## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o.s. Analyzuje příjmy a výdaje organizace, zhodnocuje hospodaření organizace a navrhuje taková doporučení, která by vedla ke zlepšení hospodaření.

## **Abstract**

This thesis evaluates economy management of non-profit organization IQ Roma Servis, o.s. It analyses incomes and expenditures, assesses the management and proposes recommendations for improvement.

## **Klíčová slova**

nestátní neziskové organizace, občanské sdružení, neziskový sektor, fundraising, dotace, IQ Roma servis, o.s.

## **Keywords**

non-governmental organisation, voluntary association, non-profit sector, fundraising, subsidies

## **Bibliografická citace:**

GAWRONOVÁ, P. *Zhodnocení hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o. s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 108 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

## **Prohlášení**

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

V Brně dne 25. května 2011

.....  
Petra Gawronová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce, doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D., za pomoc při zpracování diplomové práce, za užitečné rady a věcné připomínky, které mi během vypracování práce poskytla.

Děkuji také panu Ing. Petrovi Morcinkovi z neziskové organizace IQ Roma servis, o.s. za ochotu a poskytnuté data pro úspěšné zvládnutí diplomové práce.

© Petra Gawronová, 2011

Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.

## Obsah

Úvod.....	9
1 Cíle a použité metody .....	10
2 Neziskové organizace .....	12
2.1 Členění neziskových organizací.....	16
2.2 Financování neziskových organizací .....	19
2.2.1 Výnosy neziskových organizací .....	20
2.2.2 Veřejné financování .....	21
2.2.3 Financování z fondů Evropské unie.....	29
2.2.4 Soukromé financování .....	33
2.3 Fundraising.....	34
2.3.1 Profesionální fundraiser .....	36
2.3.2 Okruhy dárců .....	37
2.4 Občanská sdružení .....	37
3 Hodnocení hospodaření IQ Roma servis, o.s.....	40
3.1 Základní informace o IQ Roma servis, o.s.....	40
3.2 Analýza hospodaření IQ Roma servis, o. s. ....	42
3.2.1 Analýza výnosů.....	42
3.2.2 Analýza financování .....	45
3.2.3 Analýza nákladů .....	58
3.2.4 Finanční analýza .....	64
3.2.5 Analýza hospodářského výsledku.....	75
3.2.6 Hodnocení provedených analýz hospodářské situace IQ Roma, o.s. ....	77
4 Návrhy zlepšení hospodaření organizace.....	80
4.1 Kurzové ztráty .....	80
4.1.1 Příčiny kurzových ztrát.....	80
4.1.2 Návrh zlepšení současné situace v oblasti kurzových ztrát .....	84
4.2 Další návrhy na zlepšení hospodaření.....	88
4.2.1 Neúčelové výnosy.....	89
4.2.2 Návrh zlepšení diverzifikace zdrojů .....	90
Závěr... ..	95

Použitá literatura .....	97
Seznam grafů .....	100
Seznam tabulek .....	101
Seznam obrázků .....	101
Seznam zkratk .....	102
Seznam příloh .....	102

# Úvod

Neziskové organizace jsou důležitou součástí naší společnosti. Doplnují veřejný a soukromý sektor. Často vykonávají svou činnost tam, kde veřejný i soukromý sektor selhává. Nejsou založeny za účelem zisku, ale za účelem dosažení svého vytýčeného cíle. V národním hospodářství mají nezastupitelné místo. Hospodaření neziskových organizací je důležitým indikátorem toho, jak organizace umí nakládat se svými financemi.

Téma předložené diplomové práce jsem si vybrala proto, že neziskový sektor je důležitou součástí ekonomiky České republiky a vykonává mnohdy činnosti, které jsou nezbytné pro vyspělou společnost. Uspokojuje potřeby kulturního, environmentálního a sociálního rázu. I když se tomuto tématu v poslední době literatura často věnuje, podrobnější analýzy hospodaření neziskových nestátních organizací nejsou k dispozici. V neziskovém sektoru je obtížné se orientovat. K bližšímu pochopení hospodaření neziskových organizací poslouží analýza hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o.s.

V teoretické části jsou zahrnuta potřebná teoretická východiska nezbytná k pochopení podstaty neziskového sektoru. Největší důraz je kladen na výnosy neziskových organizací a způsoby jejich financování.

Praktická část je zaměřena na analýzu hospodaření IQ Roma servis, o.s. Tato společnost se zabývá poskytováním bezplatných služeb pro sociálně ohrožené skupiny a je financována především z dotací. Od toho se odvíjí i specifika jejího hospodaření. K zjištění efektivnosti hospodaření sdružení provedeme analýzy výnosů a nákladů v období šesti let. Jako doplňkovou metodu použijeme modifikovanou finanční analýzu občanského sdružení IQ Roma servis a pokusíme se nalézt případné slabé stránky finančního hospodaření.

V poslední části práce podáme návrhy ke zlepšení hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o.s.



# 1 Cíle a použité metody

## Předmět práce

Předmětem diplomové práce je zhodnocení hospodaření nestátní neziskové organizace IQ Roma servis o.s. V teoretické části bude vymezena terminologie neziskových organizací v České republice. Podrobně budou popsány otázky financování neziskových organizací, fundraising a občanská sdružení. V praktické části budou provedeny analýzy hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o.s., jejich zhodnocení a hledání možných nedostatků v hospodaření. Poslední část práce předloží návrhy řešení případných nedostatků nalezených v hospodaření IQ Roma servis, o.s. a doporučí postupy k jejich odstranění.

## Cíle

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit hospodaření občanského sdružení IQ Roma servis. Vybranými analytickými metodami nalézt nedostatky v hospodaření sdružení a navrhnout řešení k jejich odstranění.

Parciálním cílem je bližší poznání fungování neziskového sektoru v České republice především pomocí teoretických poznatků a bližšího prozkoumání fungování analyzované neziskové organizace IQ Roma servis, o.s.

## Metody

V předložené diplomové práci byly použity metody analýzy a syntézy. Byla aplikována analýza podkladových dat poskytnutých občanským sdružením IQ Roma servis. Analýzami výnosů a nákladů neziskové organizace IQ Roma servis a pomocí následné syntézy získáme data, z nichž vyplynou závěry o efektivnosti hospodaření této organizace.

V práci byla použita modifikovaná finanční analýza, která slouží k zhodnocení finančního hospodaření dané společnosti. Modifikovanou finanční analýzu jsme použili proto, že neziskový sektor má svá specifika, na které je nutno brát zřetel. Finanční analýza se zabývá zkoumáním účetních výkazů vybrané společnosti. Finanční analýza

IQ Roma servis, o.s. zkoumá rozvahy a výkazy zisku a ztrát této společnosti za období let 2005 – 2010. Analyzuje vývoj v minulosti a srovnává získaná data. Aplikují se dvě základní techniky, a to vertikální analýza a horizontální analýza. Finanční analýza nám hodnotí hospodaření dané společnosti a napomáhá nalézt případné slabé stránky. Je důležitým nástrojem k hledání chyb hospodaření a podmětů k nápravě v budoucím směřování hospodaření společnosti. Finanční analýza zahrnuje ukazatele likvidity, aktivity i zadluženosti, které napomůžou k bližšímu prozkoumání finanční situace v neziskové organizace IQ Roma servis.

V práci byla použita komparativní metoda – srovnání především vybraných dat a jejich změn v čase.

V teoretické části práce byla použita deskriptivní metoda. Tato metoda se zabývá popisem získaných dat bez formulace či ověření závěrů a hypotéz. Poznatky popsané v teoretické části byly podkladem pro praktickou část, ve které navrhuje řešení možných zlepšení hospodaření neziskové organizace.

## 2 Neziskové organizace

Neziskové organizace jsou plnohodnotné společnosti, které nejsou založeny za účelem dosažení zisku, ale za účelem dosažení určitého předem daného účelu (cílu, úkolu). První organizace založené na principu neziskových organizací můžeme na našem území datovat již od středověku. Nejprve se jednalo především o charitativní činnost většinou zřizovanou církví. Na začátku 20. století došlo k rozvoji organizací, které se neorientovaly pouze na sociální oblast, ale také na oblast zachování kulturního dědictví, či dosažení společného cíle (spolky, družstva).

V dnešní době jsou neziskové organizace zařazeny do tzv. terciálního sektoru. Název třetí sektor, který je používán pro označení neziskových organizací má poukazovat na to, že se nachází mezi státním sektorem a sektorem tržním, tzn. že tyto organizace působí na tržních principech. Nabízejí často neziskové služby, které jsou přisuzovány státu. Neziskové organizace jsou definovány zákonem 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Neziskové organizace, jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. Účel jejich činnosti je jiný a nejčastěji se týká sociální, společenské nebo kulturní oblasti.

Neziskové organizace jsou charakterizovány pěti společnými rysy. Jedná se o organizace, které jsou do určité míry institucionalizovány. To znamená jejich formální statut je buď dán státem, a existují právní ustanovení, nebo tam, kde právní ustanovení neexistují, je institucionální podoba vyjádřena jiným způsobem. Např. pravidelností schůzí, danými normami, počtem zaměstnaných pracovníků atd. Neziskové organizace mají soukromou povahu, jsou odděleny od státní správy. Neznačená to, že by ve vedení nemohli být státní zaměstnanci, ale že je ve své podstatě nezisková organizace nezávislá na státním aparátu. Neziskové organizace nerozdělují zisk mezi vlastníky ani mezi vedení organizace. Organizace mohou dosáhnout zisku, ale ten musí být převeden do hospodaření či rozvoje organizace. Tato charakteristika vylučuje z finančního hlediska neziskové organizace ze soukromého sektoru, neboť i když generují zisk, nepřevádí ho na vlastníky a vytváření zisku není jejich hlavním účelem. Neziskové organizace jsou zcela autonomní, nezávislé. Řídí si svou činnost samy. Neměly by být závislé na

žádném jiném subjektu. Je ovšem diskutabilní, zda opravdu jsou některé neziskové organizace zcela nezávislé, pokud 95% jejich financování pochází z jediného zdroje. Poté, i když jsou autonomní, nejspíše splňují dané představy subjektu, který je financuje. Posledním důležitým charakteristickým rysem neziskových organizací je jejich dobrovolnost. Ta se týká jejich založení, řízení i práce v nich<sup>1</sup>.

V současné době tvoří neziskové organizace aktivní součást občanské společnosti. Neziskový sektor má své důležité postavení neboť, je potřeba řídit správu věcí a vykonávat činnosti, které lze jen těžko provádět za účelem vytvoření zisku<sup>2</sup>. Základem každé neziskové organizace a také jejím největším aktivem jsou lidé, kteří určují cíl organizace, získávají potřebné finanční prostředky a aktivně se do chodu organizace zapojují. Pohnutkou neziskových organizací je přesvědčení a víra lidí, že ne vše je nutné provádět za účelem zisku. Hlavním popudem ke vzniku neziskových organizací, jak v minulosti tak i dnes, je myšlenka změnit svět (či alespoň jeho malou část) k lepšímu.

Pro úspěšné fungování neziskových organizací v České republice jsou vždy důležité tyto základní podmínky:

- dostupnost zdrojů;
- infrastruktura;
- státní správa a samospráva;
- výzkum neziskového sektoru;
- vnímání veřejností;
- právní prostředí;
- úroveň vzdělání.

**Dostupnost zdrojů** souvisí s financováním neziskových organizací, kterému se budu věnovat v další kapitole. **Infrastruktura** je chápána z pohledu servisní či domácí garantované instituce, různé asociace a partnerství neziskových organizací. Podmínka **státní správy a samosprávy** se týká především ochoty veřejné správy ke komunikaci

---

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

<sup>2</sup> Kolektiv autorů. Řízení neziskových organizací. 1. vydání. Praha: tiskárna Fabián, 1996, s. 7.

a pomoci neziskovým organizacím. Veřejná správa často nedůvěřuje nestátním neziskovým organizacím. Napomoci ke změně má Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, ale ta bohužel nemá dostatečný vliv na zásadní a potřebné změny. **Výzkum neziskového sektoru** je důležitý, neboť je tento sektor vážně oslaben nedostatkem potřebných informací, nejen důležitých pro samotné organizace, ale také veřejnost nemá velké povědomí o jejich fungování. Tato neznalost může způsobit výpadky ve financování či spíše neznalost možnosti financovat činnosti neziskových organizací. Na tuto podmínku navazuje **vnímání veřejností**, kde můžeme zařadit sdělovací prostředky, všeobecné podvědomí, veřejnou správu a také firmy. Veřejnost i nadále vnímá dominantní postavení státu a od něj také očekává splnění všech potřebných služeb a nedostatečně si uvědomuje postavení neziskových organizací. **Právní prostředí** se dá považovat v České republice v oblasti neziskových organizací za ještě nedořešené. Ani samotný pojem nezisková organizace není legislativou definován. Posledním a nejdůležitějším faktorem je **úroveň vzdělání**. Úspěch neziskových organizací stojí především na lidech, kteří je řídí a pracují pro ně. Kvalitní činnost neziskových organizací je závislá na odpovídajícím vzdělání (ekonomické, právní, manažerské), dovednostech (manažerské, komunikativní, sociální) a osobnostních vlastnostech (přesvědčení, vize, víra) jejich vedoucích pracovníků<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> LUKEŠ, M., NOVOTNÝ, J. KOLEKTIV. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008, s. 19-21.

Tab. 1: Zaměstnané osoby v neziskových institucích sloužících domácnostem

<b>Ukazatel (v mil.Kč, osobách)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách k 31.12.	38 359	42 711	44 598	48 538	X
<i>z toho: ženy</i>	23 738	26 710	28 340	31 754	X
Zaměstnanci ve vedlejším pracovním poměru	3 052	3 326	3 221	X	X
Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách	36 770	39 125	41 854	45 333	45 388
<i>z toho: zaměstnanci s kratší pracovní dobou</i>	9 484	10 440	11 061	12 874	10 614
Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený	32 067	34 285	36 075	38 686	38 130
Počet dobrovolných pracovníků ve fyzických osobách	494 272	838 947	890 571	1 282 997	1 236 530
Mzdy - bez ostatních osobních nákladů	5 488	6 189	7 073	8 285	8 382
Ostatní osobní náklady	1 353	1 129	1 544	1 871	1 218
Počet osob pracujících na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	105 640	116 063	138 593	132 128	95 718

Převzato z: Ekonomické výsledky neziskových institucí 2004 až 2008.čsu [online].

2011 [cit.23.4.2011] . Dostupné z:

[http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/9504-11-r\\_2011](http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/9504-11-r_2011)

Jak vidíme v tabulce č. 1 v neziskovém sektoru je vysoký počet dobrovolných pracovníků. Desetina populace pracovala pro nějakou neziskovou organizaci. Stálý počet zaměstnanců se ale pohybuje pouze kolem padesáti tisíc, z toho většinu tvoří ženy. Kolem statisíc zaměstnanců pracuje na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dohromady má pracovní poměr u neziskových organizací přibližně sto padesát tisíc zaměstnanců. Nejvíce odpracovaných hodin mají zaměstnanci v organizačních jednotkách sdružení (např. občanské sdružení a další). V porovnání tabulek 1 (str.15), 2 (str. 16) a 3 (str. 18) dojdeme k závěru, že nejvíce zaměstnanců a dobrovolníků pracuje právě v organizačních jednotkách sdružení, kterých je také nejvyšší počet.

Tab. 2: Odpracované hodiny dobrovolníky v neziskových institucích sloužících domácnostem

Název právní formy	2005	2006	2007	2008	2009
Nadace	181 876	109 040	64 578	31 578	65 469
Nadační fond	132 718	280 626	297 274	102 803	106 148
Obecně prospěšná společnost	155 196	88 040	213 175	163 322	195 208
Organizační jednotka sdružení <sup>4</sup>	19 734 543	14 621 856	7 477 466	26 011 276	22 765 915

Upraveno dle Ekonomické výsledky neziskových institucí 2004 až 2008. čsu [online]. 2011 [cit.23.4.2011] . Dostupné z: [http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/9504-11-r\\_2011](http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/9504-11-r_2011)

## 2.1 Členění neziskových organizací

Existuje řada pohledů na to jak členit organizace. Například podle způsobu financování, podle prospěšnosti organizace nebo jejího zřizovatele. Pro správné pochopení daňové zátěže a dodržení zákonů je určitě důležité hledisko členění podle platné legislativy.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů v §18, odstavci 8 stanovuje, které organizace nejsou založeny za účelem podnikání:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- veřejné výzkumné instituce,

<sup>4</sup> Organizační jednotka sdružení není samostatnou právnickou osobou, ale je součástí sdružení jako celku.

- školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- obce, organizační složky státu, kraje,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon,
- obchodní společnosti a družstva, které nebyly založeny za účelem podnikání.

Dalším faktorem, který je podstatný pro rozlišení typu neziskových organizací, je veřejný prospěch, kterým přispívají k veřejnému blahu:

- **organizace veřejné prospěšné (Public Benefit Organization):** založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků, jenž mají za úkol uspokojovat potřeby široké veřejnosti (charita, ekologie, vzdělání, zdravotnictví),
- **organizace vzájemně prospěšné (Mutual Benefit Organizations):** jsou založené na společném zájmu skupiny občanů, jejich poslání je tedy uspokojování společného zájmu dané skupiny (rybářské spolky, tělovýchovné, sběratelské a další)<sup>5</sup>.

Podle zřizovatele můžeme neziskové organizace rozdělit na státní a nestátní.

- **státní neziskové organizace** jsou založené veřejnou správou a jedná se o veřejnoprávní organizace (státní fondy) a veřejnoprávní instituce (veřejná vysoká škola),
- **nestátní neziskové organizace** jsou založeny fyzickou nebo právnickou osobou a jedná se o soukromoprávní organizace (občanské sdružení, církevní organizace, nadace atd.)<sup>6</sup>.

Rada vlády pro neziskové organizace ve svém usnesení upřesnila rozdělení neziskových nestátních organizací do čtyř hlavních skupin: nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby.

<sup>5</sup> HYÁNEK, V., REKTOŘÍK, J., ŠKRABALOVÁ, S. Když se řekne nezisková organizace. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2002, str. 8-9.

<sup>6</sup> TAKÁČOVÁ, H. Účetnictví neziskových organizací. 1.vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010, s.6. ISBN978-80-245-1664-6



Rozdělení nestátních neziskových organizací je uvedené v následující tabulce, která zobrazuje počty jednotlivých organizací od roku 1990 do první poloviny roku 2010.

Tab. 3: Počet neziskových organizací v ČR v letech 1990 - 2010

<b>Nestátní neziskové organizace</b>	<b>Občanská sdružení</b>	<b>Nadace</b>	<b>Nadační fondy</b>	<b>Obecně prospěšné společnosti</b>	<b>Evidované právnické osoby</b>
<b>1990</b>	3 879	-	-	-	-
<b>1991</b>	9 366	-	-	-	-
<b>1992</b>	15 393	1 551	-	-	-
<b>1993</b>	21 694	2 768	-	-	-
<b>1994</b>	24 978	3 800	-	-	-
<b>1995</b>	26 814	4 253	-	-	-
<b>1996</b>	27 807	4 392	-	1	-
<b>1997</b>	30 297	5 238	-	52	-
<b>1998</b>	36 046	55	71	129	-
<b>1999</b>	38 072	272	695	560	-
<b>2000</b>	42 302	282	735	557	-
<b>2001</b>	47 101	299	784	701	-
<b>2002</b>	49 208	330	825	762	4 785
<b>2003</b>	50 997	350	859	884	4 946
<b>2004</b>	53 306	362	898	1 038	4 927
<b>2005</b>	54 963	368	925	1 158	4 605
<b>2006</b>	58 347	308	992	1 317	4 464
<b>2007</b>	61 802	390	1 048	1 486	4 446
<b>2008</b>	65 386	411	1 095	1 658	4 399
<b>2009</b>	68 631	429	1 168	1 813	4 347
<b>2010</b>	71 164	449	1 199	1 916	4 335

Převzato z: Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010[online]. 2010 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:

<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/statistika/>

Z tabulky je patrný vývoj nestátních neziskových organizací, nejpočetnější skupinou jsou občanská sdružení. Patří mezi nejstarší i nejčetnější organizace v České republice. Obliba této formy organizace je umožněná snadnou registrací i jejím spravováním. Na počátku devadesátých let došlo také k úpravě legislativy, což umožnilo vznik nadací, později obecně prospěšných organizací a nadačních fondů. V roce 1998 nastala výrazná změna v počtu nadací, jejichž počet se snížil o 95%. Velký boom vzniku nadací v první

polovině devadesátých let, který byl zajištěn díky chabé legislativě, zapříčinil snížení hodnoty „jména nadace“. Nadace získaly nelichotivou pověst a image podvodníků. Vláda se rozhodla jednat a v roce 1997 nastala změna zákona, která zřízení a provoz nadace velmi ztížila (především nakládání s majetkem) a navrátila ji zpět její pověst.

## **2.2 Financování neziskových organizací**

Všeobecně se má za to, že peníze v neziskovém sektoru nejsou důležitým aspektem činnosti těchto organizací, neboť tyto organizace nevznikají za účelem zisku. Lidé pracující v neziskovém sektoru s touto tezí nesouhlasí. Je potřeba si uvědomit, že neziskové organizace existují v prostředí tržní ekonomiky a bez potřebných finančních prostředků by svou činnost nemohly vykonávat.<sup>7</sup> Soukromý sektor i sektor neziskových organizací se od sebe ve financování svých činností příliš neliší. V obou případech se jedná o směnu. Zatímco soukromý sektor vytváří služby nebo výrobky, které prodává a získává za ně peníze, neziskové organizace získávají finanční prostředky od lidí nebo státu směnou za splnění určitého společensky žádoucího a prospěšného cíle (prodávají své služby, výrobky).

Neziskové organizace jsou financovány z několika zdrojů – z prospěchu vlastní činnosti a příspěvků. Příspěvky plynou především od státu, z fondů Evropské unie, ale také od jednotlivých dárců a firem. Dárci se rozhodují financovat neziskové organizace z různých důvodů. Někdy se jedná o potřebu udělat něco dobrého, ulevit svědomí nebo jen zhlédnutí se v cíli či účelu dané neziskové organizace. Při výběru neziskové organizace se dárce rozhoduje na základě její pověsti neboli důvěry v organizaci. Proto je pro každou organizaci důležité mít dobré marketingové zázemí, které se odráží ve vlastní prezentaci, finanční otevřenosti a reprezentanci dané organizace (slavné osobnosti, manažeři).

---

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

**Zdroje financování** neziskových organizací můžeme rozdělit do čtyř hlavních skupin:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací,
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.<sup>8</sup>

Při pohledu na tyto čtyři hlavní skupiny si musí každá nezisková organizace uvědomit rozčlenění svých finančních zdrojů a podle toho se i chovat. Jiný způsob komunikace zvolí při vybírání členských příspěvků a jiný při přesvědčování firem o získání daru pro svou organizaci. Nejdůležitější funkcí finančního řízení organizace je vytvořit efektivní plán, který povede k splnění vytýčených cílů společnosti. Napomůže stanovení priorit financování nezbytných k chodu organizace, poskytne celkový přehled o činnosti organizace a dopadu jednotlivých úkonů na celek. Podpoří týmovou práci, neboť je zapotřebí zapojení všech zaměstnanců, a především minimalizuje plýtvání a zabraňuje finanční ztrátě. Finanční plánování a její realizace je účinným nástrojem k vyrovnávání se s nečekanými událostmi. Je důležitým zdrojem informací o efektivitě, výkonnosti a kvalitě činnosti dané organizace.<sup>9</sup>

### **2.2.1 Výnosy neziskových organizací**

Výnosy neziskových organizací mohou být dvojího typu: systém veřejného financování (zahrnujeme i fondy Evropské unie) a neveřejné zdroje.

V české republice veřejné zdroje tvoří více než jednu třetinu všech příjmů neziskových organizací. Přibližně druhá třetina příjmů je tvořena vlastními výnosy a zbytek soukromým dárcovstvím.

---

<sup>8</sup> REKTOŘÍK, J., kolektiv. Organizace neziskového sektoru. 2. vydání. Praha: EKOPRESS,s.r.o. 2007. s.93.

<sup>9</sup> Kolektiv autorů. Řízení neziskových organizací. 1. vydání. Praha: tiskárna Fabián, 1996, str7-8.

## 2.2.2 Veřejné financování

V České republice převládá názor, že stát především financuje činnosti, které zajišťuje jen částečně, nebo vůbec. Tyto činnosti jsou ale často státu připisovány a očekávají se od něj. Může se jednat o správu kulturního dědictví, sociální služby, sport i školství. Usnesení vlády České republiky ze dne 7. Února 2001 č. 114 určuje zásady vlády při poskytování dotací ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy. Toto usnesení vlády navazuje na zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon udává v §7, že stát poskytuje dotace:

- občanským sdružením,
- církevním právníckým osobám,
- dalším právníckým osobám, založeným nebo zřízeným k poskytování zdravotních, kulturních, vzdělávacích nebo poskytujících sociálně-právní ochranu dětí, a to výhradně na tyto účely.

Existují různé diferenciací veřejných zdrojů pro neziskové organizace:

- dotace,
- veřejné zakázky,
- smlouvy o poskytování služeb,
- financování na základě zákona (církev, školy, politické strany),
- ostatní veřejné zdroje (Nadační investiční fond)<sup>10</sup>.

Stát určuje takzvané preferované oblasti, které se rozhoduje finančně podpořit. Tento proces se opakuje každoročně. Do poloviny roku všechna ministerstva předkládají Radě vlády pro neziskové organizace oblasti činností, které hodlají podporovat formou dotací pro následující rok. Rada vlády pro neziskové organizace tyto návrhy sjednotí a předloží Vládě České republiky ke schválení. Po úspěšném schválení jsou tyto hlavní oblasti i se specifickými podrobnostmi zveřejněny.

---

<sup>10</sup> HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů [cit.23.4.2011].Url: [www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor\\_metody\\_problemy\\_reseni.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor_metody_problemy_reseni.pdf)

Pro rok 2011, se podle usnesení vlády ze dne 14. června 2010 č. 463 stávají hlavními oblastmi dotační politiky státu vůči nestátním neziskovým organizacím:

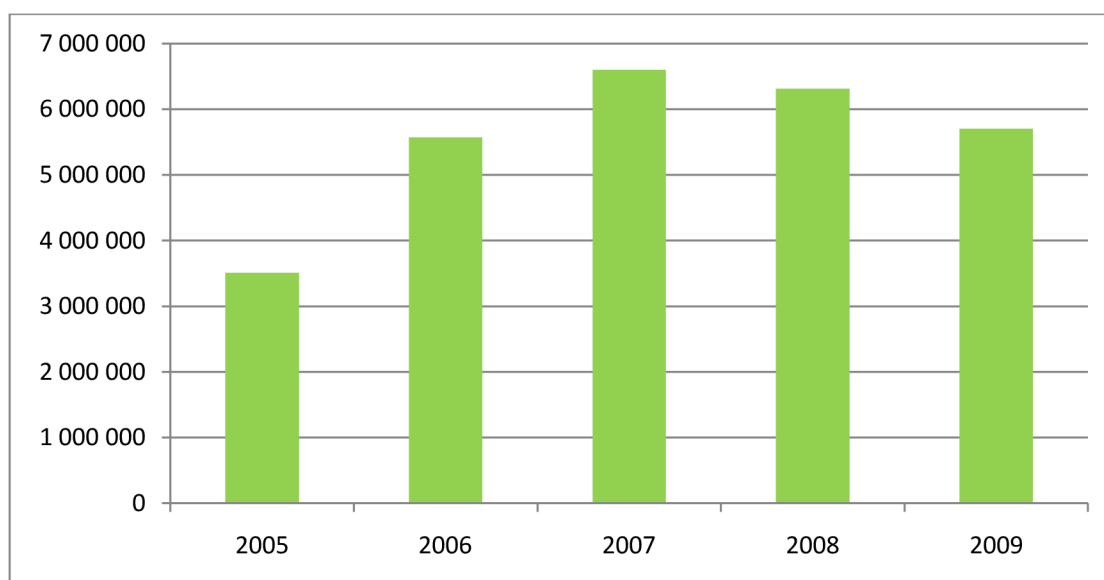
- tělesná výchova a sport,
- kultura,
- životní prostředí a udržitelný rozvoj,
- sociální služby,
- zahraniční aktivity,
- národnostní menšiny a etnické skupiny,
- romská komunita,
- cizinci a azylanti,
- zdravotnictví,
- rizikové chování,
- protidrogová politika,
- ochrana spotřebitele a nájemních vztahů,
- vzdělávání a lidské zdroje,
- děti a mládež,
- rodinná politika,
- lidská práva.

Hlavních oblastí dotační politiky je mnoho. Několik oblastí se rovněž překrývá. Problémem tohoto vyznačení je nevhodné rozdělení, což způsobuje, že některé oblasti dostávají minimum financí, a tím se vytrácí jejich hlavní smysl. Překrývání oblastí znemožňuje kvalitní analýzu a zhodnocení dané situace. Při pohledu na oblasti: národnostní menšiny a etnické skupiny, romská komunita, cizinci a azylanti je hned zřejmé nejasné vymezení cílových skupin. Přičemž jedna skupina získá mnohem více peněz než jiná. Nastává problém rozlišení, z kterého dotačního programu je možno čerpat. Další podstatnou chybou takto nastaveného dotačního programu je každoroční změna hlavních oblastí. Kritéria na udělování dotací se tím ještě více komplikují a stávají nepřehledná<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor\\_metody\\_problemy\\_reseni.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor_metody_problemy_reseni.pdf)

Stát každoročně přispívá určitým objemem dotací nestátním neziskovým organizacím. Objem těchto dotací ze státního rozpočtu v letech 2008 a 2009 klesal. Může se jednat o snahu vlády šetřit, kdy škrty v rozpočtu, či nedostatek financí způsobené dopady krizí byly přeneseny i na dotační politiku nestátních neziskových organizací. Následující graf zobrazuje objem dotací poskytovaných ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím. V roce 2005 dotace dosahovaly výše kolem 3,5 miliard korun. O dva roky později, v době ekonomické prospěšnosti státu, byla dotační politika téměř dvakrát vyšší, tj. 6,5 miliard korun. Rok 2008 zaznamenal menší propad v objemu poskytnutých financí, který následuje i v roce 2009. Oproti roku 2007 byla v posledním sledovaném roce dotační politika nižší skoro o jednu miliardu korun. Tento propad ve finančních příjmech jsme mohli zaznamenat i v médiích, kdy se řada neziskových organizací negativně vyjadřovala o své situaci (především mnoho drogových center).



Graf 1: Objem dotací ze státního rozpočtu v letech 2005 – 2009 v Kč (Upraveno dle: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2009](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009). Pdf)

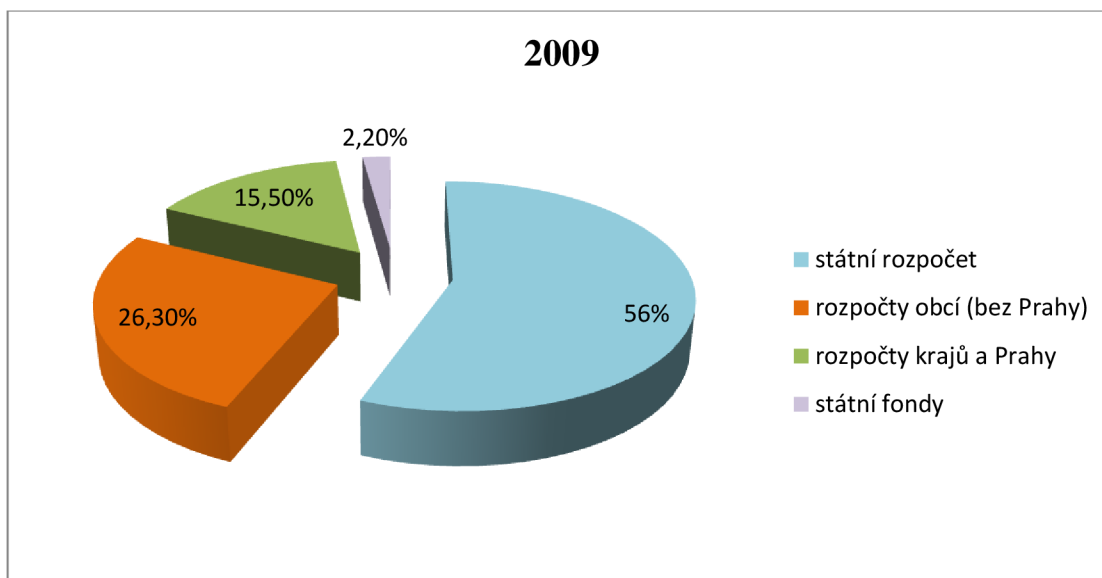
Tab. 4: Objem dotací ze státního rozpočtu v letech 2005 - 2009

Rok	Objem dotací v Kč	Nárůst oproti předchozímu roku
2005	3 509 342	-
2006	5 568 641	58,70%
2007	6 600 023	18,50%
2008	6 311 120	- 4,40%
2009	5 701 087	- 9,70%

Upraveno dle: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2009.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.pdf)

V následujících letech se neočekává výrazné zvýšení dotační politiky ze státního rozpočtu, neboť jeho příjmová stránka se ještě zcela nezotavila, a stát se ještě nedostal na objem příjmů, kterého dosahoval v roce 2007.

V roce 2009 objem financí z veřejných zdrojů dosáhl 10 miliard korun. Více než polovina dotací pocházela ze státního rozpočtu. Obce přispěly částkou přes 2,5 miliardy korun. Na následujícím grafu můžeme vidět rozdělení objemu dotací uvedených v procentech, které byly poskytnuty z veřejných zdrojů nestátním neziskovým organizacím.



Graf 2: Objem dotací poskytnutých z veřejných rozpočtů v roce 2009 (Převzato z: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2009.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.pdf))

Následující tabulka č. 5 nám uvádí objem dotací poskytovaných nestátním neziskovým organizacím jednotlivými kraji a hlavním městem Praha v letech 2005 až 2009. Rok 2010 není uvedený, neboť data ještě nebyla zveřejněna a předběžné údaje většinou nejsou dostatečně přesné. Některé kraje ovšem své předběžné údaje již zveřejnily na internetu a je nutno podotknout, že pouze šest krajů chtělo objem dotací navýšit oproti předchozímu roku. Ostatní kraje ve svých předběžných údajích počítají s nižšími dotacemi, některé i v rámci desítek miliónů korun.

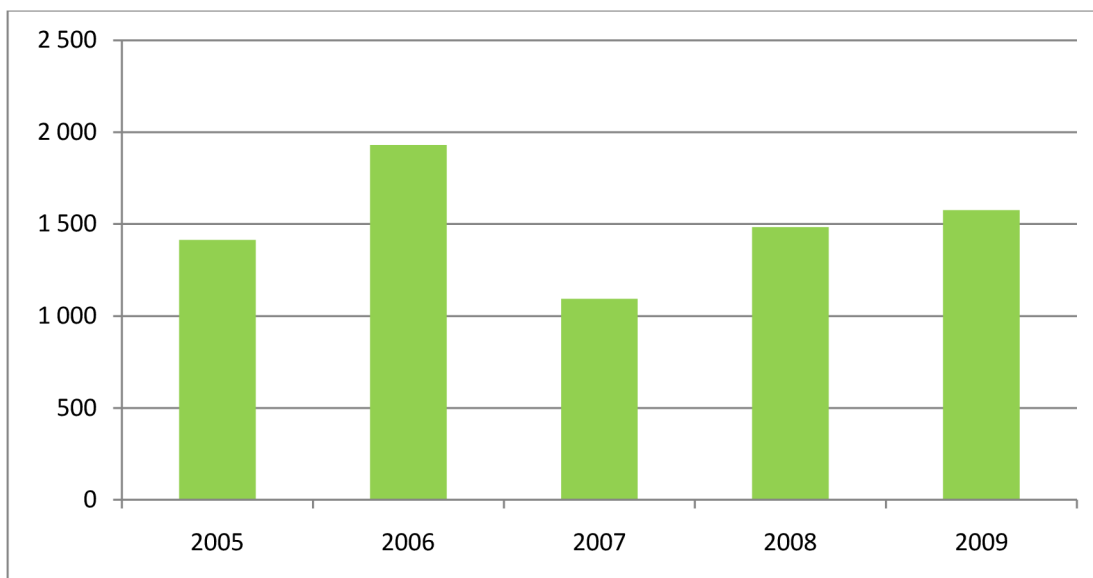
Největší dotační politiku má hlavní město Praha, následuje Brno a Jihočeský kraj. Dalo by se očekávat, že dotační politika bude uzpůsobena i podle počtu obyvatel a potřeb regionu, zde ale velmi vyčnívá Moravskoslezský kraj (třetí nejlidnatější kraj v České republice), jehož dotační politika je překvapivě nízká. V roce 2007, kdy došlo k největšímu růstu dotací ze státního rozpočtu, tento kraj poskytl nejnižší dotace ze všech sledovaných krajů, necelých pět miliónů korun.



Tab. 5: Objem dotací poskytnutých kraji a hl. městem Prahou v letech 2005- 2007

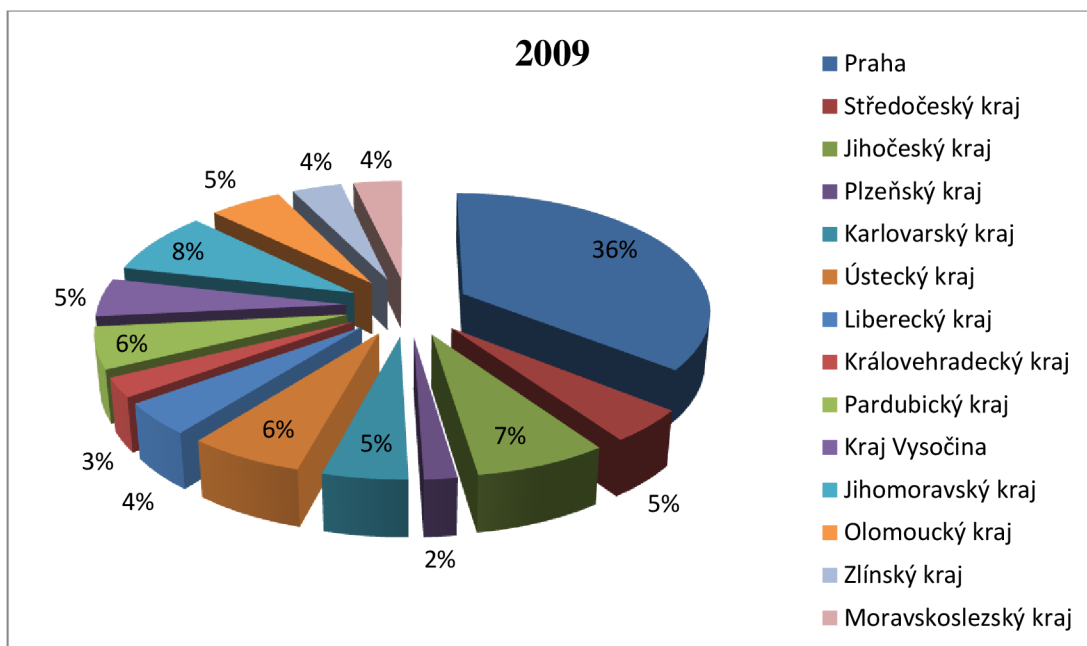
Krajské rozpočty (v mil. Kč)	Součet dotací				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Praha</b>	430	525	409	477	562
<b>Středočeský kraj</b>	88	92	88	62	72
<b>Jihočeský kraj</b>	113	157	62	119	117
<b>Plzeňský kraj</b>	45	51	15	33	29
<b>Karlovarský kraj</b>	15	28	6	16	75
<b>Ústecký kraj</b>	80	87	24	57	102
<b>Liberecký kraj</b>	43	59	32	67	69
<b>Královéhradecký kraj</b>	68	78	44	47	42
<b>Pardubický kraj</b>	66	62	55	106	89
<b>Kraj Vysočina</b>	20	103	49	69	82
<b>Jihomoravský kraj</b>	106	233	159	191	135
<b>Olomoucký kraj</b>	108	180	86	98	86
<b>Zlínský kraj</b>	88	113	61	64	59
<b>Moravskoslezský kraj</b>	143	162	5	77	57
<b>Celkem</b>	<b>1 413</b>	<b>1 931</b>	<b>1 094</b>	<b>1 483</b>	<b>1 576</b>

Převzato z: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2009.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.pdf)



Graf 3: Objem dotací poskytnutých kraji a hl. městem Prahou v mil. Kč (Upraveno dle: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2009.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.pdf))

Zatímco v roce 2007 objem dotací ze státního rozpočtu dosáhl svého vrcholu, objem dotací z krajských rozpočtů dosáhl ve sledovaném období dna. Dá se předpokládat, že vysoká dotační politika ze státního rozpočtu částečně nahradila krajskou, a tedy kraje nemusely a ani nechtěly poskytnout tak velký objem finančních prostředků. Naopak propad objemu dotací ze státního rozpočtu v posledních letech je částečně nahrazován zvyšováním dotací z krajů. Finanční prostředky ze státního rozpočtu od roku 2007 klesly o téměř jednu miliardu, kraje poskytly o půl miliardy více. Následující graf zobrazuje rozdělení celkového objemu poskytnutých financí v roce 2009 podle jednotlivých krajů. Lze vidět obrovský rozdíl mezi objemem dotací poskytnutých hlavním městem Prahou a jednotlivými kraji.



Graf 4: Celkový objem dotací jednotlivých krajů a hl. města Prahy (Převzato z: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2009.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.pdf))

Mezi výraznou finanční pomoc státu můžeme také zařadit **daňové úlevy a další daňová zvýhodnění**. Neziskové organizace se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Daňové zvýhodnění můžeme rozdělit do dvou rovin. Daňové výhody pro neziskové organizace a daňové výhody pro dárce.

Daňové zvýhodnění dárců v České republice:

- fyzické osoby si mohou od základu daně odečíst částku nejvýše do 10% ze svého základu daně, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč,
- právnické osoby si mohou odečíst od základu daně nejvýše 5%, pokud hodnota daru byla alespoň 2000 Kč<sup>12</sup>.

<sup>12</sup>Neziskový sektor v České republice. Česká republika. [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>

Od daně darovací jsou osvobozeny všechny obecně prospěšné společnosti. Všechny poskytnuté dary mohou být obecně prospěšnou společností využity na její činnost.

### 2.2.3 Financování z fondů Evropské unie

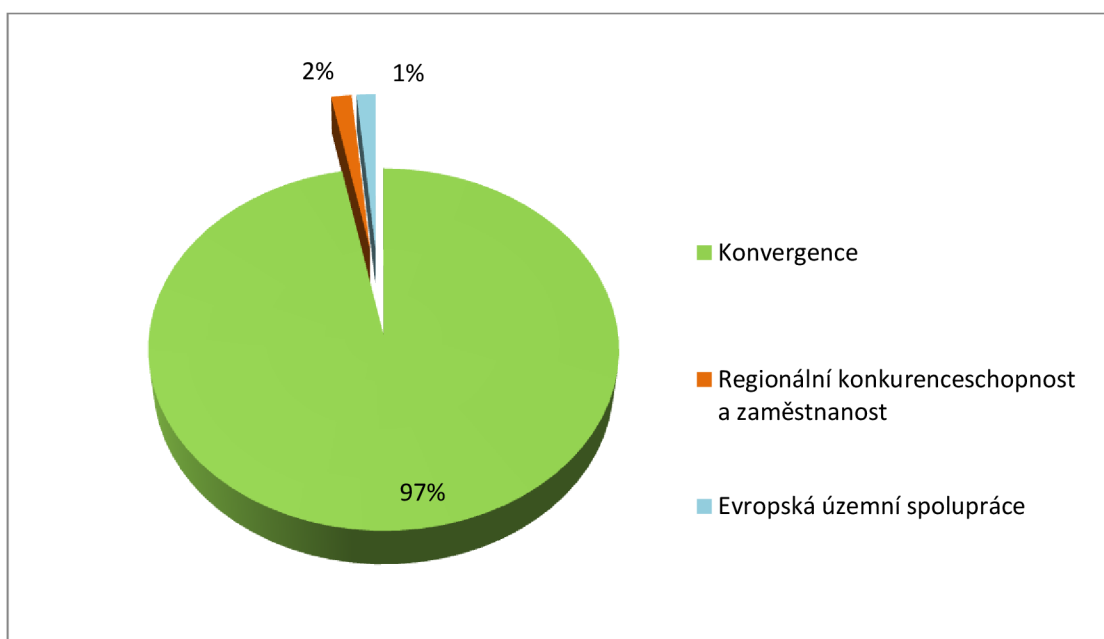
Hlavní cíl Evropské unie spočívá v dosažení rovnoměrné hospodářské politiky ve všech svých členských státech. Tomuto úsilí se říká evropská politika hospodářství a sociální soudržnosti (HSS). Tato politika patří k druhé nejvýznamnější hned po zemědělské politice Evropské unie. Je na ni vynakládáno více než jednu třetinu ze společného rozpočtu. Na základě politiky HSS byly vytvořeny evropské fondy zaměřené na hospodářskou a sociální soudržnost. Tato politika je naplňována prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Strukturální fondy se zaměřují na znevýhodněné regiony, především chudší než ostatní. Existují dva strukturální fondy:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj** byl vytvořen pro podporu investičních projektů, jako je výstavba infrastruktury (průmyslové zóny, sítě dálnic, železnic atd.), pro posilování spolupráce mezi podnikateli v příhraničních oblastech apod.,
- **Evropský sociální fond** se zaměřuje na podporu neinvestičních projektů, které se týkají zlepšení životního uplatnění, jako rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro postižené, děti a mládež, sociálně slabé skupiny nebo etnické menšiny. Zabývá se také projekty v oblasti vzdělávání, rozvoje služeb v sociálních oblastech atd.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Regionální politika EU. Fondy Evropské unie. [online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>

Fond soudržnosti je vytvořen pro podporu chudších států ne regionů. Poskytuje podporu státům, jejichž hrubý národní důchod na obyvatele je nižší než 90% průměru v Evropské unii. Cílem je zvýšit u těchto států hospodářskou a sociální vyspělost a stabilizovat jejich hospodářství. Tento cíl se také nazývá konvergence. Fond soudržnosti je k dispozici v 15 členských státech Evropské unie. Slouží na financování různých oblastí, jako např. vybudování dopravních sítí, zlepšení životního prostředí, na projekty v oblasti energetiky (obnovitelné zdroje), na podporu veřejné dopravy atd.<sup>14</sup>



Graf 5: Rozdělení prostředků mezi cíle HSS v období 2007–2013

(Převzato z: Regionální politika EU. Fondy Evropské unie. [online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>)

<sup>14</sup>Fond soudržnosti. Regionální politika – Inforegio. [online]. 2008 [cit.23.4.2011]. Dostupné z [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/cf/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/cf/index_cs.htm)

Tab. 6: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007–2013

<b>Cíl</b>	<b>v mil. €</b>	<b>v mld. Kč</b>	<b>v %</b>
<b>Konvergence</b>	25 880,00	621,12	96,97
<b>Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost</b>	419,09	10,06	1,57
<b>Evropská územní spolupráce</b>	389,05	9,34	1,46
<b>Celkem</b>	26 690,00	640,52	100

Upraveno dle: Regionální politika EU. Fondy Evropské unie. [online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>

Prostředky z fondů Evropské unie jsou důležitou součástí financování mnohých neziskových organizací. Činnosti některých neziskových organizací, především nestátních, jsou z větší části financovány právě z těchto zdrojů. Pro tyto společnosti je důležité mít kompetentní osoby, které jsou schopné správně vypracovat projekt k danému programu tak, aby nezisková organizace obdržela potřebné finanční prostředky. Tyto prostředky nejsou určeny pouze pro neziskové organizace. Může o ně v podstatě požádat kdokoliv, kdo splní podmínky daného operačního programu a vytvoří dobrý a realizovatelný projekt. Nejvíce peněz je určeno pro cíl konvergence, který je také považován za nejdůležitější.

Do současné doby souhrnná částka požadovaných dotací přesáhla přibližně 36 % vymezeného finančního limitu, tj. 26,69 mld. €. Do 6. dubna 2011 byla již smluvně přidělena větší polovina z vymezených financí a proplacena přes 30% z objemu určených prostředků<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Investice, o kterých nevíte, ale které poznáte. Fondy Evropské unie. [online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>

Česká republika z fondů Evropské unie může získat 26,69 miliard eur. V přepočtu na koruny je to přes 640 miliard korun<sup>16</sup>. Čerpání těchto financí je možné v období 2007-2013 ve 24 operačních programech, které jsou koncipované pro tři cíle Politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie.

#### 1. Cíl konvergence

- operační program Podnikání a inovace
- operační program Životní prostředí
- operační program Vzdělávání
- operační program Výzkum a vývoj pro inovace
- operační program Doprava
- operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Integrovaný operační program
- Regionální operační programy

#### 2. Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

- operační program Praha – Adaptabilita
- operační program Praha – Konkurenceschopnost

#### 3. Cíl Evropská územní spolupráce<sup>17</sup>

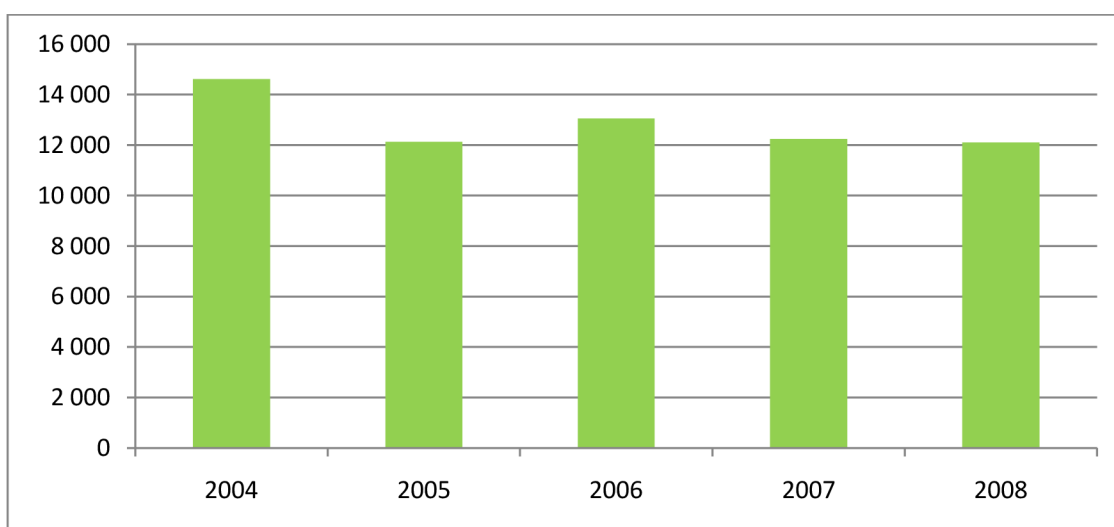
---

<sup>16</sup>Fondy evropské unie: 26,7 miliard € pro Českou republiku. [online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>

<sup>17</sup>Zdroje financování z EU v období 2007-2013. Businessinfo. . [online]. 2010 [cit.23.4.2011]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/1001573/>

## 2.2.4 Soukromé financování

Přibližně třetina příjmů neziskových organizací tvoří soukromé zdroje. Jsou velmi důležitým faktorem financování všech neziskových organizací. Dá se předpokládat, že v budoucnosti by se měl podíl soukromého financování neziskového sektoru ještě zvětšovat. V dnešní době ještě není tato možnost financování úplně v povědomí občanů ani firem. K nárůstu dárcovství většinou dochází při postihnutí nějakou katastrofou (povodně, vichřice) nebo při propagacích v médiích a při veřejných sbírkách.



Graf 6: Objem příspěvků pro neziskový sektor v letech 2004-2008 v mil. Kč  
(Upraveno dle: Ekonomické výsledky neziskových institucí 2004-2008 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/9504-10->)

Příspěvky neziskovým organizacím přesahují ve všech sledovaných obdobích 12 mld. Kč. Financování ze soukromých zdrojů se vyrovnává s financování z veřejných zdrojů (České republiky). Soukromé financování má svou výhodu také ve formě daňových výhod u poskytnutých darů. Tyto výhody jsou poskytovány jak jedincům, tak firmám. Subjekty, které darují finanční částku a splní požadavky dané zákonem o daních z příjmu, si mohou snížit svůj základ daně o částku, která se vypočítá podle velikosti poskytnutého daru.



Tab. 7: Objem příspěvků pro neziskové organizace v mil. Kč

ukazatel (v mil. Kč)	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Přijaté příspěvky</b>	8 132	6 518	6 615	6 796	7 630
<b>Přijaté členské příspěvky</b>	3 293	3 699	4 174	3 529	3 411
<b>Poskytnuté příspěvky</b>	3 185	1 913	2 259	1 918	1 059

Upraveno dle: Ekonomické výsledky neziskových institucí 2004-2008 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:

<http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/9504-10->

## 2.3 Fundraising

Nejdůležitějším oborem managementu v neziskovém sektoru, který ovlivňuje ve velké míře financování neziskových organizací je fundraising. Tento výraz nemá jednoslovný český překlad. Je často vnímán jako získávání finančních prostředků. V doslovném překladu toto slovo znamená **navyšování či vytváření zdrojů k určitému účelu.**

Fundraising je neoddělitelnou součástí řízení organizace a častokrát rozhoduje o možném úspěchu či přežití dané organizace. Říci, že neziskové organizace jsou nezávislé (činností i politicky), by nebylo zcela pravdivé. Mnoho organizací je závislých pouze na několika zdrojích, které je ovlivňují. Dobře prováděný fundraising je základem nezávislosti, rozvoje a úspěchu každé neziskové organizace.

Jedná se o promyšlenou činnost, vymezenou v čase, která má za účel získat prostředky od sponzorů na plnění cílů organizace.

Hlavním zdrojem všech příjmů neziskových organizací je člověk. Jako individuální dárci rozhoduje o velikosti svého příspěvku, jako člen garanční komise rozhoduje o státních, nadačních nebo firemních zdrojích. Jako manažer si vybírá, kterému účelu

příspěje. Fundraising se tedy často zabývá především komunikací s lidmi.<sup>18</sup> Komunikace probíhá nejen se stávajícími sponzory, ale i s potencionálními.

Pro úspěšný fundraising není klíčové vědět kde získat prostředky, ale jak. Existují různé metody, které definují jak získat z určitého zdroje podporu:

- veřejná sbírka,
- benefiční akce,
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci,
- telefonické oslovení dárce,
- dárcovská SMS – DMS,
- sdílený marketing,
- odkaz v závěti,
- prodej vlastních výrobků a služeb,
- členské příspěvky,
- direkt mail – poštovní kampaň.<sup>19</sup>

Aby byl fundraising úspěšný a zajistil potřebné zdroje i nezávislost organizaci, musí umět namíchat potřebný mix metod pro daný zdroj.

Nezbytnost fundraisingu pro neziskové společnosti vychází z několika důvodů. Nejdůležitějším je snaha organizace přežít, a k tomu potřebuje finanční prostředky. Dalším důvodem je rozšíření a rozvoj organizace (může se jednat o zkvalitnění či rozšíření služeb). Fundraising zajišťuje společnosti nezávislost a je důležitý při budování podpory nejen z finančního hlediska, ale také v počtu příznivců či dobrovolníků. Velmi napomáhá vytvořit udržitelnou společnost, která se stane finančně silnou, což je velmi důležité, neboť mnohé projekty neziskových organizací jsou dlouhodobého charakteru<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> LEDVINOVÁ, J. Fundraising. [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising\\_\\_s387x5077.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising__s387x5077.html)

<sup>19</sup> MEDLÍKOVÁ, M., ŠEDIVÝ, M. Úspěšná nezisková organizace. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 67-68.

<sup>20</sup> TAKÁČOVÁ, H. Účetnictví neziskových organizací. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica,2010, s. 129.

### 2.3.1 Profesionální fundraiser

Jak už bylo výše řečeno u fundraisingu je nejdůležitější komunikace s lidmi, která má rozhodující vliv na přesvědčení dárců a tím získání potřebných peněžních prostředků pro neziskovou organizaci. Profesionální fundraiser musí znát dáorce organizace co nejlépe. Firemní fundraising je založený na osobních kontaktech a vztazích. Úspěšný fundraiser si vytváří svůj osobní styl jednání s dárci, jejich znalost mu pomáhá nejlépe odhadnout potřeby dáorce. Přibližně 60 - 80 % svého času tráví v terénu a jen 20 – 40% tráví v kanceláři.<sup>21</sup> Fundraiser se snaží nejrůznějšími metodami získat dáorce a umožnit mu dobrý pocit z dárcovství.<sup>22</sup>

Dobrý fundraiser musí mít charisma, schopnost prezentace, dobré komunikační dovednosti, umět vyjednávat, schopnost vcítit se (empatii)<sup>23</sup>. S uměním vyjednávat souvisí také schopnost dobré argumentace, jeho verbální a neverbální vystupování, vhléd a image. Důležité je mít vizi a dokázat za ní jít, být kreativní, mít nadšení pro daný úkol, ale také se vyrovnat s nezdarem a nevzdát se. Fundraiser není samostatná nezávislá jednotka, jeho velice důležitou dovedností musí být práce v týmu a umění přesvědčovat.

Hlavním úkolem fundraisera je vytvořit plán získávání zdrojů, spolupracovat s ekonomickým oddělením na přípravě rozpočtů. Podrobně sledovat jejich plnění, připravit si komunikaci s jednotlivými dárci a dalšími možnými zdroji finančních prostředků a vytvořit si podrobnou dokumentaci jednotlivých dárců. Fundraiser nejenom získává zdroje potřebné pro organizaci, ale v širším slova smyslu organizaci zastupuje na venek, stává se její tváří, reprezentuje ji nejen před dárci, ale také před médii.

---

<sup>21</sup> MEDLÍKOVÁ, M., ŠEDIVÝ, M. Úspěšná nezisková organizace. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 68.

<sup>22</sup> LEDVINOVÁ, J. Fundraising. [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponsoring-fundraising/fundraising\\_\\_s387x5077.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponsoring-fundraising/fundraising__s387x5077.html)

<sup>23</sup> MEDLÍKOVÁ, M., ŠEDIVÝ, M. Úspěšná nezisková organizace. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 70.

### 2.3.2 Okruhy dárců

Každý úspěšný fundraiser musí správně umět vymezit okruhy možných dárců a podle rozdělení s nimi i jednat. Základní rozdělení potencionálních dárců:

- dárci, kteří **mají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost** – potřeba počítat s vyrovnáním se s větší byrokracií při přidělení prostředků,
- dárci, kteří **nemají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost** – bude potřeba pružnějšího a operativnějšího vyjednávání k získání peněžních prostředků,
- dárci, kteří **darují poprvé**,
- dárci, kteří **již darovali** – lepší při nutnosti rychlé potřebě peněz, odpadá nutnost představovat společnost,
- **marketingové účely** – zlepšení image firmy,
- **širší podnikové cíle** – podpora zařízení, které slouží i firemním zaměstnancům,
- **atmosféra altruismu** – firma chce být dobrým sousedem,
- **negativní motivy** – splnění povinnosti dávat, osobní prospěch, pocit moci, snížení daňového základu a další<sup>24</sup>.

## 2.4 Občanská sdružení

V Listině základních práv a osob zaručuje článek 20 občanům právo svobodně se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích. Občanská sdružení se řídí zákonem č 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů v politických stranách a politických hnutích, v církvích a náboženských institucích a k výdělečné činnosti nebo zajištění řádného výkonu určitých povolání. Občanská sdružení jsou právníckými osobami. Členy sdružení mohou být fyzické i

---

<sup>24</sup> REKTOŘÍK, J., kolektiv. Organizace neziskového sektoru. 2. vydání. Praha:EKOPRESS,s.r.o. 2007.s.97-98.

právnícké osoby. Členství ve sdružení je svobodnou volbou a každý může svobodně vystoupit. Práva a povinnosti občana ve sdružení upravují stanovy sdružení.

Nejsou povolena sdružení, jejichž cílem je popírat, či omezovat osobní, politická nebo jiná práva občanů na základě jejich národnosti, pohlaví rasy či původu. Dále nejsou povolena sdružení ozbrojená nebo spojená s ozbrojenými složkami, vyjma myslivosti a sportovní činnosti<sup>25</sup>.

Sdružení vzniká na základě registrace. Návrh na registraci se podává ministerstvu vnitra České republiky nejméně třemi osobami, přičemž alespoň jedna musí být starší 18 let. Návrh musí být podepsaný s uvedenými osobními údaji (jména a příjmení, rodná čísla a bydliště). K návrhu musí být připojeny stanovy ve dvojím vyhotovení, které obsahují:

- název sdružení,
- sídlo,
- cíl činnosti,
- orgány sdružení, způsob jejich ustanovování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
- zásady hospodaření.

Zásady hospodaření udávají, jakým způsobem bude občanské sdružení získávat prostředky na svoji činnost a jakým způsobem budou tyto prostředky využívány. Občanské sdružení má několik možností, jak získat prostředky pro svou činnost:

- z členských příspěvků,
- z příjmů z pořádání kulturních, sportovních, rekreačních a jiných akcí, které propagují činnost organizace,
- z příjmů vlastní hospodářské činnosti,
- z výnosů hospodaření s majetkem,
- z darů,
- z dotací ze státního rozpočtu, státních fondů, z prostředků EU.<sup>26</sup>

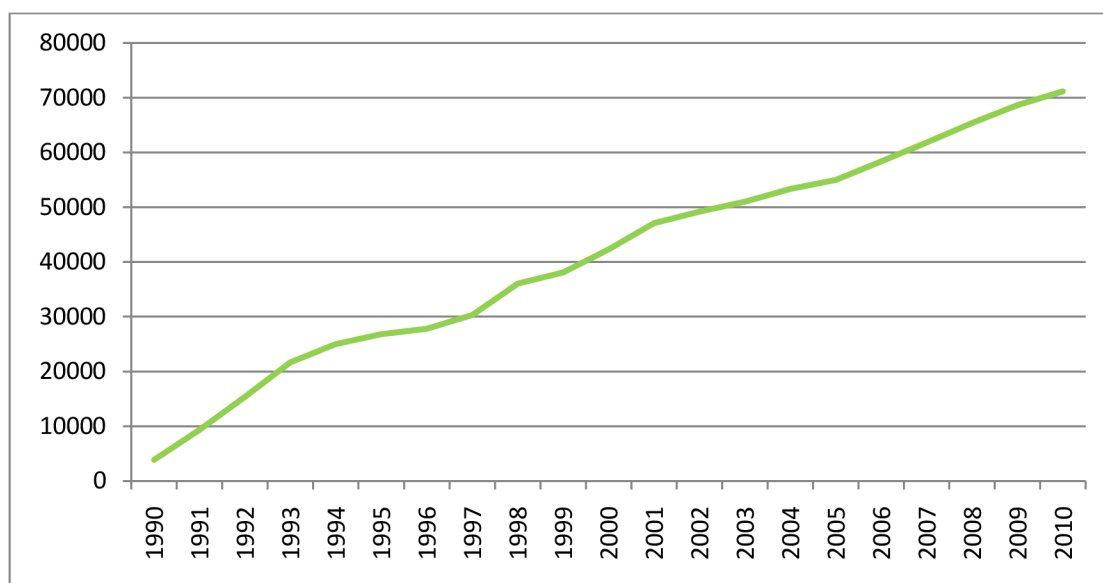
---

<sup>25</sup> Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ze dne 27. března 1990.

<sup>26</sup> TAKÁČOVÁ, H. Účetnictví neziskových organizací. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010, s. 27.

Sdružení může zaniknout na základě dvou důvodů. Dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením. Pravomocným rozhodnutím ministerstva vnitra o jeho rozpuštění. Ministerstvo sdružení rozpustí, zjistí-li, že sdružení provádí činnost, která mu je zákonem zakázána či je v jeho rozporu. Při zániku sdružení se provede majetkové vypořádání<sup>27</sup>.

V České republice patří občanská sdružení mezi nejstarší a nejvíce používané formy neziskových organizací. Na začátku roku 2010 dosahoval počet občanských sdružení přes sedmdesát tisíc. Oblíbenost této formy je daná díky snadnosti založení, spravování, ale i zrušení sdružení. Občanská sdružení jsou zakládána pro různé účely jako kultura, ekologie, sociální služby, vzdělávání, sport a další. Na následujícím grafu můžeme vidět růst počtu registrovaných občanských sdružení v České republice od roku 1990 do první poloviny roku 2010.



Graf 7: Vývoj počtu občanských sdružení od roku 1990-2010 (Upraveno dle: Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010[online]. 2010 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/statistika/>)

Ročně přibude kolem tří tisíc nových sdružení. V posledních čtyřech sledovaných letech došlo k ustálení růstu počtu občanských sdružení.

<sup>27</sup> Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ze dne 27. března 1990

### **3 Hodnocení hospodaření IQ Roma servis, o.s.**

V této kapitole přecházíme k praktické části diplomové práce. V hodnocení hospodaření občanského sdružení IQ Roma servis, o.s. se vychází z teoretických poznatků uvedených v předcházející části práce. Bude rozšířena o provedené analýzy hospodaření organizace. Nejprve ale budou uvedeny základní informace o neziskové organizaci IQ Roma servis, o.s. Po provedených analýzách a jejich vyhodnocení budou předloženy návrhy možných zlepšení hospodaření ve sdružení.

#### **3.1 Základní informace o IQ Roma servis, o.s.**

Občanské sdružení IQ Roma servis je nestátní neziskovou organizací založenou v roce 1997, která svou činnost provozuje v Brně, Břeclavi a některých dalších městech a obcích Jihomoravského kraje. Tato organizace poskytuje bezplatné služby v oblasti sociálně právního poradenství, vzdělávání a volnočasových aktivit pro osoby ohrožené sociálním vyloučením, především pro osoby Romského původu. Společnost se snaží přesně zanalyzovat dané prostředí a nalézt možnosti, jak poskytnout svou pomoc k rozvoji této skupiny. Zvyšují jejich motivaci a hledají hodnoty, které jim pomohou ve společenském uplatnění. Organizace je na trhu již zavedeným subjektem s dobrou pověstí a stala se vyhledávaným partnerem nejen pro veřejnou správu, ale také pro školy, studenty nebo zaměstnavatele. V roce 2008 se stala nositelem Ceny kvality<sup>28</sup> v sociální péči v kategorii Poskytovatel sociálních služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením. V roce 2009 získala rovněž Cenu kvality v kategorii Poskytovatel sociálních služeb pro děti. Společnost se snaží realizovat osvětové kampaně týkající se oblasti sociálně vyloučených a přiblížit jejich kulturu i rozdíly ostatním<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Součástí Národního programu podpory jakosti. Cíl hledat a nalézat mezi poskytovateli sociálních služeb výjimečné lidi a nejvyšší kvalitu instituce.

<sup>29</sup> IQ Roma servis,o.s.[online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:<http://www.iqrs.cz/>

**Vize IQ Roma servisu:**

*„Chceme svět, ve kterém budou existovat živé a přátelské vztahy mezi Romy a majoritními obyvateli - svět, ve kterém budou Romové přirozeně zastávat důstojné společenské role s respektem ke své kultuře a národnosti.“<sup>30</sup>*

**Poslání IQ Roma servisu:**

*„Být prostředníkem, který podporuje možnosti, příležitosti a odhodlání Romů na cestě jejich růstu a společenského uplatnění a chrání jejich práva a důstojnost v rámci společnosti.“<sup>31</sup>*

Sdružení poskytlo v rámci svých služeb pomoc v roce 2009 více než 1700 klientům. Mezi dospělými klienty převažovaly především ženy (58%), mezi aktivitami mládeže muži (65%). Společnost se zaměřuje také na dlouhodobou komplexní práci s rodinami. Klienti získali důvěru v organizaci IQ Roma servis a pravidelně s ní spolupracují. Především v pedagogickém programu je tato změna důležitým indikátorem, protože se daří klienty stále více zapojovat do různých aktivit, které jsou jim v rámci služeb sdružení nabízeny.

IQ Roma servis provádí své hlavní činnosti v oblasti výzkumu sociálně vyloučených a ohrožených komunit, především šetření o jejich stavu a potřebách. Z analýz přechází k praxi a tvoří programy užitečné pro různé změny. Organizace spolupracuje s veřejnými institucemi i s dalšími partnery při tvorbě a implementaci strategií směřujících k sociálnímu začleňování cílové skupiny. Poskytuje podporu rovných příležitostí, např. zastupuje, doprovází či zprostředkovává pomoc ve věcech ochrany před diskriminací či v občanských právech. Zabývá se také poradenskou a konzultační činností. Cíle a zásady sdružení se opírají o:

- respektování osobních cílů klientů (jednotlivců, rodin, skupin, komunit),
- posiluje potenciál, soběstačnost a aktivní roli svých klientů,
- zachovává důvěrnost sdělovaných informací,

---

<sup>30</sup> Vize, poslání a hodnoty.[online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:<http://www.iqrs.cz/>

<sup>31</sup> Vize, poslání a hodnoty.[online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z: <http://www.iqrs.cz/>



- uplatňuje a rozvíjí Standardy sociálních služeb Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky<sup>32</sup>.

V roce 2011 se sdružení zabývá především těmito tématy - zaměstnanost, bydlení, diskriminace, zadluženost, rodina, vzdělávání a volnočasové aktivity. Ke všem těmto oblastem nabízí poradenství a asistenci.

## **3.2 Analýza hospodaření IQ Roma servis, o. s.**

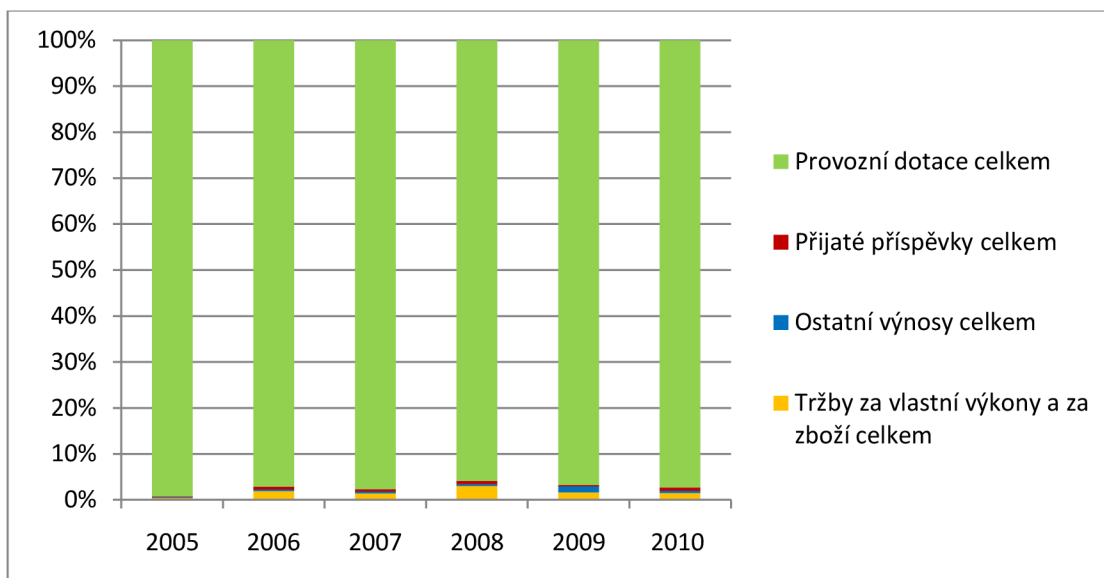
Pro kvalitní zhodnocení hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o.s. je zapotřebí podrobně prozkoumat její účetní výkazy. Zkoumání bude prováděno pomocí analýz výnosů, financování, výdajů a finanční analýzy účetních výkazů občanského sdružení. Pouze podrobnými analýzami může být objektivně zhodnocena hospodářská situace ve sdružení a popřípadě mohou být nalezeny největší nedostatky.

### **3.2.1 Analýza výnosů**

Analýza výnosů se zaměřuje na bližší prozkoumání výnosů v účetních výkazech zisku a ztrát. Výnosy podniku jsou veškeré finanční prostředky, které společnost získala za určité časové období. U neziskové organizace se jedná především o prostředky plynoucí z dotací, darů a tržeb z prodeje vlastních služeb. Provozní dotace u občanského sdružení IQ Roma jsou hlavním tvůrcem výnosů.

---

<sup>32</sup> Stanovy občanského sdružení IQ Roma servis.



Graf 8: Analýza výnosů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

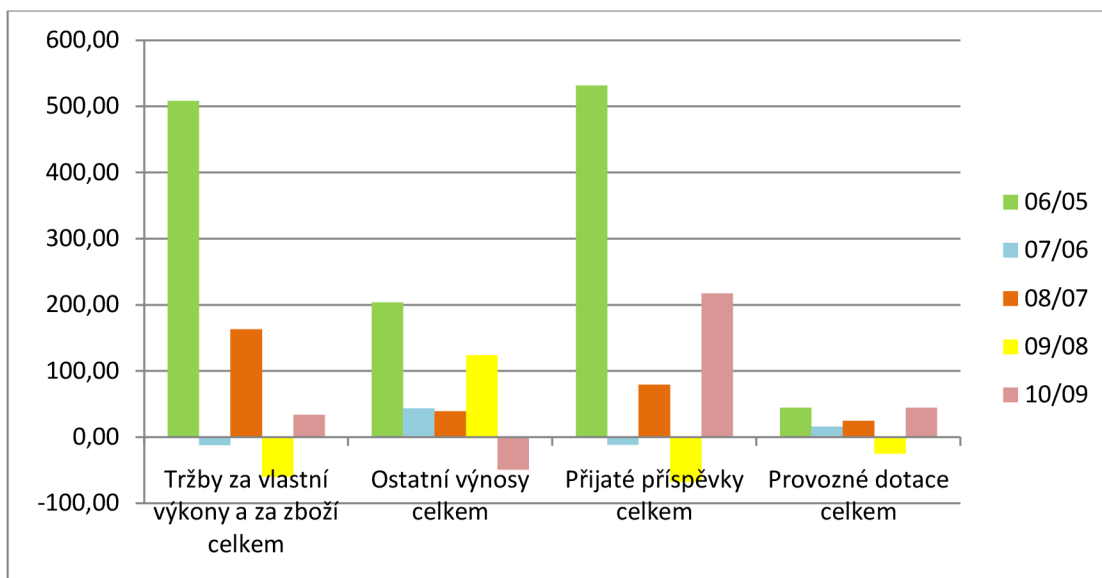
Jak je na grafu analýzy výnosů patrné, ve sledovaném období šesti let tvoří největší část provozní dotace. Provozní dotace za sledované období přesahují 95 % veškerých výnosů občanského sdružení IQ Roma servis, o.s. Ostatní výnosy, příspěvky a tržby za vlastní výkony tvoří zanedbatelnou část. Hlavní výnosy organizace, kterými financuje svou činnost, plynou z dotací na konkrétní projekty.

Tab. 8: Analýza výnosů

v %	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem</b>	0,46	1,90	1,45	3,00	1,62	1,51
<b>Ostatní výnosy celkem</b>	0,16	0,32	0,40	0,44	1,34	0,47
<b>Přijaté příspěvky celkem</b>	0,15	0,63	0,48	0,68	0,29	0,65
<b>Provozní dotace celkem</b>	99,24	97,15	97,67	95,88	96,75	97,37

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

V následujícím grafu je zobrazena horizontální analýza výnosů sdružení za sledované období let 2005 až 2010. Kromě roku 2009 dochází k nárůstu provozních dotací, které jsou nejdůležitější v příjmové části sdružení.

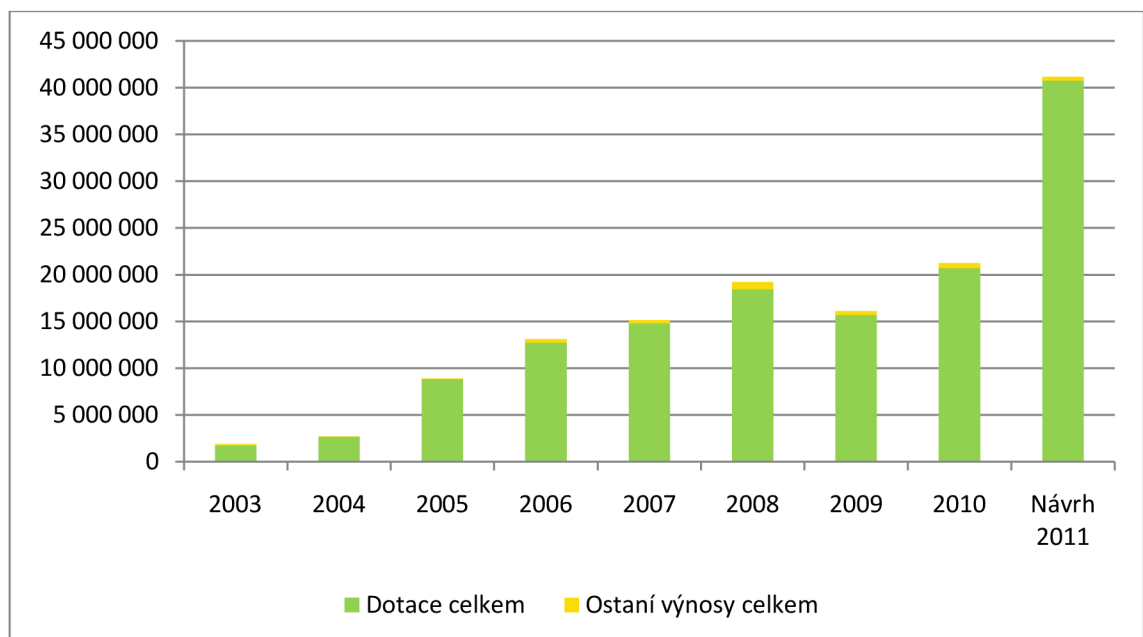


Graf 9: Horizontální analýza výnosů v % (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Další důležitou položkou, kterou je potřeba sledovat, jsou přijaté příspěvky celkem. V nich jsou i příspěvky ze soukromých podniků, mezi ně se řadí například společnost Vodafone. Občanské sdružení IQ Roma servis reálně nemá téměř žádnou diverzifikaci svých výnosů. Většina zdrojů pochází z veřejných financí, kam řadíme jak státní rozpočet, tak i rozpočet Evropské unie a rozpočty obcí a krajů. Jak už bylo vysvětleno v kapitole fundraising, pro každou neziskovou společnost je důležitá její diverzifikace zdrojů. Tržby z vlastní činnosti tvoří nepodstatnou část zdrojů organizace a jedná se většinou o poskytnutí poradenských služeb nebo o služby týkající se vzdělávání. V ostatních výnosech jsou zařazeny položky kurzové zisky a úroky.

### 3.2.2 Analýza financování

Následující analýza se zabývá podrobnějším zhodnocením financování organizace. Posláním organizace je pomáhat bezplatně sociálně ohroženým skupinám. Z její činnosti se tedy nedá očekávat generování výnosů. Hlavními zdroji financování se stávají dotace ze státního rozpočtu a rozpočtu Evropské unie. Velká část činnosti organizace je financována prostřednictvím projektů, které zpracovávají projektoví manažeři a podávají k výzvam různých dotačních programů. Část finančních příspěvků získává organizace z darů fyzických i právnických osob, členských příspěvků a odměn z poskytnutých školení a konzultací. Finanční zdroje organizace můžeme dělit na dvě hlavní složky, a to ostatní výnosy a dotace. Při využívání finančních prostředků dbá sdružení na zásady účelnosti a transparentnosti.

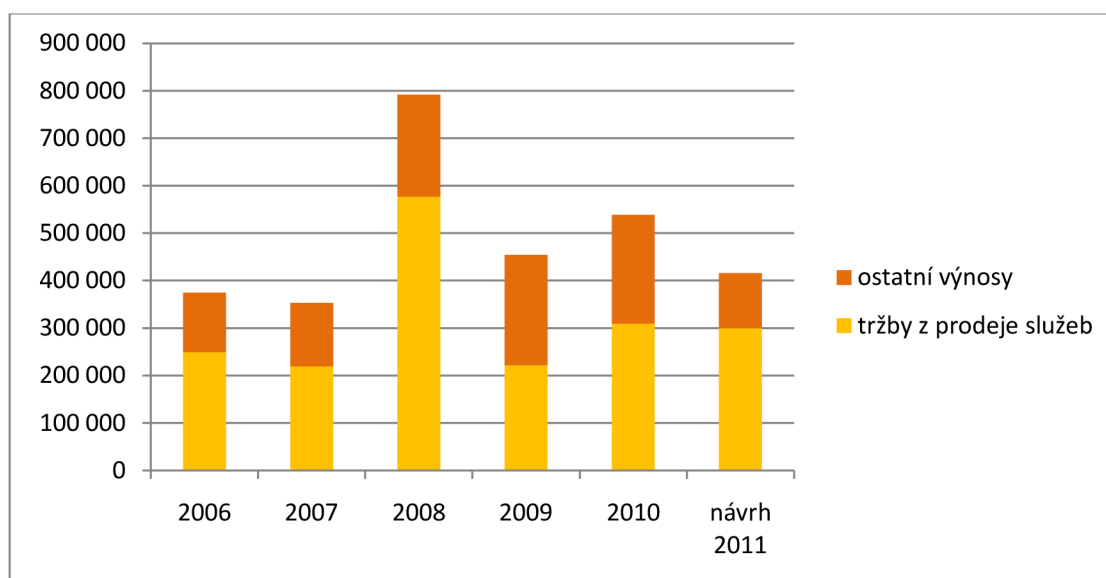


Graf 10: Výnosy sdružení v období 2003 – 2011 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

Na grafu vidíme velký nárůst výnosů občanského sdružení za sledované období. Od prvního sledovaného roku 2003 se výnosy společnosti zvýšily více než dvaaadvacetkrát. Pokles v roce 2009 byl způsoben ukončení projektu EQUAL. Projekty, které ho nahradily, začínaly až v následujícím roce. V tomto sledovaném roce je podíl

financování chodu organizace z Evropských fondů pouze kolem 20%. V roce 2010 došlo díky schváleným dotacím ke zvýšení příjmů o 30% oproti předchozímu roku. V roce 2011 se předpokládá navýšení finančních prostředků na dvojnásobek. K takto výraznému vzrůstu výnosů došlo na základě vysoké investiční dotace statutárního města Brna, která je schválena ve výši dvaceti miliónů korun a bude sloužit k rekonstrukci nových prostor pro občanské sdružení IQ Roma servis.

Výnosy organizace, které neplynou z provozních dotací, tedy nejsou vázané na projekty, tvoří velmi malou část finančních prostředků organizace. Za sledované období nepřesáhly 5 % z celkových výnosů. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj ostatních výnosů rozlišených na tržby z prodeje služeb a ostatní výnosy, které zahrnují výnosy z úroků, kurzových zisků, darů, členských příspěvků a sbírek. K největšímu růstu došlo v roce 2008, ve kterém výrazně vzrostly výnosy z tržeb prodeje služeb a darů. V dalších letech se již sdružení nepodařilo dosáhnout tohoto stavu.



Graf 11: Ostatní výnosy sdružení v Kč (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

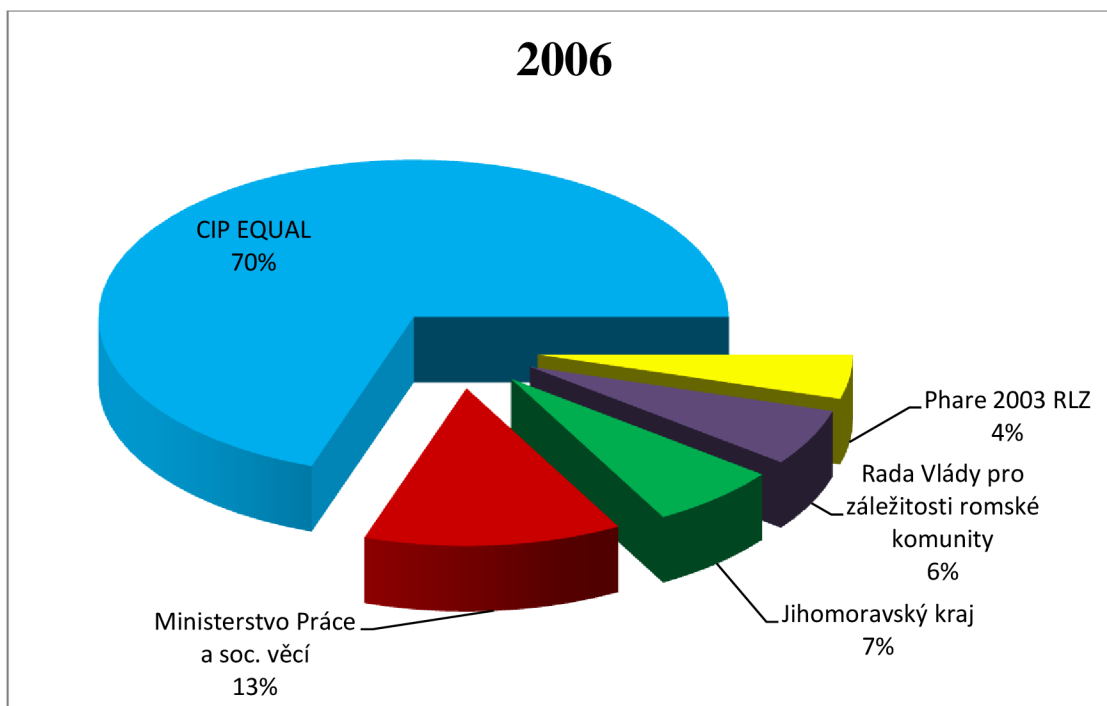
Vzhledem k rostoucím výnosům organizace je důležité zjistit, zda celkové rostoucí výnosy mají vliv i na rostoucí ostatní výnosy. K této analýze byl využit korelační koeficient ostatních výnosů s celkovými výnosy v letech 2006 – 2010 a korelační analýza tržeb z prodeje služeb vůči celkovým příjmům za stejné období.

$$\text{Pearsonův korelační koeficient } r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

Korelační koeficient závislosti ostatních výnosů a celkových výnosů vychází 0,7009, což znamená velmi silnou závislost. Se zvyšováním celkových výnosů se zvyšují i ostatní výnosy a naopak. S většími výnosy organizace roste počet jejich aktivit, tedy i počet jejich zaměstnanců a tím se zvyšují i možnosti generování ostatních výnosů. S rostoucím počtem aktivit roste počet nabízených činností i kontaktů s potencionálními dárci.

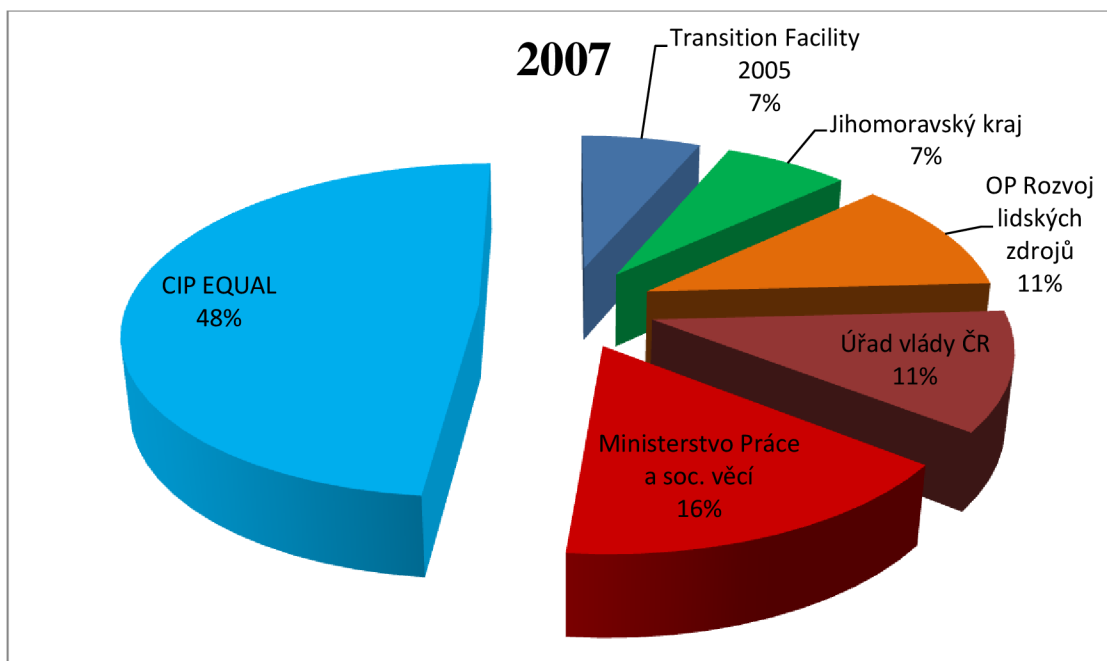
Korelační koeficient závislosti tržeb z prodeje služeb a celkových příjmů za sledované období vyšel 0,5489. Což nám ukazuje také na silnou závislost výše tržeb z prodeje služeb a dosažených celkových výnosů.

Financování občanského sdružení IQ Roma servis je z více než 95 % zajištěno získáním financí na projekty. Organizace existenčně závisí na své schopnosti získat dostatečný počet financí vázaných na konkrétní projekty. V následujících grafech bude blíže prozkoumána příjmová část sdružení za jednotlivé roky 2006 – 2011. V grafech budou uvedeny především významné zdroje financí, neboť v jednotlivých letech byly výnosy organizace až z třiceti různých zdrojů. Menší zdroje nebudeme uvádět, protože by se grafy staly velmi nepřehlednými. Přesné financování organizace za toto sledované období je uvedeno v příloze č. 3.



Graf 12: Výnosy sdružení v roce 2006 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

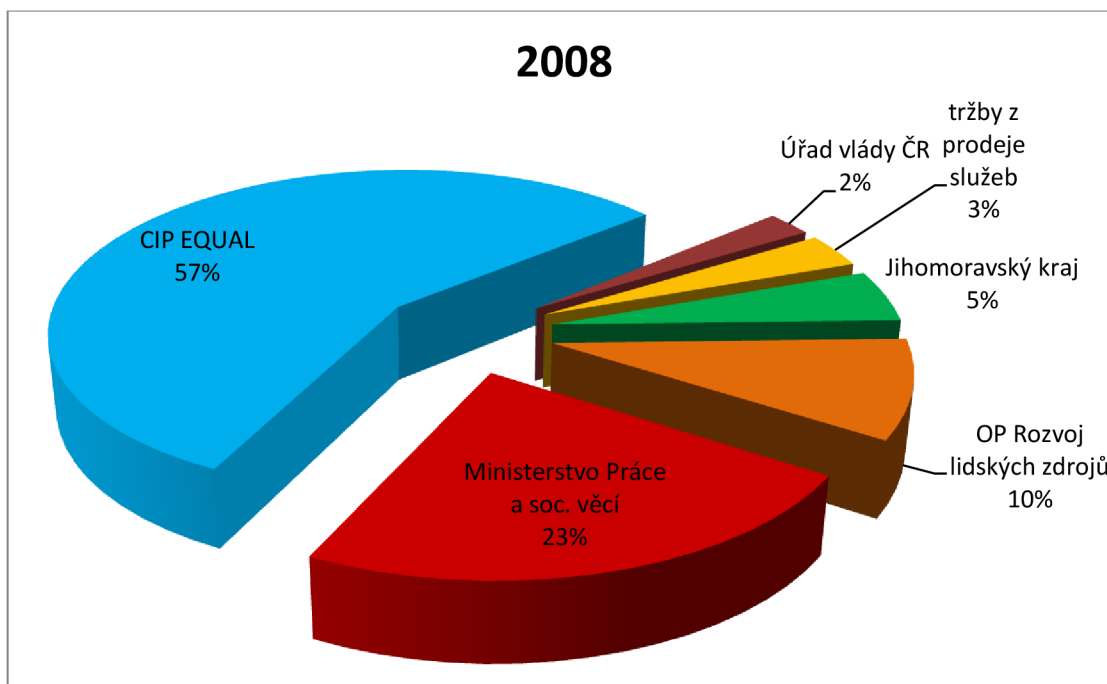
Největším finančním zdrojem (necelých devět miliónů korun) v roce 2006 byl pro organizaci projekt podporován z programu Iniciativy Společenství EQUAL (CIP EQUAL), který je z 73% financován z Evropského sociálního fondu a z 27 % ze státního rozpočtu České republiky. Další finance byly získány z projektů Ministerstva práce a sociálních věcí, Jihomoravského kraje a Rady vlády pro záležitosti romské komunity.



Graf 13: Výnosy sdružení v roce 2007 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

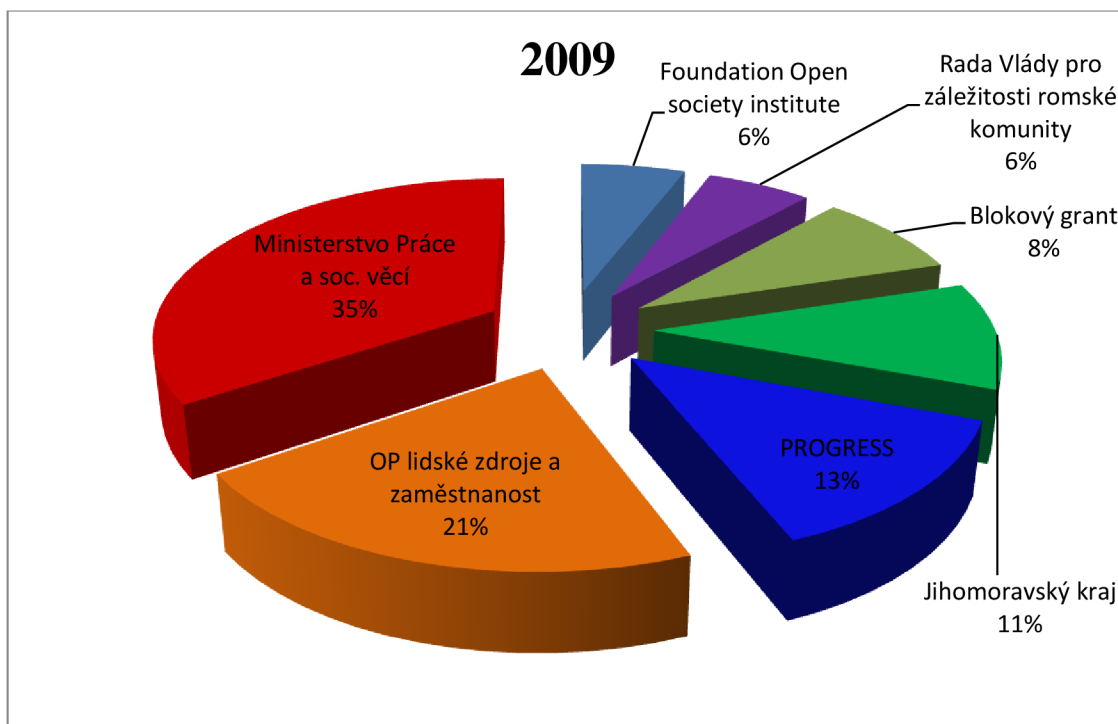
V roce 2007 byl hlavním výnosem organizace také projekt financovaný z CIP EQUAL (necelých sedm miliónů korun). Oproti předchozímu roku se lehce změnila struktura financování a přibyl důležitý zdroj financí z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. Jednalo se o finanční zdroje ve výši 1,5 mil korun. Více prostředků získalo sdružení od Ministerstva Práce a sociálních věcí navýšením o zhruba 600 tisíc korun. I nadále se ve struktuře výnosů organizace nachází Jihomoravský kraj s přibližně stejným příspěvkem necelého jednoho miliónu korun. Celkově se výnosy v tomto roce oproti minulému zvýšily o dva milióny korun.





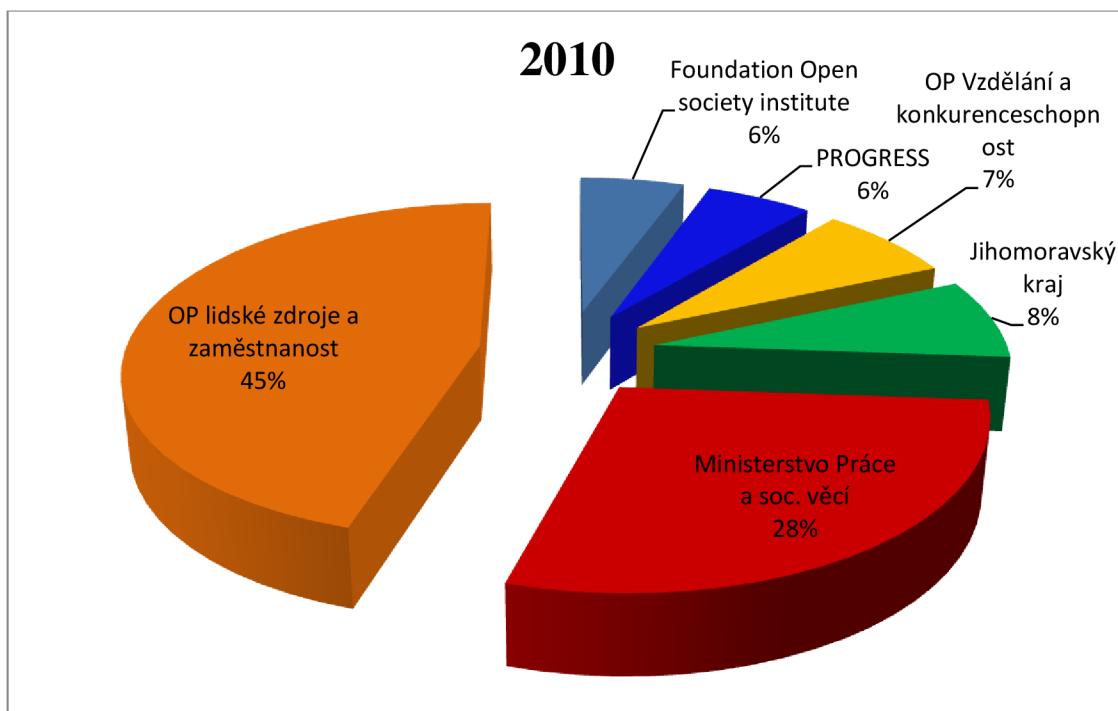
Graf 14: Výnosy sdružení v roce 2008 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

Rok 2008 znamenal pro organizaci výrazné navýšení vlastních finančních prostředků. Oproti předchozímu roku se jednalo o navýšení o necelé čtyři milióny korun a získání dalších tří projektů financovaných od dalších dárců. I nadále hlavním výnosem organizace byl zdroj CIP EQUAL, který se v něm realizoval posledním rokem. Výnosy od Ministerstva financí se navýšily o dva milióny korun a tvořily druhý nejdůležitější zdroj financí organizace. Nadále jsou generovány výnosy z projektů financovaných z Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů, který se pohybuje přibližně na stejné výši jako v předcházejícím roce. V tomto sledovaném roce dosáhly tržby z prodeje služeb svého maxima. Jednalo se o výnosy necelých 600 tisíc korun a tím se staly cenným zdrojem organizace.



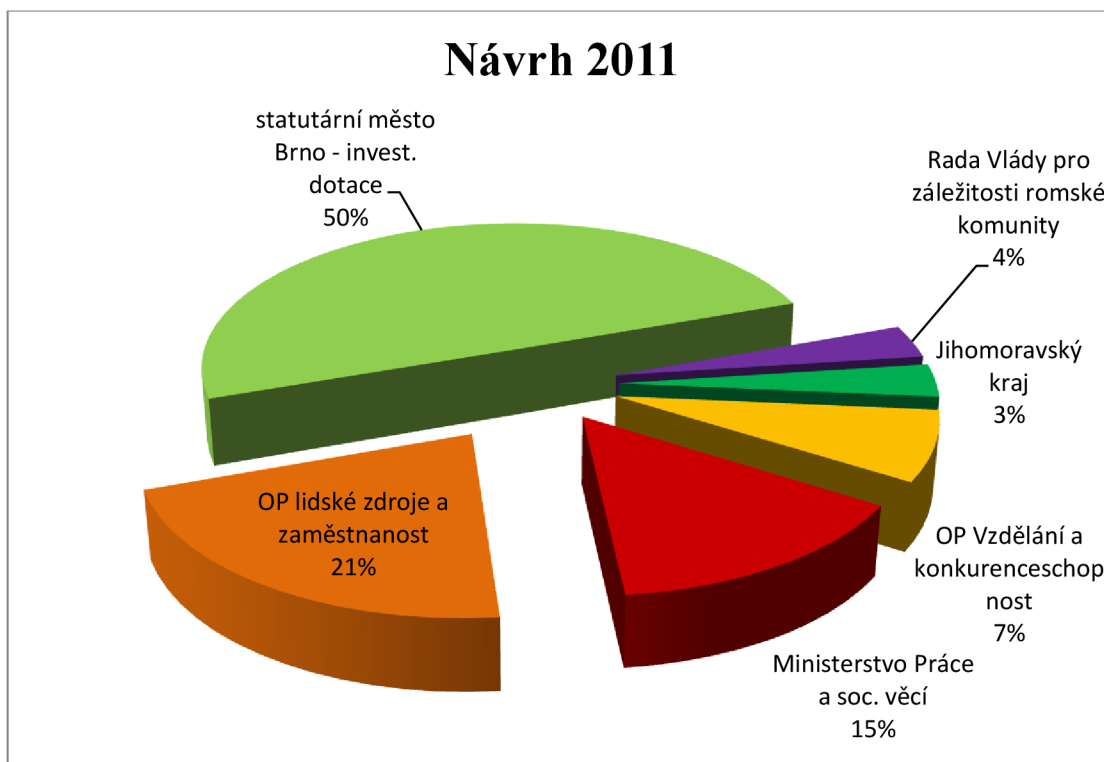
Graf 15: Výnosy sdružení v roce 2009 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

V roce 2009 vidíme změnu ve struktuře zdrojů organizace. Byly ukončeny projekty financované z CIP EQUAL a Operačním programem Rozvoj lidských zdrojů, celkově došlo k poklesu výnosů za tento rok o tři milióny korun oproti roku 2008. Pokles těchto celkových výnosů byl následován i poklesem tržeb z prodeje služeb, které se snížily oproti předcházejícímu roku o 300 tisíc korun. Nejvíce financí organizace získala od Ministerstva práce a z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Dohromady tvořily více než 50 % výnosů organizace, kolem devíti miliónů korun. Výnosy z ukončených projektů byly částečně nahrazeny projektem z programu Evropské unie PROGRESS. Tento program podporuje plnění cílů Evropské unie v oblasti zaměstnanosti, sociálních věcí a rovných příležitostí. Necelých 900 tisíc se podařilo sdružení získat z projektu financovaného Foundation Open society institute. Tato nadace byla založena Gegorgem Sorosem a klade důraz na zlepšování života lidí v sociálně vyloučených komunitách.



Graf 16: Výnosy sdružení v roce 2010 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

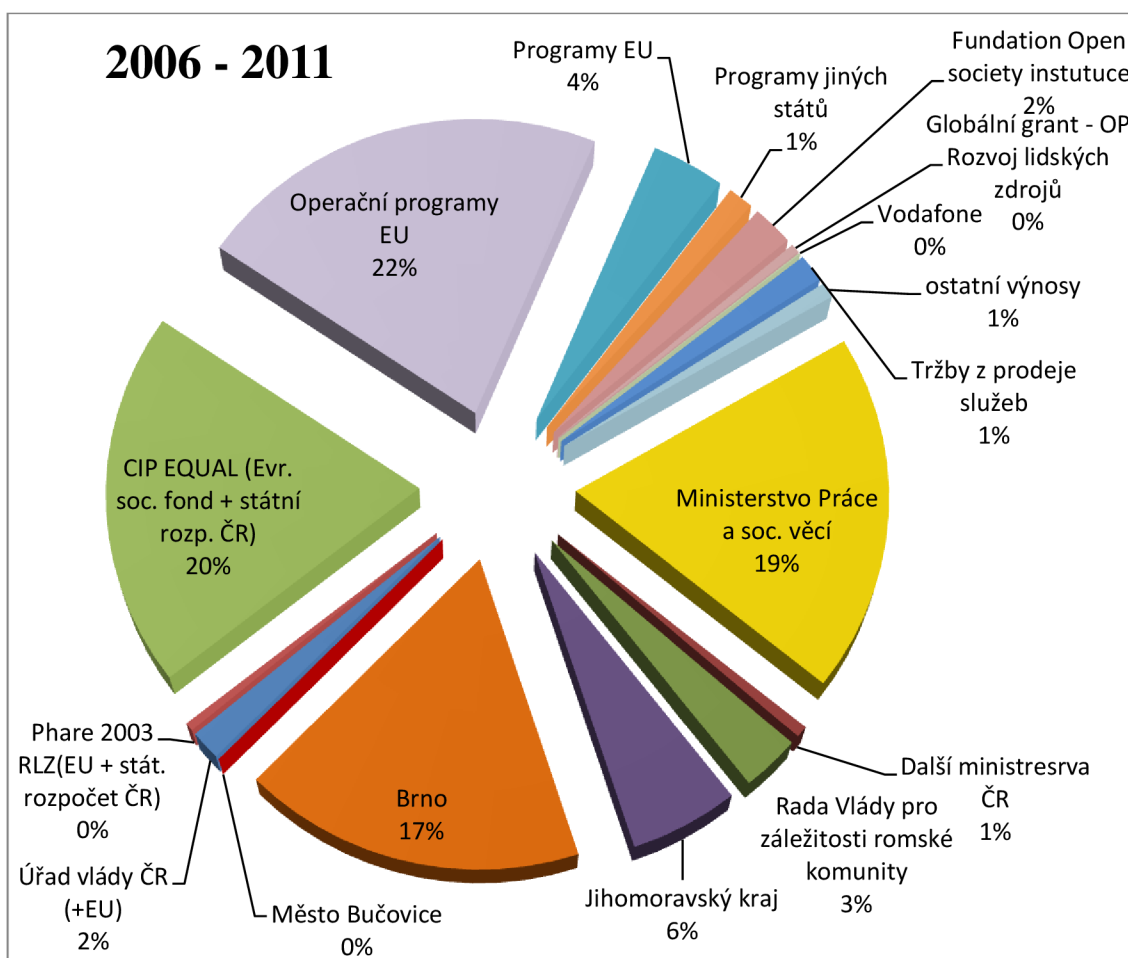
Ve sledovaném roce 2010 se výnosy organizace zvýšily o více než pět miliónů korun oproti předchozímu roku. Zvýšení bylo zapříčiněno nárůstem výnosů z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, který činil největší položku 8,5 miliónu korun. Ministerstvo práce poskytlo 5,3 miliónu korun. Další zdroje zůstaly přibližně na stejné úrovni jako v předcházejícím roce. V roce 2010 započal nový projekt financovaný z Operačního programu Vzdělávání a konkurenceschopnost, jehož výnosy také přispěly k celkovému navýšení finančních zdrojů organizace. Současně s růstem celkových výnosů v tomto sledovaném roce došlo i k růstu tržeb z prodeje služeb a byly zaznamenány nejvyšší dary od fyzických a právnických osob za sledované období (120 tisíc korun).



Graf 17: Předpokládané výnosy sdružení v roce 2011 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

Celkově by měly výnosy v roce 2011 dosáhnout necelých 42 mil. Kč. Výnosy pochází z 98% z dotací. Z grafu příjmů občanského sdružení v roce 2011 je patrné, že největší položku bude tvořit dotace od statutárního města Brna ve výši dvaceti miliónů korun. I nadále pokračují projekty financované z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a z Ministerstva práce a sociálních věcí. Kromě investiční dotace od statutárního města Brna se nepředpokládá výrazná změna výnosů. V tomto roce již neprobíhají projekty z programu PROGRESS a Foundation Open society instituce a jsou nahrazeny výnosy z projektu Operační program Vzdělávání a konkurenceschopnost a z projektu Rady Vlády pro romské záležitosti.

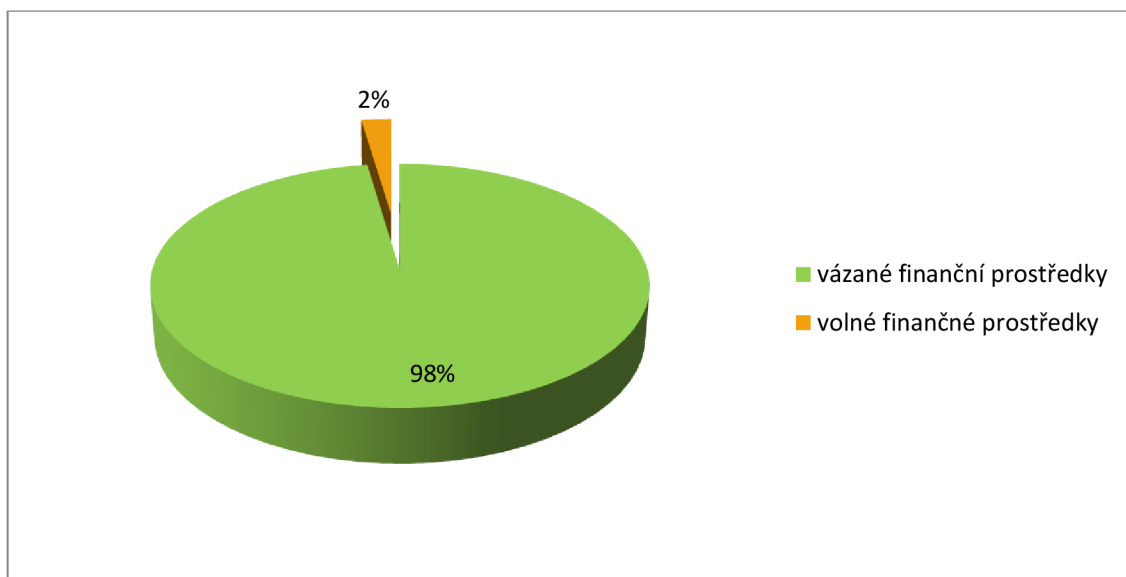
V následujícím grafu jsou shrnuty výnosy za období let 2006 až 2011. Graf podává přehled výnosů za celé sledované období.



Graf 18: Výnosy sdružení za období 2006-2011 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis, o.s.)

Na grafu je zobrazen podíl jednotlivých zdrojů sdružení za sledované období let 2006 až 2010 a předpokládané výnosy v roce 2011. Nejvíce finančních prostředků získalo sdružení z programů Evropské unie - z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, který se podílel 20% na financování organizace za sledované období. Důležitým příjmem prostředků byl také CIP EQUAL, který je financován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu. Dalšími skoro 20 % se podílí na financování Ministerstvo práce a sociálních věcí, které přispívalo na financování organizace ve všech sledovaných letech. Několik projektů organizace získala od statutárního města Brna a Jihomoravského kraje. Finančním zdrojem je i Rada Vlády pro romské záležitosti,

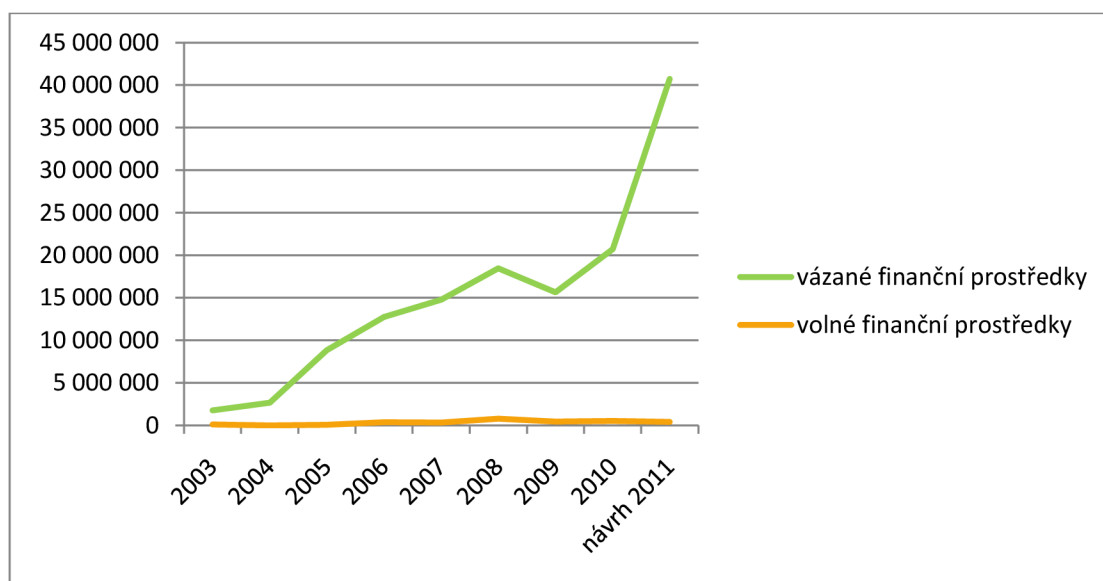
protože se sdružení zaměřuje na činnosti pomáhající sociálně ohroženým skupinám a to hlavně Romům. Tržby z prodeje služeb se za sledované období podílely na celkových příjmech pouze necelými 1,5 procenty. Ostatní výnosy zahrnující dary, členské příspěvky, sbírky na provoz a náhrady za škody na celkových výnosech ve sledovaném období dosahují necelé jedno procento. Většina výnosů (přes 95%) občanského sdružení IQ Roma servis je vázaných v konkrétních projektech, které se věnují specifickým činnostem. Tyto finance se nedají použít na žádný jiný účel a do doby vyčerpání jsou uloženy na bankovních účtech organizace. Organizace nevlastní žádné budovy ani pozemky. Ve vlastnictví má pouze drobný hmotný majetek, a to především vybavení kanceláří, které je nutné pro chod organizace.



Graf 19: Poměr vázaných a volných finančních prostředků v letech 2006-2011 (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

Za sledované období tvoří vázané finanční prostředky 98 % celkových výnosů organizace. Organizace na projektech získala přes 123 miliónu korun. Naproti tomu volné finanční prostředky plynoucí z tržeb z vlastních služeb, darů, příspěvků, úroků a kurzových zisků činily pouze necelé tři milióny. Bez financí získaných z projektů by organizace nemohla vykonávat svou činnost. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj vázaných a volných finančních prostředků, kterými disponuje sdružení. Zatímco vázané

finanční prostředky od prvního sledovaného roku 2003 vzrostly, volné finanční prostředky se příliš nezvýšily.

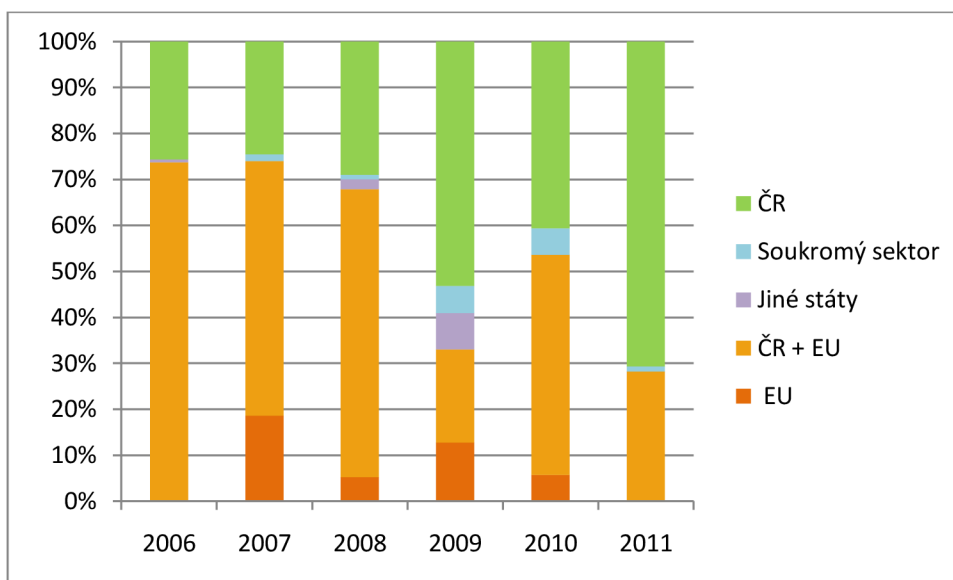


Graf 20: Vývoj volných a vázaných finančních prostředků sdružení v Kč (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis, o.s.)

Financování sdružení je velmi dobře propracováno. Velké projekty jsou často plánované na tři roky a po jejich ukončení jsou nahrazené jinými. Nedochozí k výkyvům ve financování organizace, ale k neustálému růstu výnosů z dalších zdrojů. Organizace má také mnoho projektů jednoletých, se kterými se shoduje i jejich financování. Z povahy činnosti sdružení má několik stálých zdrojů. Projekty jsou financovány především Radou vlády pro romské záležitosti, Ministerstvem práce a sociálních věcí a Operačními programy Evropské unie týkající se zaměstnanosti a konkurenceschopnosti.

Na následujícím grafu je zobrazeno rozdělení financování na základě dárců. Je těžké rozlišit výnosy pouze pomocí získaných účetních výkazů na výnosy z veřejného rozpočtu ČR a na výnosy z Evropské unie. Mnoho projektů či operačních programů je financováno částečně z rozpočtu ČR a částečně z rozpočtu Evropské unie. Rozdělení v následujícím grafu bylo tedy provedeno dle jednoznačných příjmů z veřejných rozpočtů ČR (města, obce, kraje) a na výnosy jednoznačně plynoucí přímo z EU. Programy, které jsou sice z větší části financovány Evropskou unií, ale v různé výši kofinancovány z rozpočtu ČR jsou uvedeny dohromady. Je třeba si ale uvědomit, že

nejméně 70% (většinou 75%) financí v této spojené položce pochází pouze z prostředků Evropské unie. Kladně lze hodnotit trend financování ze soukromého sektoru, který se v letech 2009 a 2010 zvýšil. Je ale diskutabilní, zda lze tyto financí prostředky řadit do soukromého sektoru, neboť se jednalo o výnosy z Open sociate fund, což je nadace zřízena Georgem Sorosem a funguje také na principu dotací a projektů. Při bližším prozkoumání příjmů v roce 2011 (přes jejich dvojnásobné zvýšení) je zřetelné nenavýšení příjmů z více projektů. Odmyslíme-li si investiční dotaci města Brna, která slouží na vybudování (rekonstrukci) nového centra sdružení, zůstanou výnosy prakticky na stejné úrovni jako v roce 2009. Z tohoto pohledu by se jednalo o zastavení růstů příjmů dotací sloužící přímo na účel společnosti. Organizaci zbývají pouze dva roky k čerpání dalších jiných dotací ze strukturálních fondů Evropské unie určených pro Českou republiku.

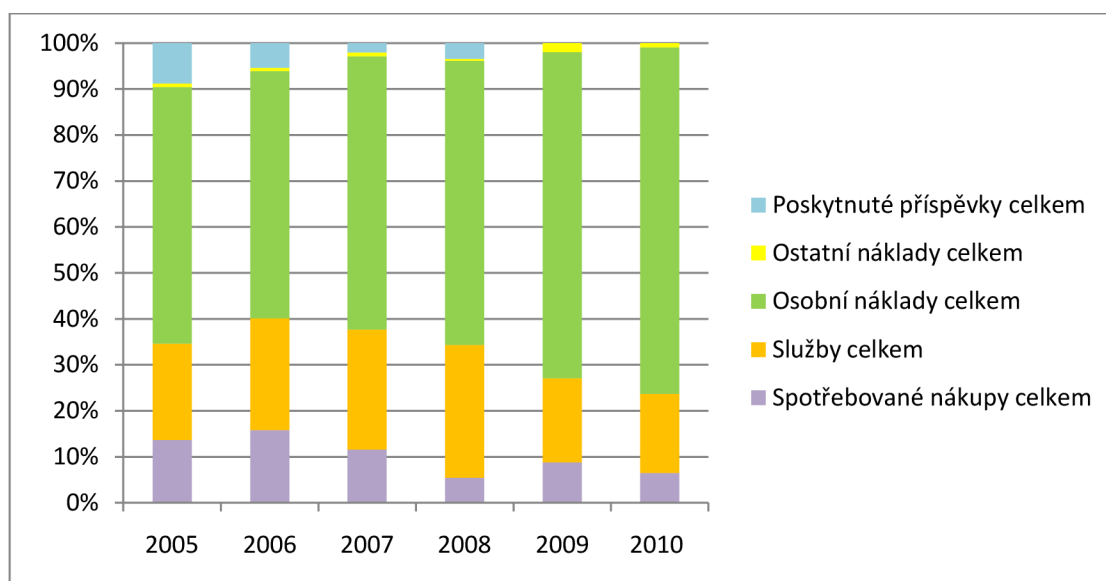


Graf 21: Rozdělení přijatých financí dle dárce (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)



### 3.2.3 Analýza nákladů

Náklady v občanském sdružení IQ Roma servis jsou rozděleny do pěti hlavních skupin. Největší náklady jsou osobní náklady (zde řadíme i mzdové náklady), druhou výraznou skupinu tvoří poskytované služby. Spotřebované nákupy celkem obsahují náklady na materiál i energie, ostatní náklady celkem jsou tvořeny např. kurzovými ztrátami.



Graf 22: Analýza nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

V osobních nákladech jsou nejvýznamnější položkou mzdové náklady (což souvisí s činností sdružení, které je zaměřeno především na poskytování různých služeb tedy nehmotného produktu, který závisí na lidské činnosti). Druhou podstatnou položkou osobních nákladů je zákonné sociální pojištění.

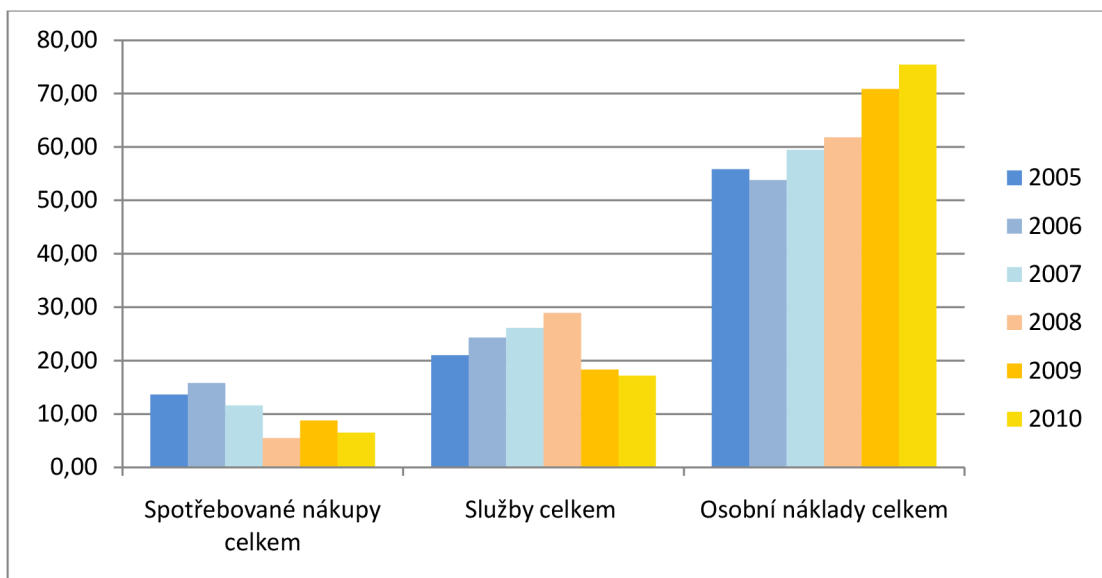
Tab. 9: Analýza nákladů

v %	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Spotřebované nákupy celkem</b>	13,64	15,82	11,59	5,47	8,78	6,52
<b>Služby celkem</b>	20,99	24,29	26,07	28,89	18,32	17,15
<b>Osobní náklady celkem</b>	55,80	53,77	59,46	61,80	70,88	75,41
<b>Ostatní náklady celkem</b>	0,72	0,70	0,81	0,42	2,01	0,91
<b>Poskytnuté příspěvky celkem</b>	8,82	5,40	2,05	3,42	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

V následujícím grafu jsme se zaměřili na tři největší položky nákladů občanského sdružení IQ Roma Servis. Náklady za sledované období vzrostly téměř čtyřikrát. Jednalo se především o růst osobních nákladů, a z nich mzdové náklady vzrostly pětkrát. V položce spotřebované nákupy sledujeme pokles, jedná se o pokles nákladů za energii i za materiál. V posledních dvou letech byl po dlouhodobém růstu zaznamenán také pokles služeb.

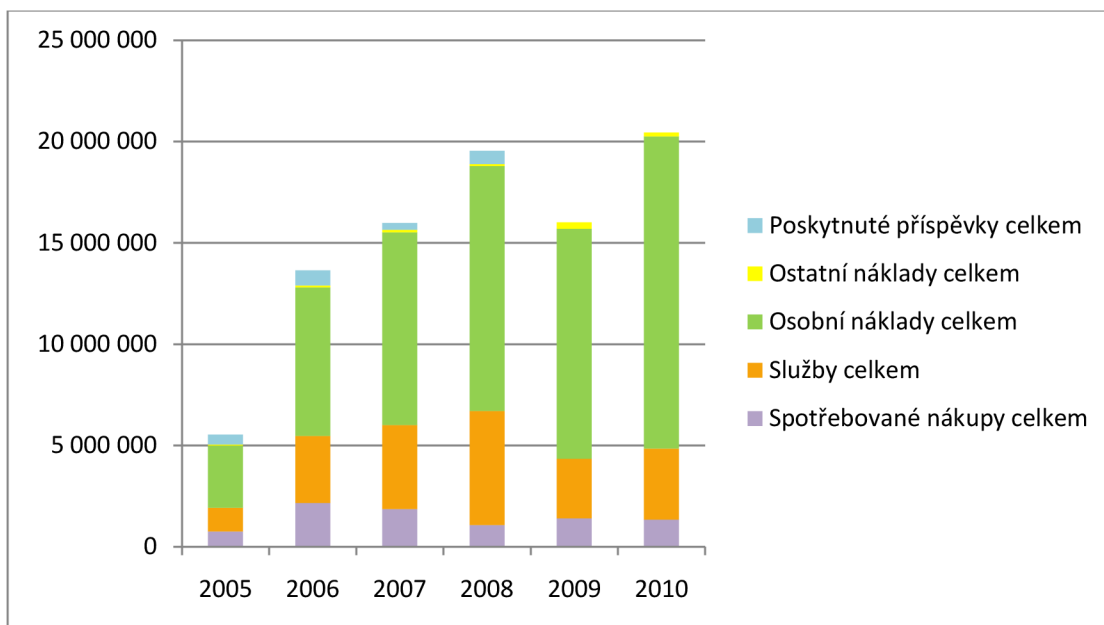
Náklady stejně jako výnosy souvisí s realizací činností prováděných podle schválených projektů. Náklady na služby i mzdové náklady tedy závisí na daných projektech občanského sdružení. V následujících letech se mzdové náklady budou nejspíše zvyšovat, neboť se očekává zvýšení čerpání dotací nejméně do roku 2013, ve kterém bude ukončena možnost čerpání prostředků z fondů Evropské unie pro roky 2007 - 2013. Náklady za spotřebované nákupy celkem, např. v položce energie, by se měly snížit, neboť v roce 2012 sdružení plánuje přestěhování do nových prostor, ve kterých budou platit po dohodě se statutárním městem Brno pouze symbolické nájemné.



Graf 23: Analýza celkových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

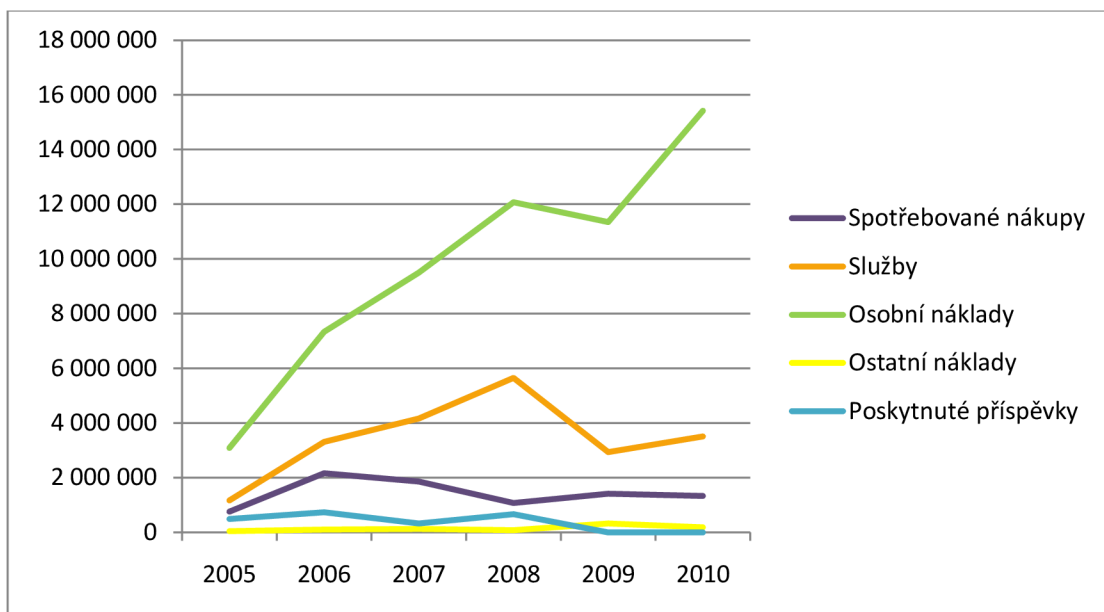
Při bližší analýze nákladů nás zaujme položka kurzových ztrát. Protože dle zdrojů výnosů je velká část finančních prostředků ze zahraničí, projekty jsou financovány v eurech. Pro IQ Roma servis je důležité sledovat kurzové rozdíly, neboť kurzové ztráty se nedají přidat do nákladů projektu, ale občanské sdružení se s nimi musí vypořádat samo pomocí jiných zdrojů. Více než 98% financí společnosti připadá na projekty, které se nedají použít na jiný účel. Predikce kurzových ztrát a především jejich omezení je důležité pro finanční řízení (kurzové ztráty nelze vyrovnat z finančních prostředků určených na jiné projekty).

Na následujícím grafu je zobrazen vývoj nákladů ve sledovaném období 2005 – 2010. Osobní náklady vzrostly během tohoto období pětkrát, zatímco celkové výnosy pouze dvaapůlkrát. V letech 2006 – 2008 je patrný nárůst nákladů za služby, který byl zapříčiněn náročností projektu EQUAL. Po jeho ukončení dochází v roce 2009 ke snížení těchto nákladů. V letech 2009 a 2010 organizace již neposkytla příspěvky jiným organizačním složkám.



Graf 24: Náklady v období 2005 – 2010 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

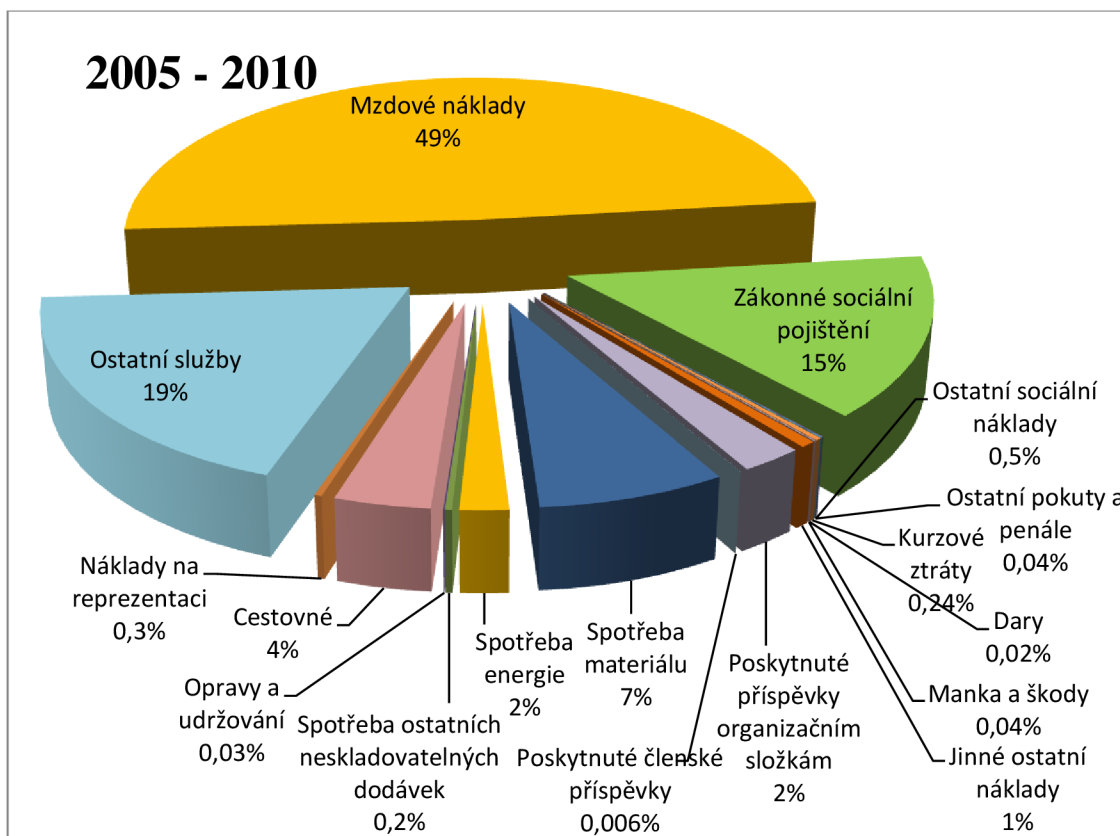
S rozvojem sdružení a se získáním většího objemu finančních prostředků na činnost rostl i počet zaměstnanců a jejich mzdové náklady. Během let 2005 – 2010 se jednalo o největší náklad společnosti. Náklady na služby v organizaci výrazně rostly do roku 2008, od roku 2009 značně klesly. Pokles byl způsobem snížením propagace a inzerce sdružení o 1,7 miliónu korun. Snížení nastalo v položkách ekonomický servis + audit a vzdělávání pracovníků. Spotřebované nákupy rostly v letech 2006 a 2007, kdy probíhal nákup dlouhodobého hmotného majetku do 40 tis. Kč. Jednalo se o vybavení kanceláří jako např. nutná elektronika.



Graf 25: Vývoj nákladů sdružení v Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Za sledované období mají největší podíl na celkových nákladech mzdové náklady, se kterými souvisí i vysoké náklady sdružení na zákonné sociální pojištění. Necelými 20 milióny korun se na nákladech podílí i zajištění ostatních služeb. Spotřeba materiálu stála organizaci za sledované období přes 7 miliónu korun. Peníze byly vynaloženy na nákup vybavení kanceláří, kancelářských prostředků i odborné literatury. Náklady na cestovné za sledovaných 6 let byly přes tři milióny korun. Na reprezentaci organizace příliš prostředků nevynakládá, přibližně kolem 40 tis. ročně. Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami se od roku 2009 již nevyskytují.

V následujícím grafu je uvedené celkové shrnutí nákladů organizace za období let 2005 – 2010. V něm můžeme sledovat proporcionální rozdělení nákladů sdružení v období šesti let.



Graf 25: Náklady sdružení za období 2005-2010 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Rozložení nákladů organizace odpovídá jejímu zaměření na poskytování služeb. Největším nákladem organizace jsou mzdy, protože jejím hlavním aktivem jsou její zaměstnanci. Materiálové náklady nejsou příliš vysoké, jedná se o potřebné vybavení kanceláří. S poskytováním služeb a samotné činnosti sdružení souvisí také náklady na cestovné, které jsou vyšší než náklady na energie.

### **3.2.4 Finanční analýza**

Finanční analýza slouží ke zhodnocení finančního hospodaření zkoumané společnosti. Patří k nejdůležitějším nástrojům finančního řízení. Podstatou finanční analýzy je zjistit, zda je podnik finančně zdravý. Finanční analýza zkoumá rozvahu, výkaz zisků a ztrát a cash flow dané společnosti. Zabývá se vývojem v minulosti, hledá odpovědi na otázky týkající se správného hospodaření společnosti a dává podněty k budoucímu směřování hospodaření společnosti. Díky podrobné finanční analýze jsme schopni zhodnotit finanční zdraví podniku a najít případné slabé stránky a navrhnout nápravy.

Finanční analýza neziskové organizace má svá specifika a liší se od společností, které se nacházejí v soukromém sektoru. Rozdíl spočívá především v příjmech dané organizace, neboť na rozdíl od veřejného sektoru, kde výnosy tvoří především výsledky vlastní činnosti, v neziskovém sektoru se jedná o dotace, dary a příspěvky. Příjmová stránka dané organizace se může v jednotlivých letech velmi lišit.

Ve finanční analýze IQ Roma servis se zaměříme na vertikální a horizontální analýzu rozvahy, likviditu společnosti a rozbor příjmové stránky občanského sdružení. Nejdůležitějším zdrojem provedené finanční analýzy jsou rozvahy sdružení z let 2005 až 2010. Rozvaha zachycuje aktiva a pasiva vždy k určitému datu. Druhým důležitým účetním výkazem, se kterým budeme pracovat, je výkaz zisků a ztrát (rovněž z let 2005 až 2010) zachycující pohyb výnosů a nákladů.

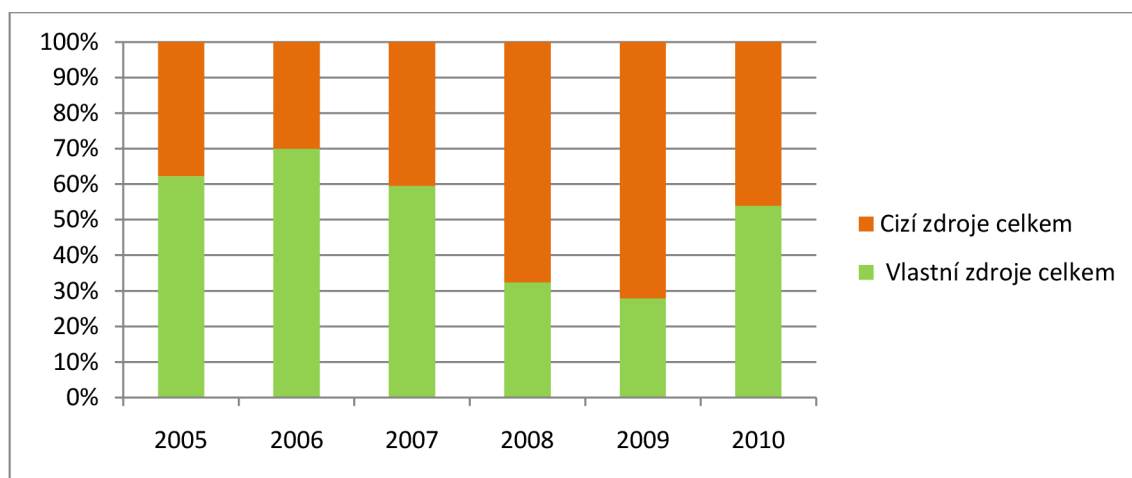
#### **3.2.4.1 Vertikální analýza IQ Roma servis, o.s.**

Vertikální analýza se nejčastěji vztahuje k celkové bilanční sumě a jedná se o analýzu komponentů. Vertikální i horizontální analýzy jsou rozbohem účetních výkazů, které nám napomáhají více proniknout a zlepšit orientaci v hospodaření podniku. Upozorní nás na problémové oblasti, na které bychom se měli více zaměřit. Cílem

vertikální, ale i horizontální analýzy, je rozbor minulého období (rozbor rozvahy organizace z let 2005 až 2010), díky kterému zjistím finanční situaci a příčiny jejího vývoje.

### 3.2.4.2 Vertikální analýza pasiv

V analýze vertikální struktury pasiv občanského sdružení IQ Roma posuzujeme zdroje financování. Vlastní zdroje jsou tvořeny vlastním jměním, fondy a nerozděleným ziskem nebo ztrátou z minulých let. Cizí zdroje organizace jsou pouze krátkodobé závazky. V rozboru kapitálové struktury organizace je vidět velkou změnu v poměru cizích a vlastních zdrojů, a to především v letech 2008 a 2009, kdy došlo k výraznému poklesu vlastních zdrojů. Změna tohoto poměru byla zapříčiněna snížením vlastních zdrojů a vzrůstem krátkodobých závazků, a to v položkách závazků ke státnímu rozpočtu a závazků ve vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávních celků.



Graf 26: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Tento nárůst cizích zdrojů byl způsobem povinností vrátit části nevyčerpaných dotací zpět do rozpočtu státu a územních samosprávných celků.



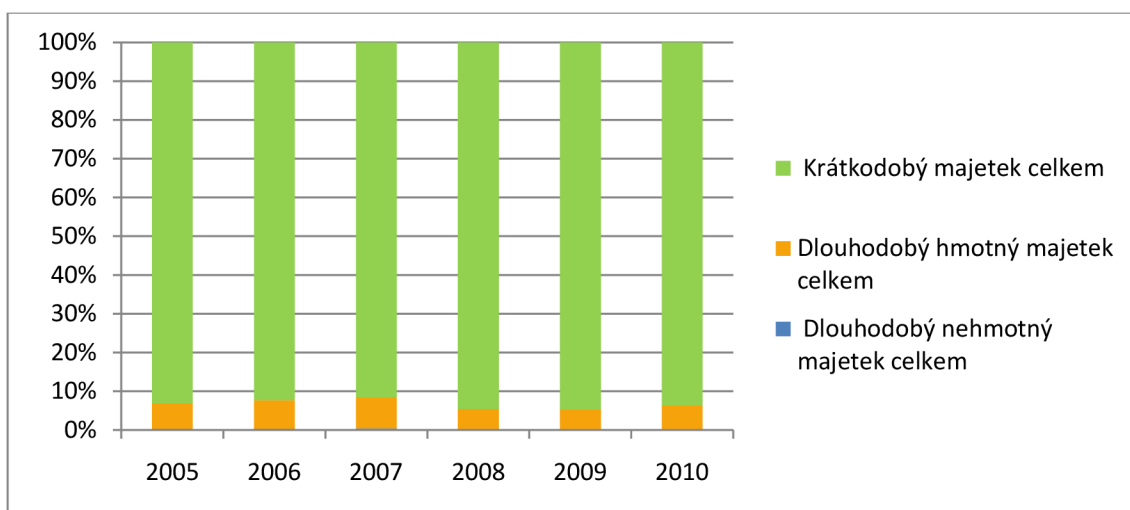
Tab. 10: Vertikální analýza pasiv

v Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	3 640 591	3 468 204	2 614 012	2 311 480	2 345 495	10 356 193
<b>Cizí zdroje celkem</b>	2 203 782	1 484 883	1 782 940	4 831 605	6 068 802	8 848 461

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

### 3.2.4.3 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza nám podává obraz z hlediska majetku organizace. Pro organizaci jsou výhodnější investice do dlouhodobého majetku, který přináší větší výnosnost. Organizace musí ovšem myslet na svou likviditu, aby byla schopna dostát svým závazkům. Občanské sdružení poskytuje především služby, které jsou konstruovány v projektech a financovány z dotací. Vertikální analýza aktiv nám toto hospodaření potvrzuje a během sledovaného období se poměr krátkodobého a dlouhodobého majetku příliš neliší. V krátkodobém majetku je situován převážně na účtech v bankách a pokladně. Dlouhodobý hmotný majetek je řazen v položce drobný majetek a jedná se především o vybavení kanceláří.



Graf 27: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

V tabulce č. 9 je vidět, že dlouhodobý nehmotný majetek se v průběhu sledovaného období nemění a je zastoupen pouze softwarem. Dlouhodobý hmotný majetek se navyšuje až v posledních dvou sledovaných letech. Krátkodobý majetek se zvyšuje nejvíce od roku 2007, narůstají především finance uložené na účtech v bankách (souvisí to s navýšením příjmů občanského sdružení).

Tab. 11: Vertikální analýza aktiv

v Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	19 137	19 137	19 137	19 137	19 137	19 137
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	384 869	384 869	384 869	384 869	439 966	1 223 219
<b>Krátkodobý majetek</b>	5 405 604	4 818 621	4 383 740	7 011 157	8 247 888	18 366 304

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

#### 3.2.4.4 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zaměřuje na nalezení odpovědi na otázky, o kolik se změnilly jednotlivé sledované položky finančních výkazů v čase (absolutně i relativně).

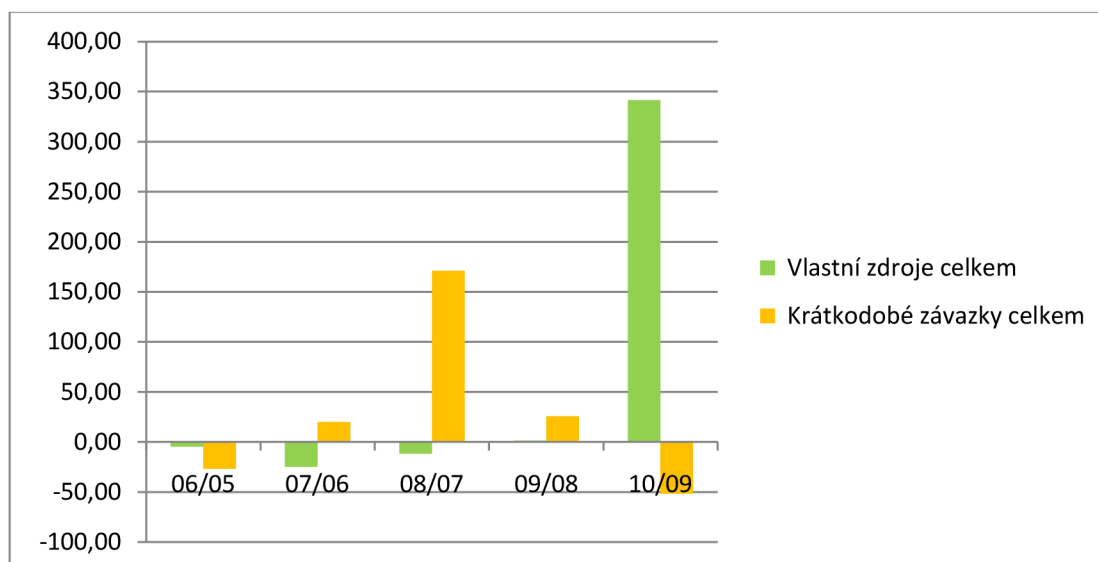
$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota běžného období} - \text{hodnota předchozího období} \quad (2)$$

$$\% \text{ změna (relativní)} = \frac{\text{běžné období} - \text{předcházející období}}{\text{předcházející období}} * 100 \quad (3)$$

Při této analýze je důležité všimnout si položek, které se nejvíce změnilly. Jejich podrobným zkoumáním můžeme odhalit příčiny, které většinou zasahují i do výsledků organizace.

### 3.2.4.5 Horizontální analýza pasiv

K největším změnám ve struktuře vlastních zdrojů sružení došlo v roce 2010. Změna oproti roku 2009 byla osminásobná. Zde se projevil příjem ve výši dvaceti miliónů od statutárního města Brno na zajištění realizace rekonstrukce objektu na ulici Vranovská, který bude sloužit jako nové prostory pro organizaci po roce 2012. Jednalo se o navýšení vlastního jmění. Krátkodobé závazky se navýšily nejvíce v letech 2008 a 2009. V roce 2008 se jednalo o navýšení dva a půl miliónů korun v položce závazky ve vztahu ke státnímu rozpočtu a v roce 2009 byla změna způsobena navýšením o čtyři milióny korun v položce závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávních celků (může se jednat o navrácení nespotřebovaných částí dotací).



Graf 28: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

V tabulce č. 10 je patrný pokles v roce 2010 v krátkodobých závazcích, který byl největší v položce závazky ze vztahu ke státnímu rozpočtu (v předchozích letech se jednalo o navrácení dotací, které se v roce 2010 snížilo).

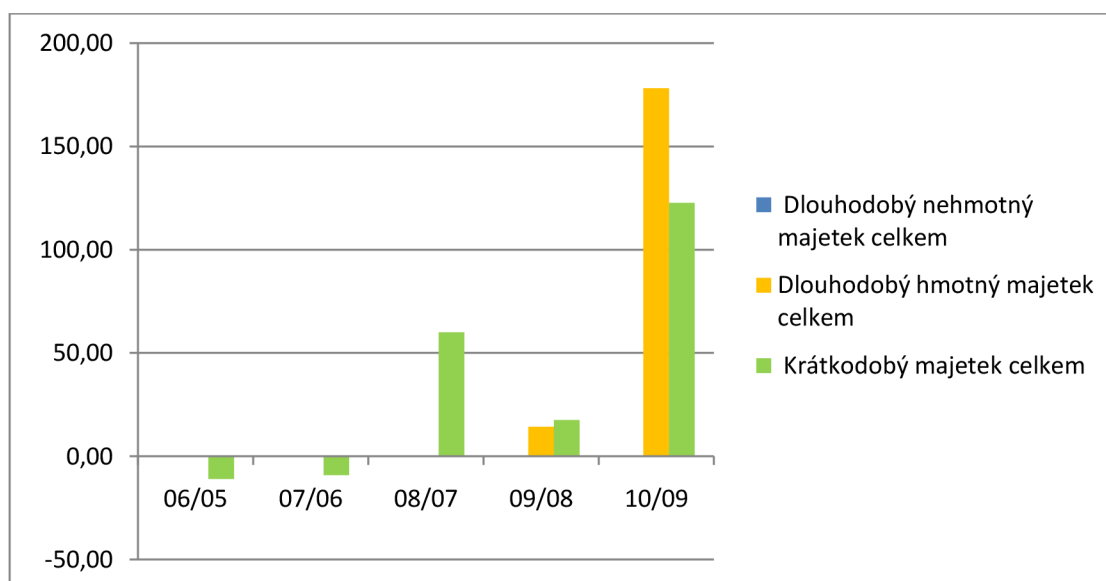
Tab. 12: Horizontální analýza pasiv

Relativně v %	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	-4,74	-24,63	-11,57	1,47	<b>341,54</b>
<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	-26,63	20,07	<b>170,99</b>	25,61	<b>-51,60</b>
Absolutně v Kč	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	-172 387	-854 192	-302 532	34 015	8 010 698
<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	-538 899	298 057	3 048 665	1 237 197	-3 131 321

Zdroj : vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

### 3.2.4.6 Horizontální analýza aktiv

Dlouhodobý nehmotný majetek se za sledované období vůbec nemění a je tvořen pouze softwarem, který je ve výši necelých dvacet tisíc korun. První tři sledované roky se nemění také dlouhodobý hmotný majetek.



Graf 29: Horizontální analýza aktiv v % (Zdro: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

V letech 2006 a 2007 dochází k poklesu krátkodobého majetku, což se projevuje snížením finančních prostředků na bankovních účtech. Výrazný nárůst přes dva a půl milionu nastává v krátkodobých aktivech v roce 2008 a k růstu dochází i v následujících letech. Růst se projevuje především na výši bankovních účtů. Jedná se o důsledek

nárůstu dotací a tedy i finančních prostředků pro hospodaření sdružení. Navýšení dlouhodobého hmotného majetku v letech 2009 a 2010 se týká navýšení dlouhodobého nedokončeného hmotného majetku, což souvisí s výstavbou nového sídla společnosti (společnost plánuje přestěhování do nových prostor).

Tab. 13: Horizontální analýza aktiv

Relativně v %	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	0,00	0,00	0,00	14,32	<b>178,03</b>
<b>Krátkodobý majetek</b>	-10,86	-9,03	<b>59,94</b>	17,64	<b>122,68</b>
Absolutně v Kč	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	0	0	0	55 097	783 253
<b>Krátkodobý majetek</b>	-891 286	-556 135	2 746 133	1 216 115	10 007 104

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

### 3.2.4.7 Ukazatele likvidity

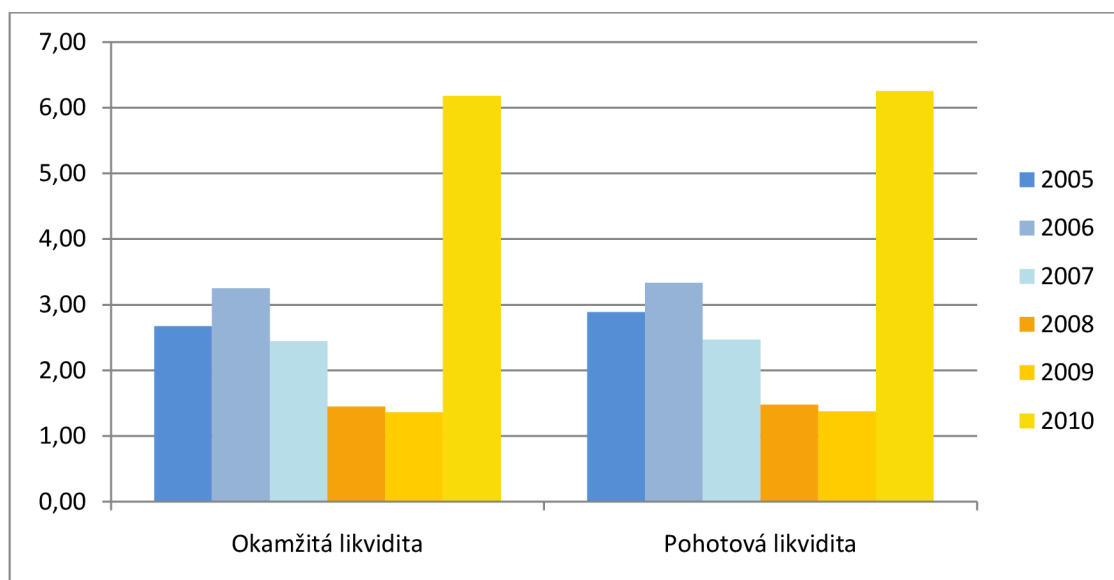
Slovo likvidita vyjadřuje v organizaci schopnost daného majetku rychle a bez výrazných ztrát se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita vyjadřuje také schopnost společnosti včas hradit své závazky. Hodnocení likvidity je důležité pro vlastníky podniku. V případě neziskových organizací se nejedná o podstatný aspekt, neboť tyto organizace nejsou vytvořeny za účelem zisku, tedy snížení ziskovosti podniku či plné nevyužití možných příležitostí nejsou relevantní. Hlavní skupinou, která sleduje likviditu, jsou v našem případě věřitelé. Při nedostatku likvidity by mohlo dojít k neplacení závazků v dohodnutém termínu a v plné výši, což by pro ně znamenalo ztrátu. Poslední skupinou, která se zabývá likviditou, jsou zákazníci a dodavatelé. Především pro dodavatele je likvidita důležitým ukazatelem, díky němuž si mohou být jisti schopností plnění smluv.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (4)$$

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (5)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (6)$$

Likvidita je důležitým ukazatelem rovnováhy organizace, neboť jen dostatečně likvidní společnost je schopna dostát svým závazkům. Vypovídací hodnota likvidity sdružení IQ Roma servis je podstatná jen u okamžité a pohotové likvidity, neboť společnost nemá žádné zásoby, a tedy pohotov\acute{a} a běžná likvidita jsou stejné.



Graf 30: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Na grafu můžeme sledovat vývoj okamžité a pohotové likvidity v letech 2005 až 2010. Je zřejmé, že jsou ukazatele likvidity na podobné úrovni. V České republice se doporučuje okamžitá likvidita v rozmezí od 0,2 do 1,1. V obchodním sdružení IQ Roma servis okamžitá likvidita přesahuje toto doporučené rozmezí. V roce 2008 a 2009 došlo k zlepšení a přiblížení doporučeným hodnotám, ale v roce 2010 tato hodnota vzrostla.

Společnost drží příliš mnoho prostředků na svých účtech a v pokladně, a měla by se zamyslet nad jejich investováním do aktiv, která by jí přinesla větší výnosnost. Vypovídací hodnota tohoto kritéria je ovšem zkreslena financováním organizace, které je prováděno na základě projektů, tedy dotací. Pravidla projektů zakazují jakkoli jinak nakládat s těmito prostředky. Stejná příčina souvisí s vysokou pohotovou likviditou. Společnost nemůže s prostředky, které získala z dotací nakládat jinak než na určený účel. V posledním sledovaném roce se likvidita výrazně zvýšila, což bylo způsobeno realizací projektu z evropských strukturálních fondů, které aplikují princip předfinancování realizovaných nákladů ve výši 15 až 30%. Peníze jsou tedy poslány dopředu (do jejich čerpání jsou uloženy na účtu).

Tab. 14: Ukazatele likvidity

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Okamžitá likvidita</b>	2,67	3,25	2,44	1,45	1,36	6,18
<b>Pohotová likvidita</b>	2,89	3,34	2,47	1,48	1,38	6,25

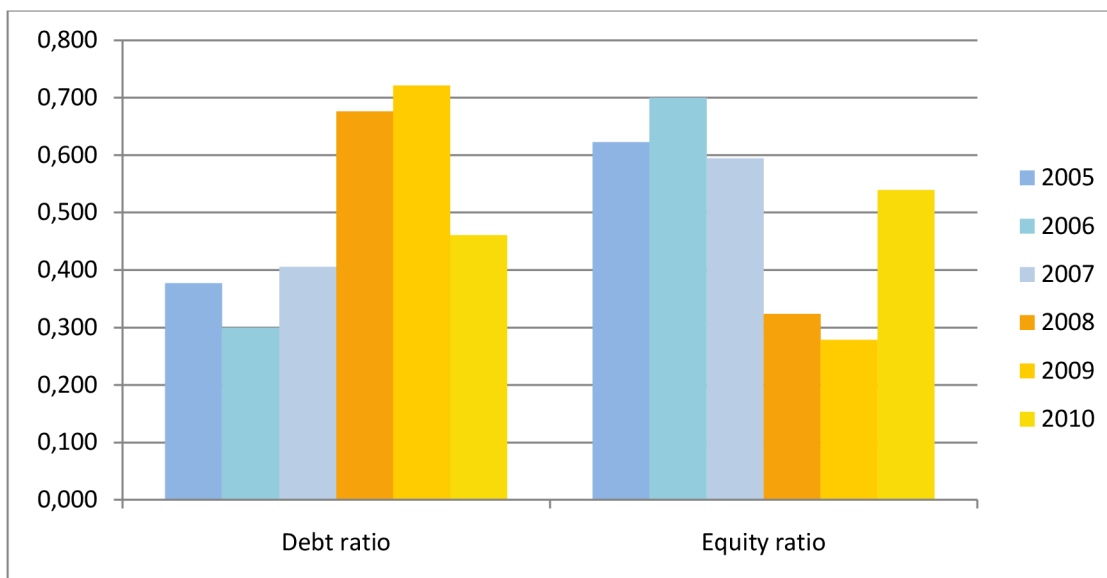
Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

### 3.2.4.8 Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost, chápeme jako financování podniku svých aktiv pomocí cizích zdrojů, tedy dluhu. Ukazatele zadluženosti nám napomáhají nalézt výhodnou kapitálovou strukturu, která by dané organizaci nejlépe vyhovovala. Tyto ukazatele nám dávají možnost hodnotit vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, který je nazýván jako ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) a koeficient samofinancování, který se zabývá rozborem poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům (equity ratio).

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$



Graf 31: Ukazatele zadluženosti (Zdroj : vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Ukazatele zadluženosti musíme brát s ohledem na velikost vlastních a cizích zdrojů. Jak vidíme, v prvních třech sledovaných letech převládaly vlastní zdroje a tedy i koeficient samofinancování je velmi vysoký. V letech 2008 a 2009 se změnila struktura kapitálu, převážil cizí kapitál, což se také promítlo do vzrůstu ukazatele věřitelského rizika. V roce 2010 výrazně vzrostl ukazatel koeficientu vlastního financování díky vzrůstu vlastního kapitálu, který oproti roku 2009 vzrostl o 340% (viz příloha č. 1).

Tab. 15: Ukazatele zadluženosti

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Debt ratio</b>	0,377	0,300	0,405	0,676	0,721	0,461
<b>Equity ratio</b>	0,623	0,700	0,595	0,324	0,279	0,539

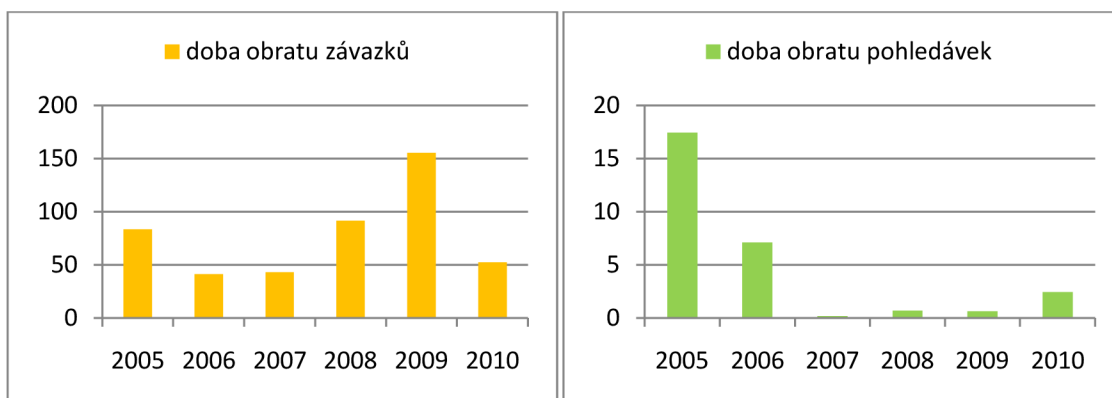
Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

Zadluženost podniku se dá sledovat také pomocí dalších ukazatelů. Pro občanské sdružení je důležité si tuto oblast dobře pohlídat, neboť je to velmi důležité při podávání projektů a žádostí o dotace. Nutnou součástí dokumentace při podávání projektů (rozpočet České republiky, Evropské strukturální fondy, Evropská Komise) je i potvrzení o bezdlužnosti vůči finančnímu úřadu správy sociálního zabezpečení a všem pojišťovnám.



### 3.2.4.9 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se zabývají měřením schopnosti společnosti nakládat se svými vloženými prostředky v návaznosti na jednotlivé složky kapitálu. Jedná se o dobu obratu většinou zásob, pohledávek a závazků. Doba obratu zásob nelze vypočítat, neboť občanské sdružení žádné zásoby nemá.



Graf 32: Ukazatele aktivity (Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Doba obratu závazků i pohledávek se počítá pomocí poměru tržeb k pohledávkám nebo závazkům. Velký problém při aplikaci tohoto ukazatele jsou tržby. Občanské sdružení má tržby velice nízké, ve sledovaném období pod 5% příjmů sdružení. Proto jsme museli tento ukazatel upravit. Do čitatele kromě tržeb řadím i výnosy z dotací a ostatní výnosy. Dodržujeme tím podstatu ukazatelů aktivity, tedy schopnost ukázat využití vložených firemních prostředků v návaznosti na jednotlivé druhy aktiv a pasiv.

Z grafu ukazatelů aktivity je patrná velmi krátká doba splatnosti pohledávek. Což navazuje na financování společnosti pomocí dotací, které mají předem určena data splatnosti (proplacení činnosti). Naopak doba obratu závazků je vysoká a to především v letech 2008 a 2009. V roce 2010 se zkrátila obrátka závazků o více než 100 dní. Tato změna je určitě kladná především ve vztahu k dodavatelům. Výrazné navýšení v roce 2008 a 2009 nebylo způsobeno špatným splácením vlastních závazků, ale nutností vrátit peníze z poskytnutých dotací zpět do státního či krajského rozpočtu (jedná se tedy spíše o jednorázovou příčinu a ne o chybné hospodaření).

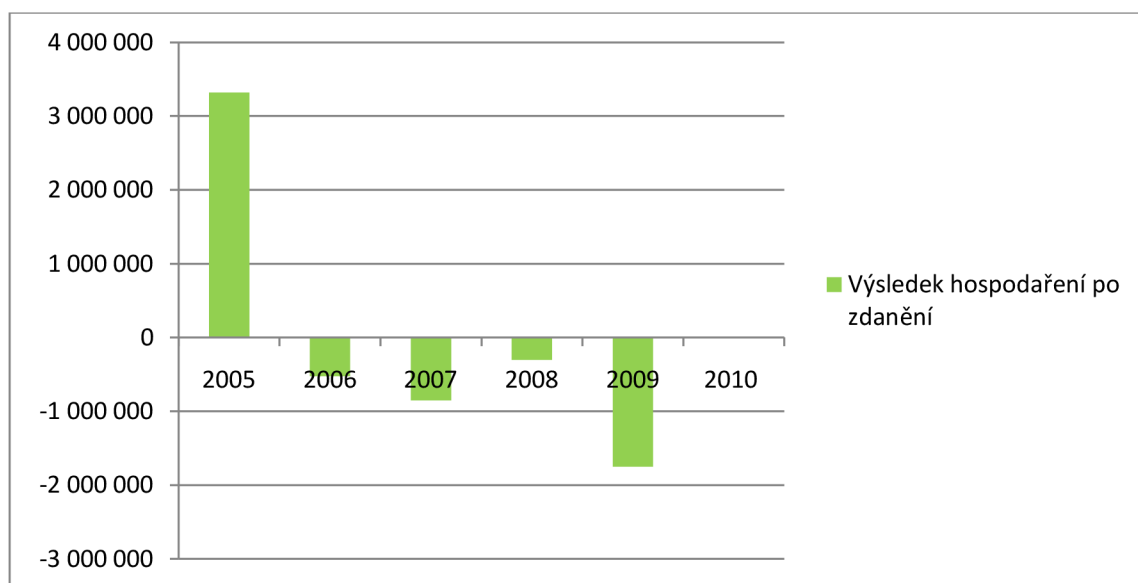
Tab. 16: Ukazatele aktivity

v dnech	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>doba obratu pohledávek</b>	17,45	7,11	0,18	0,71	0,63	2,44
<b>doba obratu závazků</b>	83,46	41,33	43,03	91,66	155,36	52,42

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

### 3.2.5 Analýza hospodářského výsledku

Cílem každé neziskové organizace je hospodařit především vyrovnaně, to znamená nedostat se do ztráty. Zisk většina neziskových společností nevytváří, neboť získává peníze účelově a musí je (nebo by měla) v daném období vyčerpat. Vyrovnanost rozpočtu se stává tedy i hlavním cílem občanského sdružení IQ Roma servis. Na následujícím grafu vidíme, že tohoto cíle se společnosti podařilo dosáhnout až v posledním roce sledovaného období.



Graf 33: Výsledky hospodaření za období 2005 - 2010 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010)

Záporný hospodářský výsledek v letech 2006 – 2009 byl způsoben zaúčtováním celé dotace z roku 2005 do výnosů sdružení (tři milióny korun). Míra nákladů nedosáhla jejího množství, a tyto výnosy by měly být spíše realizovány až v následujících letech. Data v účetní závěrce byla ovlivněna touto skutečností a naposledy se projevila v účetní závěrce roku 2009.

Tab. 17: Výsledek hospodaření za období 2005 - 2010

v Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>VH po zdanění</b>	3 318 000	-522 254	-854 192	-302 532	-1 750 984	10 698

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 až 2010

### **3.2.6 Hodnocení provedených analýz hospodářské situace IQ Roma, o.s.**

Vedení občanského sdružení dokáže efektivně hospodařit se svými finančními prostředky. Jejich koncepce výnosů je velmi dobře promyšlená. Jednotlivé projekty získávají potřebné dotace a ukončení jednoho projektu plynule navazuje na začátek nového projektu. Ve sledovaném období nedošlo k výpadkům financování a sdružení se daří vlastní prostředky stále navyšovat. Od prvního sledovaného roku 2003 se jedná o navýšení k roku 2011 dvaadvacetkrát. Sdružení IQ Roma servis úspěšně plní svoje poslání.

Pomocí analýz výnosů a financování sdružení byl zjištěn vysoký podíl prostředků vázaných na konkrétní projekty. Nevázané prostředky, kterými může organizace volně disponovat, se dlouhodobě pohybují pod 5 % celkových výnosů. Toto rozdělení výnosů je způsobené zaměřením poslání organizace, která těžko získává prostředky na svou činnost pouze z neúčelových darů a také faktem, že se hlavně zaměřuje na získávání financí z dotací a možnosti jiného financování odsouvá do pozadí. Výnosy organizace jsou tvořeny z více než 95% za celé sledované období provozními dotacemi. Vlastní tržby se na výnosech podílejí necelými 2 až 3 %. Náklady sdružení jsou především mzdové náklady a odvody na sociální pojištění. Tyto náklady každý rok zvyšují svůj podíl na celkových nákladech, v posledním sledovaném roce 2010 dosahují 75 % všech nákladů sdružení. Další největší položkou jsou náklady na služby, které každý rok zahrnují náklady na externí účetnictví, audit, softwarové služby, vzdělávání pracovníků, vybavení dlouhodobého nehmotného majetku a další. V letech 2006 a 2007 došlo k vybavení kanceláří a od roku 2009 tedy klesly náklady na spotřebu materiálu. V analýze nákladů a výnosů sdružení jsou zajímavé položky kurzových ztrát a zisků (kurzové ztráty převažují). Toto je negativní jev pro organizaci, neboť je z části financována právě v zahraniční měně, a kurzové ztráty se nedají zahrnout do nákladů na projekt. Přitom se dá tento problém omezit předvídaním kurzových ztrát. Podrobněji se tomuto problému budeme věnovat v následující kapitole.

Analýza financování poukázala na hlavní zdroje společnosti, které jsou více než z 90 % z veřejných rozpočtů (České republiky, Evropské unie). Malá diverzifikace zdrojů přináší příliš velkou závislost na nutnosti získat dotace na vypracované projekty. Při výpadku těchto peněz (vládní škrty, ukončení strukturálních programů Evropské unie, či špatném zpracování projektů), může dojít k velkým výpadkům ve financování organizace.

V provedených analýzách byl patrný záporný výsledek hospodaření za sledované období 2006 - 2009, který by pro neziskovou organizaci mohl být problémem a celkově by poukazoval na chyby v hospodaření. Záporný hospodářský výsledek byl způsoben zaúčtováním celkového příjmu jedné dotace pouze do roku 2005, ale finančně byl však čerpán i následující tři roky (promítlo se do nákladů). Po dočerpání dotace, se hospodářský výsledek dostal do kladných hodnot. Nejedná se tedy o negativní jev v dlouhodobé převaze nákladů nad výnosy organizace, ale pouze o výsledek daného zaúčtování dotace.

Z analýzy rozvah za období 2005 – 2010 vychází, že organizace má pouze krátkodobé cizí zdroje. V aktivech převažují krátkodobá aktiva a to více než 90% z celkových aktiv. Organizace nemá žádný velký hmotný majetek, nevlastní budovy ani pozemky, jejím největším hmotným aktivem je drobný majetek, především zařízení kanceláří. Ve sledovaném období se nejvíce navýšila položka krátkodobých závazků v roce 2008, což bylo způsobeno nutností vrátit přes tři milióny korun nevyčerpaných dotací. U vlastních zdrojů v roce 2010 došlo k výraznému navýšení vlastního jmění na necelých deset miliónů, což je o osm miliónů více než v předcházejícím roce. Na straně aktiv došlo k růstu dlouhodobého i krátkodobého majetku. K velkému růstu krátkodobého majetku došlo v roce 2008, což souvisí s navyšováním příjmů organizace a zvýšením finančních prostředků na bankovních účtech organizace. V roce 2010 také vzrostl dlouhodobý nedokončený majetek, tento růst souvisí s rekonstrukcí nových prostor pro organizaci.

Okamžitá a pohotová likvidita společnosti je na vyšší úrovni, než která je pro české společnosti doporučována. Vyšší likvidita společnosti souvisí s množstvím prostředků uložených na bankovních účtech. Společnost svou činnost financuje díky projektům, jejichž pravidla nedovolují finanční prostředky do vyčerpání používat jiným způsobem.

Zadluženost v organizaci je důležité sledovat především s ohledem na bezdlužnost k finančnímu úřadu správy sociálního zabezpečení a všem pojišťovnám, neboť doklad o bezdlužnosti je součástí žádostí o dotace.

## 4 Návrhy zlepšení hospodaření organizace

Podat návrhy ke zlepšení hospodaření zkoumaného sdružení je obtížné, poněvadž bylo shledáno jako velmi kvalitní. Návrh zlepšení hospodaření se bude týkat možnosti organizace *lépe předvídat a vypořádat se s kurzovými ztrátami*. Tento nedostatek v hospodaření se dá snadno odstranit a v následující kapitole bude navrženo řešení na konkrétním případě. Další návrhy zlepšení hospodaření se týkají spíše obecných návrhů, kterým směrem by se měla organizace zaměřit k získávání a především *diverzifikaci finančních prostředků*.

### 4.1 Kurzové ztráty

Kurzové ztráty představují problém v hospodaření organizace, neboť jsou některé projekty financovány v cizí měně (v řádech miliónu korun). Všechny finance získané organizací na projekty jsou vázány na konkrétní činnosti a nelze je použít na vyrovnání případných kurzových ztrát. Tyto kurzové ztráty musí společnost vyrovnat z vlastních zdrojů, které nejsou projektově vázány. Zdroje organizace nevázané na projekty tvoří velmi malou část z celkových zdrojů a pohybují se dlouhodobě pod 5% celkových výnosů. Jedná se o finanční prostředky v řádech několik stovek tisíc korun (v roce 2010 přibližně 400 tis. korun).

#### 4.1.1 Příčiny kurzových ztrát

Účetní kurzové rozdíly jsou rozdílem mezi částkou, která odpovídá přijaté sumě v cizí měně dle kurzu České národní banky vůči množství reálných prostředků připsaných na účet.

Kurzový rozdíl z účetního hlediska vzniká v organizaci ze dvou různých příčin:

- banka, u které má organizace účet, převedla měnu podle jiného kurzu, než byl platný kurz České národní banky pro daný den (spread kurzu),
- směnou prostředků z účtu v cizí měně v jiný den než byl den připsání na účet (změna kurzu měny).

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v §4 v odstavci 12 ukládá povinnost účetních jednotek vést účetnictví v peněžních jednotkách české měny. V případě pohledávek a závazků, podílů na obchodních společnostech, cenných papírů a derivátů, cenin, pokud jsou vyjádřeny v cizí měně, jsou účetní jednotky povinny použít současně i cizí měnu; tato povinnost platí i u opravných položek, rezerv a technických rezerv, pokud majetek a závazky, kterých se týkají, jsou vyjádřeny v cizí měně.

Podle charakteru lze kurzové rozdíly členit na:

- kurzový zisk,
- kurzová ztráta.

Z hlediska organizace představují závažné riziko kurzové ztráty vzniklé při vyúčtování dotací vůči dárcům. Zde dochází ke třem typům vyúčtování dotace:

- 1) vyúčtování po celé období realizace projektu dle předem sjednaného kurzu,
- 2) vyúčtování v kurzu určeném pro každý měsíc zvlášť (viz kurzy uvedené na internetových stránkách InforEuro),
- 3) vyúčtování prostředků v takovém kurzu v jakém byly připsány na účet (zde nevznikají kurzové ztráty).

Nejvíce riziková pro sdružení je varianta č. 2, protože je obtížné předpovídat kurz na každý měsíc zvlášť, a v minulosti to vedlo v organizaci k vysokým kurzovým ztrátám. Organizace se musí řídit pravidly projektů, které určují, jakým způsobem budou vyúčtovávat dotace. Právě podle způsobu dvě se účtují dotace z Evropské Komise.



Problém vzniku možné kurzové ztráty více přiblížíme na projektu, který proběhl ve sdružení v letech 2009 a 2010. Jednalo se o projekt Rozvoj informovaného a participativního přístupu k porozumění hodnocení a tvorbě národního akčního plánu sociální inkluze v ČR. Tento projekt byl z 80% financován z prostředků Evropské Komise v rámci výzvy PROGRESS a zbývajících 20% bylo financováno z peněz Open society institute. U financování z Evropské Komise byl způsob vyúčtování dotace prováděn podle způsobu č. 2 uvedeného výše. Právě takto nastavená pravidla vyúčtování vedla v organizaci k nepředvídatelným kurzovým ztrátám i ziskům během období realizace projektu. Open society instituce určila způsob vyúčtování podle způsobu č. 3., kde tedy nevznikly žádné kurzové rozdíly. V následující tabulce jsou uvedeny čerpané částky za každý měsíc realizace projektu z Evropské Komise. Dále můžeme porovnat rozdíly měnového kurzu CZK/EUR uvedeného na internetových stránkách InforEuro a mezi kurzem směny, pomocí které byla provedena transakce směny měny.

Tab. 18: Čerpané částky projektu a devizové kurzy

Měsíc	Čerpaná částka měsíčně v Kč	Kurz dle InforEuro	Kurz směny
I.09	155 571	26,63	25,994
II.09	161 100	27,48	25,994
III.09	164 136	28,333	25,994
IV.09	336 480	27,469	25,994
V.09	138 589	26,69	25,994
VI.09	113 425	26,761	25,994
VII.09	118 937	26,02	25,994
VIII.09	112 668	25,581	25,84
IX.09	121 877	25,42	25,75
X.09	110 070	25,18	25,75
XI.09	115 595	26,495	25,75
XII.09	306 333	26,186	25,75
I.10	135 064	26,4	25,75
II.10	299 723	26,232	25,75
III.10	139 613	25,935	25,75
IV.10	148 322	25,443	25,75
V.10	148 406	25,54	25,75
VI.10	103 820	25,78	25,75
VII.10	120 734	25,753	25,75
VIII.10	117 368	24,763	25,75
IX.10	132 255	24,808	25,75
X.10	114 440	24,57	25,75
XI.10	174 194	24,63	25,75
XII.10	287 927	24,758	závěrečná platba

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s. a údajů z:  
<http://ec.europa.eu/budget/inforeuro/index.cfm?Language=en>

Kurzové rozdíly v právě vybraném projektu jsou poměrně vysoké a přinášejí zbytečnou kurzovou ztrátu. Nejedná se pouze o problém tohoto jednoho projektu, ale všech projektů financovaných z rozpočtu Evropské Komise, ve kterých je uloženo vyúčtování platby měsíčně podle kurzu uvedeného na internetových stránkách InforEuro.

Tyto projekty mají specifická pravidla pro vykazování nákladů vůči dárci a to takové, že náklady v každém z měsíců se musí přepočítávat na eura dle aktuální sazby pro daný měsíc dle oficiálního kurzu na internetových stránkách InforEuro. Kurzové ztráty podle

projektové smlouvy nejsou uznatelným nákladem a nemůžou být organizací nárokovány (zařazeny mezi náklady projektu). Dotace od Evropské Komise, jsou realizovány v eurech. První z tohoto typu projektů začal v roce 2009 a v rámci předfinancování organizace obdržela 30% z celkových nákladů v zálohové platbě v prosinci 2008, které byly přijaty na účet vedený v české měně, a tudíž byla automaticky celá finanční částka převedena na koruny dle aktuálního denního kurzu u Československé obchodní banky (ČSOB). Jelikož sazba InforEuro v prvních měsících roku 2009 výrazně rostla (březen 2009 kurz 28,33 CZK/EUR) došlo k podstatným kurzovým ztrátám (13 550 Kč jen v měsíci březnu). Cílem organizace bylo jakýmkoli způsobem eliminovat kurzové ztráty a odhadnout jejich potencionální výši. V této souvislosti již byl podniknut nejdůležitější krok k předcházení těmto velkým kurzovým ztrátám, zřízením eurového účtu organizace. Tento fakt sám o sobě má sice pozitivní efekt v tom, že prostředky přidělené dotace nebyly měněny kurzem ČSOB pro přijaté platby v zahraniční měně na korunový účet, nýbrž mohly být měněny smluvním kurzem u této banky, který bývá skoro vždy výhodnější. Prostředky byly ale stále měněny ihned po přijetí pomocí smluvního kurzu v plné výši. Tento postup nedokáže zabránit kurzovým ztrátám způsobeným odchylkou výše smluvního kurzu od měsíčních sazeb uvedených na InforEuro.

Momentální stav v občanském sdružení IQ Roma servis:

- zřízený eurový účet u ČSOB,
- při přijetí dotace z Evropské komise v eurech, jsou uloženy tyto finanční prostředky na eurovém účtu,
- dotace jsou většinou rozděleny na dvě části a tyto dvě částky naráz vyměněny za aktuální kurz (viz zobrazeno v tabulce č. 20)

#### **4.1.2 Návrh zlepšení současné situace v oblasti kurzových ztrát**

Pro zabránění těchto kurzových ztrát a především pro možnost lepší predikce, doporučujeme vždy předposlední den před koncem měsíce vyměnit příslušný finanční obnos odpovídající nákladům projektu na další měsíc z eurového účtu na korunový.

Podmínkou tohoto způsobu finančního řízení projektu je ponechání dotace v době jejího příjmu na eurovém účtu a pouze postupně dané částky měnit na korunový účet. O této variantě jsme rozhodli na základě následujících poznatků:

- dle vyjádření finančního manažera občanského sdružení IQ Roma servis, obdržela organizace u ČSOB smluvní kurz o 0,20 haléřů nižší než byl aktuální kurz u České národní banky, tato skutečnost se neměnila s výší měněné částky,
- dle informací uvedených na stránkách InforEuro je kurz pro následující měsíc vypočítán vždy na základě kurzu platného předposlední den v měsíci (podle oficiálních sazeb České národní banky),
- za výměnu prostředků mezi eurovým a korunovým účtem si banka neúčtuje žádné dodatečné poplatky,
- dle vyjádření vedení občanského sdružení je preferována jistota před rizikem a předcházení potencionálním ztrátám před eventuálními potencionálními kurzovými zisky,
- rozdíl mezi úrokovou sazbou na korunovém a eurovém účtu je menší než 0,5% a tudíž potencionální zhodnocení prostředků není podstatným faktorem při rozhodování o případných úrokových ziscích.

V následující tabulce se opět věnujeme projektu Rozvoj informovaného a participativního přístupu k porozumění hodnocení a tvorbě národního akčního plánu sociální inkluze v ČR, který byl ve společnosti uskutečněn v letech 2009 až 2010. Je zde dopočítaná kurzová ztráta, která vznikla při měsíčním vyúčtování dotace Evropské Komisi. Celková ztráta za dva roky projektu přesáhla 46 tisíc korun. Pomocí navrženého systému výměny peněz je i uveden nový kurz, který je dohodnutý u ČSOB. Jedná se o kurz uvedený ČNB - snížený o 20 haléřů. V informacích na internetových stránkách InforEuro je uvedeno, že své kurzy přebírají podle kurzů ČNB z předposledního dne v měsíci. Pokud by tedy budoucí směny byly prováděny v předposledním dnu v měsíci a došlo by ke směně peněz dle dohodnutého kurzu u ČSOB, pak by se podařilo výrazně snížit kurzové výkyvy. Optimální kurzová ztráta vypočítaná podle nové varianty směny peněz, je o více než polovinu nižší, než vznikla před jejím použitím.

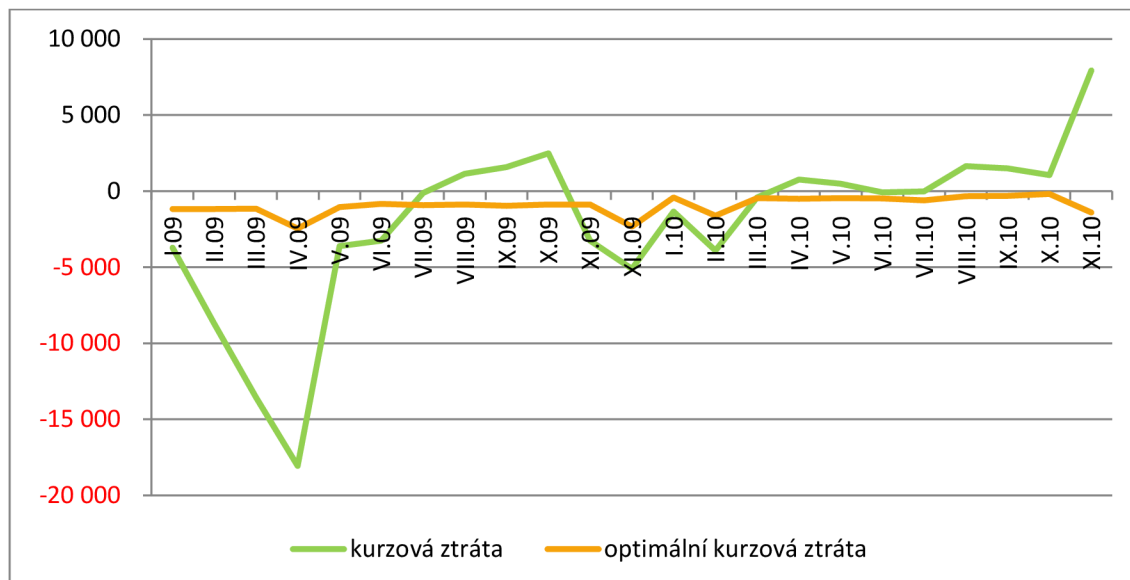
*Kurzová ztráta = rozdíl mezi prokázanými výdaji za období v eurech vůči Evropské komisi vynásobený kurzem převodu prostředků na bankovní účet organizace a reálnými náklady v korunách za období.*

Tab. 19: Realizované kurzové ztráty projektu a optimalizovaná kurzová ztráta

Měsíc	Čerpaná částka měsíčně v Kč	Finance z Evropské komise v Kč	Vykázáno v €	Obdrženo v Kč	Kurzová ztráta v Kč	Kurz dohodnutý u ČSOB	Optimální kurzová ztráta v Kč
I.09	155 571	155 571	5 842	151 856	-3 715	26,43	-1 168
II.09	161 100	161 100	5 862	152 388	-8 712	27,28	-1 172
III.09	164 136	164 136	5 793	150 586	-13 550	28,133	-1 159
IV.09	336 480	336 480	12 249	318 412	-18 068	27,269	-2 450
V.09	138 589	138 589	5 193	134 975	-3 614	26,49	-1 039
VI.09	113 425	113 425	4 238	110 174	-3 251	26,561	-848
VII.09	118 937	118 937	4 571	118 818	-119	25,82	-914
VIII.09	112 668	112 668	4 404	113 809	1 141	25,381	-881
IX.09	121 877	121 877	4 795	123 459	1 582	25,22	-959
X.09	110 070	110 070	4 371	112 562	2 492	24,98	-874
XI.09	115 595	115 595	4 363	112 345	-3 250	26,295	-873
XII.09	306 333	306 333	11 698	301 233	-5 100	25,986	-2 340
I.10	135 064	54 266	2 056	52 930	-1 336	26,2	-411
II.10	299 723	212 965	8 119	209 052	-3 913	26,032	-1 624
III.10	139 613	58 668	2 262	58 250	-418	25,735	-452
IV.10	148 322	63 589	2 499	64 356	767	25,243	-500
V.10	148 406	59 719	2 338	60 210	491	25,34	-468
VI.10	103 820	62 124	2 410	62 052	-72	25,58	-482
VII.10	120 734	78 162	3 035	78 153	-9	25,553	-607
VIII.10	117 368	41 050	1 658	42 686	1 636	24,563	-332
IX.10	132 255	39 223	1 581	40 712	1 489	24,608	-316
X.10	114 440	21 868	890	22 918	1 050	24,37	-178
XI.10	174 194	174 194	7 072	182 115	7 921	24,43	-1 414
XII.10	287 927	287 927	-	-	-	-	-
<b>Celkem</b>					<b>-46 559</b>		<b>-21 460</b>

Zdroj: vlastní zpracování (výpočty) podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.

Na následujícím grafu vidíme vývoj reálné kurzové ztráty. Především v prvních měsících sledovaného období je tato ztráta vysoká. Oproti tomu optimální kurzová ztráta má mnohem menší výkyvy.

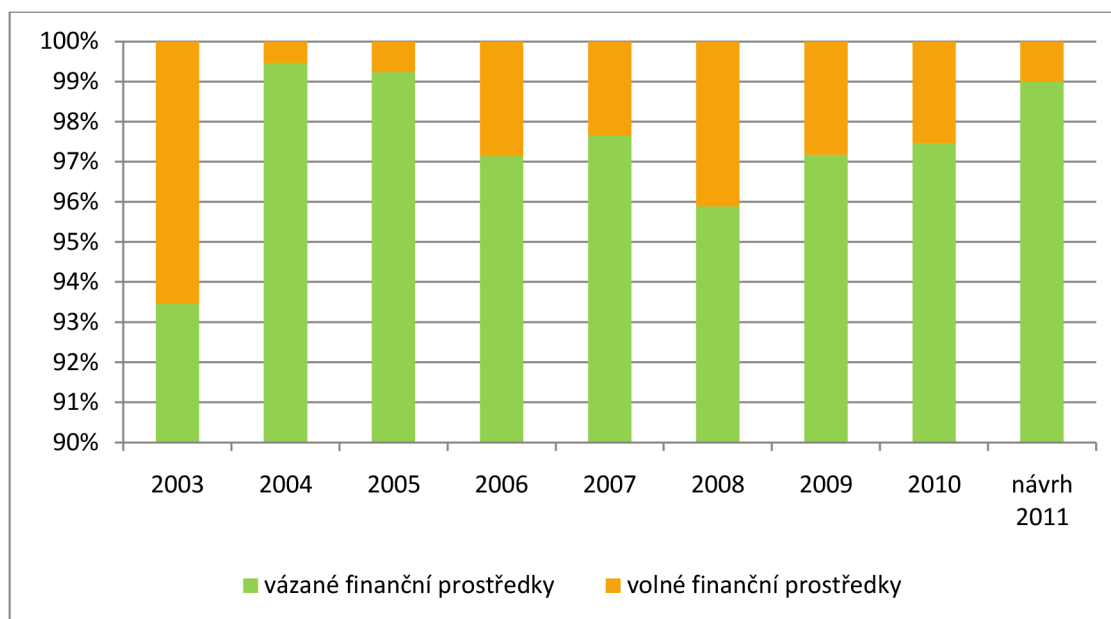


Graf 34: Reálná kurzová ztráta a optimalizovaná kurzová ztráta v Kč (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

Pro sdružení by tato změna měla optimalizovat kurzovou ztrátu a lépe ji předpovídat i se s ní vyrovnat. Negativem implementace tohoto návrhu je nutnost věnovat se každý měsíc konverzi financí na korunový účet. Nejvýhodnější by bylo určit osobu z finančního oboru organizace, která by za tuto činnost odpovídala a především ji svědomitě vykonávala.

## 4.2 Další návrhy na zlepšení hospodaření

Občanské sdružení IQ Roma servis disponuje finančními prostředky z více než 95 % z provozních výnosů. Jedná se o prostředky vázané na projekty a získané z dotací. IQ Roma servis je prakticky závislá na dotacích. Existence vlastních tržeb a darů z neveřejných zdrojů je velmi nízká. V celkových příjmech jsou jiné zdroje než finanční prostředky z dotací naprosto zanedbatelné a organizace by bez nich nebyla schopna existovat. Organizace provádí svou činnost již 14 let a po tuto dobu se zaměřuje výhradně na získávání dotací. V takto rozvinuté společnosti považujeme za neprozíravé nevyužít i jiné možnosti zdrojů příjmů než pouze z dotací. Společnost disponuje velkými znalostmi a především kvalitním know how získanými roky praxe. Nynější výnosy organizace nedovolují s nimi nakládat na další účely než přesně stanovené v pravidlech dotace. Organizace tedy nemá dostatečnou rezervu ke krytí nečekaných výdajů.



Graf 35: Poměr finančních prostředků vázaných a nevázaných na projekty (Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

Problém nízkého rozlišení příjmových zdrojů může navázat také na kurzové ztráty a nutnost hradit je z vlastních prostředků. Více než 98% přijatých financí je účelově

podmíněno, proto se nedají použít na jiný účel, a pokud nejsou vyčerpány, musí se vrátit. Vzhledem k nárůstu na příjmové složce organizace bychom doporučili navýšení vlastního kapitálu, se kterým bude moci organizace libovolně nakládat na poměrně výši minimálně 3% z celkových nákladů. Což například z předpokládaných 20 miliónů korun nákladů (bez investiční dotace statutárního města Brna) v roce 2011 by mělo být nejméně 600 000 Kč. Tato rezerva by měla sloužit k financování všech nepředpokládaných nákladů v organizaci (kurzové ztráty, navýšení nákladů, sankce za nedodržení rozpočtu, použití prostředků v rozporu s rozhodnutím, nesplnění projektových indikátorů, škody atd.) Tyto zdroje by mohla organizace získat především z vlastní činnosti nebo fundraisingu, veřejné sbírky, benefice a podobně.

#### **4.2.1 Neúčelové výnosy**

Výnosy z vlastní činnosti organizace mají v současné době podobu spíše náhodně sjednaných stáží a školení, než-li systémové propagace produktu organizace. Vzhledem k faktu, že organizace má akreditováno cca deset kurzů, by bylo vhodné zvolit sofistikovanější a propracovanější způsob oslovení potencionálních zákazníků. Organizace má dlouholeté zkušenosti a má ve své sféře činnosti know how o čemž svědčí i získané Ceny kvality<sup>33</sup>. Organizace by měla využívat tuto výhodu ve svůj prospěch nejen z finančního hlediska, ale také k z pohledu budování public relations.

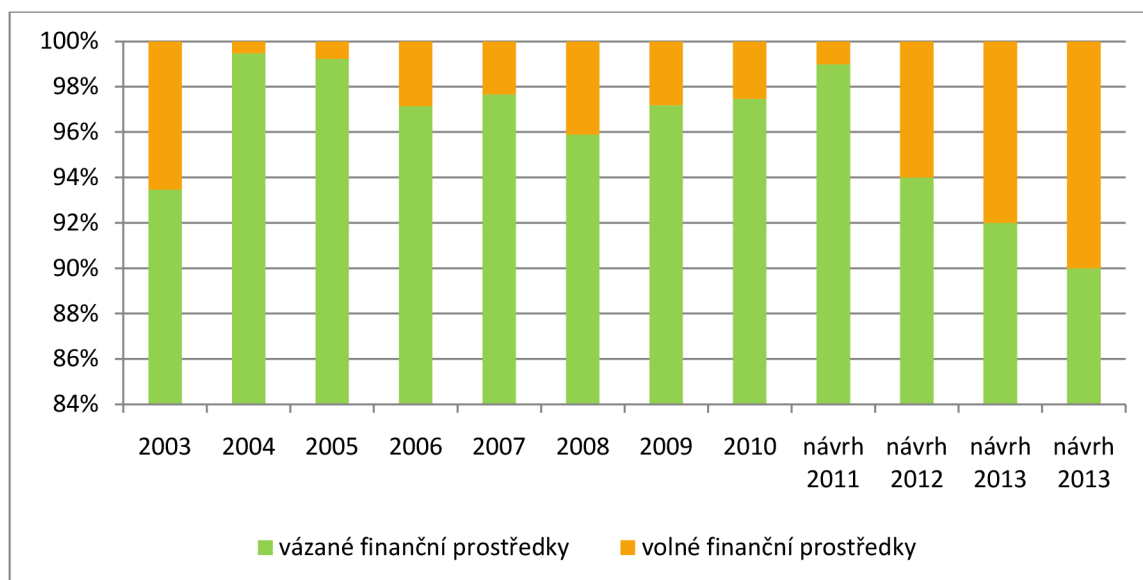
Druhou možností zvýšení příjmů je úspěšný fundraising. Momentálně v IQ Roma není žádná pracovní pozice speciálně vyčleněna na fundraising a celkově tato činnost byla zatím v rámci organizace v pozadí. Jediná osoba, od které se fundraising a public relations přímo vyžaduje v popisu práce, je vedoucí kanceláře ředitelky IQ Roma servisu. Ovšem tato pracovní pozice vyžaduje splnění velkého počtu dalších úkolů a činností, takže na kvalitní fundraising nezůstává dostatek času. Public relations se zde provádí prakticky jen ve styku s již známými dárci.

---

<sup>33</sup> Projekt Cena Kvality je součástí Národního programu kvality.



Cílem zvýšení výnosů organizace, pomocí zvýšení tržeb z prodeje vlastních služeb a rozvinutí fundraisingu, by měl být navýšení volných finančních prostředků v dalších třech letech alespoň na 10% z celkových výnosů organizace. Tyto prostředky by sloužily nejen jako nutný zdroj financí na nepředpokládané náklady, ale také na rozvoj činností, které jsou jen těžko dosažitelné prostřednictvím dotací.



Graf 36: Návrh poměrů finančních prostředků vázaných a nevázaných na projekty  
(Zdroj: vlastní zpracování podle údajů, které poskytla IQ Roma servis,o.s.)

#### 4.2.2 Návrh zlepšení diverzifikace zdrojů

Navýšení vlastních tržeb společnosti za účelem získat potřebné zdroje na rozvoj organizace a uskutečnění činností, na které lze jen těžko získat dotace, lze provést pomocí zvýšení tržeb.

Prvním krokem by bylo **zpracování souhrnné nabídky služeb organizace**, nespolehat se pouze na náhodné sjednávání stáží. Jednalo by se o nabídku placených služeb organizace, např. poradenství a školení pro školy, magistrát, společenské organizace atd. Druhým krokem by bylo seznámení možných žadatelů těchto služeb s jejich existencí. Nejvhodnější formou seznámení s nabídkou je zaslání emailu, osobní

komunikace a přidání inzerce do časopisu, který organizace vydává. Samozřejmostí by bylo zobrazení těchto služeb na internetových stránkách organizace s ceníkem a délkou trvání.

Dalším možným způsobem vedoucím k navýšení výnosů organizace by mohlo být zavedení kvalitního fundraisingu do občanského sdružení IQ Roma servis. V oblasti fundraisingu jsou nyní realizovány pouze některé speciální aktivity např. mediální kampaně v MHD, veřejné sbírky atd. Je potřeba fundraising zaměřit na získání prostředků, které nebudou určeny pouze na určitou aktivitu, ale pro celou organizaci a její poslání. Se získanými prostředky by mohla IQ Roma servis nakládat dle vlastního uvážení transparentně a účelně ke splnění své vize.

Navrhujeme zavedení fundraisingu v organizace v několika krocích:

- Ustanovit ve sdružení pracovníka, jehož náplní práce bude fundraising (bude se zabývat i záležitostmi financí sdružení). Výběr této osoby by byl proveden na základě jeho schopností (mít osobitý styl vystupování, přesvědčení a spříznění s cíly sdružení, komunikační schopnosti vysoké úrovně atd.) a dosaženého vzdělání. Upřednostněn by měl být výběr zaměstnance, který pracuje v organizaci již delší dobu (minimálně 1 rok). Tento pracovník by prošel školením v oblasti fundraisingu. Po absolvování školení by měl za úkol vytvořit jasnou koncepci a dlouhodobou strategii v oblasti fundraisingu, která by zahrnovala rozdělení dárců, způsob jejich oslovování, osoby, které by se na fundraisingu podílely a cíle (kolik prostředků ročně minimálně získat). Fundraiser by měl mít stálý plat odpovídající náročnosti jeho činnosti, plus odměny za získání nových dárců.
- Seznámit s podstatou fundraisingu všechny osoby, které přicházejí do styku s potencionálními dárci a zahrnout je do vytvořené dlouhodobé strategie fundraisingu.

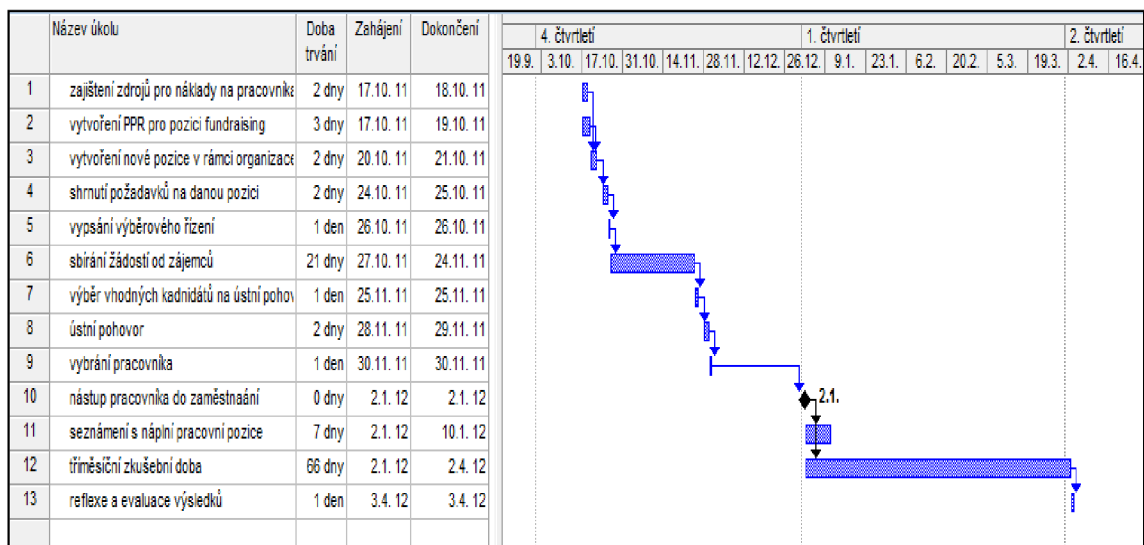
- Fundraising by byl prováděn v kooperaci s ostatními pracovníky, tak aby se zapojili do všech potřebných činností fundraisingu, které povedou k získání dárců.
- Důležitou součástí fundraisingu bude vyhodnocení, které by měl provádět fundraiser ze svých poznatků na společné poradě všech osob, které se na fundraisingu sdružení podílejí.

Předpokladem pro vytvoření pracovního místa, jehož hlavní náplní je fundraising, je nalezení zdrojů pro náklady (mzda) na tohoto pracovníka. Jelikož je společnost z více než 95 % financována z peněz vázaných na určité projekty, je zajištění financování pracovníka na pozici výhradně fundraisera problematická. Počítáme-li totiž s průměrným měsíčním platem 20 tis. korun, ročně by čisté mzdové náklady organizace na tohoto pracovníka činily 240 tis. korun plus sociální a zdravotní pojištění. Což je skoro polovina prostředků, kterými organizace může volně disponovat bez návaznosti na určité projekty. Proto se tato možnost jeví jako nereálná.

Pracovní náplní tohoto pracovníka by tedy nebyl pouze fundraising, ale také další činnosti v rámci projektu např. administrace, public relation, evaluace, finanční řízení. Pro první působení tohoto pracovníka se tato verze realizace jeví jako nejlepší, neboť sdružení nemá s fundraisingem ještě dostatečné zkušenosti (ani samotný pracovník), a do doby nabytí těchto potřebných zkušeností a vytvoření základny dárců, by bylo financování z vlastních zdrojů organizace zbytečné, ne-li rizikové. Pokud bude rentabilita tohoto pracovníka vysoká a osvědčí se na své pracovní pozici, pak by se mohla organizace rozhodnout o změně jeho odměňování.

Na následujícím obrázku je vytvořen možný návrh realizace přijetí pracovníka na pozici fundraisera v organizaci. Časový harmonogram začíná přibližně v polovině listopadu roku 2011 tak, aby byl dostatek času na specifikaci pracovního místa (pracovní náplně), na výběrové řízení a nalezení potřebných zdrojů pro jeho financování. Nový pracovník by měl nastoupit do organizace v lednu. Je to spojeno se začátkem nových projektů, do

kterých by byl zařazen. Následující tři měsíce by tento pracovník byl ve zkušební době a prošel školení v oblasti fundraisingu.



Obrázek č. 1: Plán přijetí pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování podle podkladů z IQ Roma servis,o.s.)

Okruh potencionální dárců, kterými by se měl fundraiser zabývat se dělí na dvě hlavní skupiny (tyto dvě hlavní skupiny zatím nejsou ve financování organizace příliš využívané):

- **firemní dárcovství** – velké společnosti mají vytvořené dárcovství na základě grantových programů, kde každá organizace musí podat návrh projektu a přesně specifikovat na jaký účel budou peníze využity (např. Vodafone, ČEZ, T-mobile atd.). Fundraiser by se měl zaměřovat spíše na podniky, které tyto grantové programy nemají a získávat prostředky pomocí budování public relations na splnění vize sdružení. Nejedná se pouze o získání podpory finanční, ale také věcné, či zajištění potřebných služeb pro organizaci,
- **individuální dárcovství** – je zaměřeno na širokou veřejnost, většinou se jedná o dárcy, kteří ve sdružení pracují, nebo jejich příbuzné. Na širokou veřejnost se fundraising může zaměřit pomocí veřejných sbírek. Při provádění fundraisingu doporučujeme metodu osobní kontaktu, neboť

mnoho lidí má předsudky vůči poskytování financí prostřednictvím telefonická nebo poštovní (direct mail) kampaně.

Fundraising nesmí být prováděn vtíravou ani násilnou formou, spíše osvětou a osobním kontaktem. Největší přínos pro sdružení IQ Roma servis vidíme v budování vztahů s potencionálními dárci nejen na úrovni získávání prostředků pro ni, ale také seznámením s její činností. Nepředpokládáme, že by se ihned podařilo získat velké množství financí, fundraising je běh na dlouhou trať a budování dárcovské základny (a její udržení) vyžaduje mnoho sil a nápadů. Domníváme se, že úspěchem by bylo dosáhnout díky fundraisingu během prvního roku výnosy nevázané na projekty jen ve výši několika desítek tisíc korun. Časem se získáním a s rozvojem větších znalostí a zkušeností v oblasti fundraisingu, by sdružení mohlo získat dary v rozmezí stovek tisíc korun.

Pokud by se občanské sdružení pro naše doporučení rozhodlo, bylo by vhodné sledovat prospěšnost nově zřízeného pracovního místa fundraisera po delší časové období a provést podrobnější analýzu pozitivního dopadu výnosů na hospodaření organizace. Předložená diplomová práce se zabývá návrhem zavedení fundraisingu v organizaci pouze obecně, přestože je to zajímavé téma, ale protože je velmi rozsáhlé, zasloužilo by si ještě další nové podrobné zpracování.

## Závěr

Diplomová práce se věnuje neziskovému sektoru České republiky. I když mají neziskové organizace u nás dlouhou tradici, stále nejsou plně v povědomí veřejnosti. Neziskový sektor zastává důležitou roli v činnostech, které nelze provádět za účelem dosažení zisku. Často se zabývá oblastmi, které jsou pro společnost prospěšné a výsledky jejich úsilí se projeví až v dlouhodobém měřítku. Jednou z těchto oblastí se zabývá i občanské sdružení IQ Roma servis. Jeho hlavní činnost spočívá v poradenství a nabídce bezplatných služeb pro sociálně ohrožené skupiny. Proto, aby svou činnost mohla provádět kvalitně a v rozsahu, který je zapotřebí, musí sdružení umět dobře nakládat se svými financemi.

Diplomová práce zhodnotila hospodaření neziskové organizace IQ Roma servis, o.s. Vycházela z teorie financování neziskového sektoru. Nejdříve jsme se zabývali neziskovým sektorem v České republice obecně a podrobněji jsme se zaměřili na financování a fundraising neziskových organizací.

V praktické části práce bylo provedeno několik analýz, které posloužily k zhodnocení hospodaření sdružení. Jednalo se o finanční analýzu účetních výkazů rozvah a výkazů zisku a ztrát za období 2005 až 2010. Zaměřili jsme se také na analýzu výnosů a nákladů organizace a vývoje hospodářského výsledku. Provedené analýzy poskytly možnost blíže se seznámit s financováním organizace a jejím hospodařením.

Z provedených analýz IQ Roma servis, o.s. vyplývá, že organizace hospodaří efektivně. Společnost se úspěšně 14 let rozvíjí. Za svou činnost získala již několik ocenění jako například Cenu kvality v sociální péči v kategorii Poskytovatel sociálních služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením a Cenu kvality v kategorii Poskytovatel sociálních služeb pro děti. Sdružení se daří zvyšovat své výnosy, a tak zvětšovat okruh svých činností a dále se rozvíjet. Od roku 2003 se příjem sdružení zvýšil ze dvou miliónů korun na přepokládaných čtyřicet miliónů korun v roce 2011.

V praktické části diplomové práce je navrženo řešení, které dokáže předvídat a zmírnit kurzové ztráty pomocí systému jednoduchých opatření. Kurzové ztráty jsou pro sdružení nebezpečné hlavně proto, že 98% jejich financí je vázáno účelově na projekty. Kurzové ztráty projektů se ale nedají zařadit do jejich nákladů, organizace se s nimi tedy musí vypořádat sama ze svých dalších zdrojů. Větší rozsah kurzových ztrát by mohl pro sdružení znamenat i zadlužení. Návrh ke zmírnění kurzových ztrát je specifikován na konkrétním projektu, který v organizaci proběhl v letech 2009 a 2010. Kdyby bylo předložené řešení praktikováno, snížila by se kurzová ztráta uvedeného projektu o více než polovinu.

Další návrhy na zlepšení hospodaření organizace se týkají navýšení nevázaných financí. Společnost disponuje volnými finančními prostředky pouze v řádech stovek tisíc korun. Větší diverzifikace výnosů, zahrnující i neúčelové výnosy, by zajistila možnost financovat činnosti organizace, které jsou jen těžko dosažitelné prostřednictvím dotací z projektů a znamenala by rezervu pro nepředpokládané finanční náklady (jako např. kurzové ztráty, sankce za nedodržení rozpočtu projektů, nesplnění indikátorů projektu atd.) Pokusili jsme se navrhnout možné kroky k větší diverzifikaci zdrojů sdružení tak, aby nebylo závislé pouze na financování z účelových dotací. Jednalo by se např. o získávání prostředků od individuálních dárců, firem nebo soukromých osob. Vytvoření těchto nových zdrojů příjmů by záviselo na rozvoji fundraisingu ve sdružení. Také jsme se zabývali nevyužitou tržní příležitostí sdružení, které má dlouholeté zkušenosti a know how v daném oboru. Organizovaná nabídka placených služeb, jako například školení a poradenství, by přineslo sdružení prostředky, které by mohly sloužit na její další rozvoj či krytí nečekaných výdajů.

Přínosem práce je zhodnocení finančního hospodaření vybrané neziskové nestátní organizace. Návrh zmírnění kurzových ztrát v této organizaci může být vodítkem pro další neziskové organizace k předcházení kurzovým výkyvům.

## Použitá literatura

### Monografie

- [1] AUJEZDSKÝ, J., KABELOVÁ, K., KOČÍ, P., LERCHOVÁ, S., NÁHLOVSKÁ, J. Nevýdělečné organizace 2010. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 294 s. ISBN 978-80-7357-532-8.
- [2] IŠTVÁNFYOVÁ, J. Možnosti a meze účetnictví veřejného a neziskového sektoru. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009, 206 s. ISBN 978-80-245-1509-0
- [3] FRIČ, P., GOULLI, R. Neziskový sektor v České republice. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-846432-04-1
- [4] HAMERNÍKOVÁ, B. Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 214 s. ISBN 80-902752-3-0
- [5] HYÁNEK, V., REKTOŘÍK, J., ŠKRABALOVÁ, S. Když se řekne nezisková organizace. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 130 s. ISBN 80-210-3031-3
- [6] Kolektiv autorů. Řízení neziskových organizací. 1. vydání. Praha: tiskárna Fabián, 1996.
- [7] LUKEŠ, M., NOVOTNÝ, J., a kol. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008, 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4
- [8] MEDLÍKOVÁ, M., ŠEDIVÝ, M. Úspěšná nezisková organizace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 154. s. ISBN 978-80-247-2707-3
- [9] REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [10] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. 2. Vydání. Slezská univerzita v Opavě OPF, 2007, 126 s. ISBN 978-80-200
- [11] TAKÁČOVÁ, H. Účetnictví neziskových organizací. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010, 186 s. ISBN 978-80-245-1664-6



## Internetové zdroje

- [12] Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010 [online]. 2010 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/statistika/>
- [13] Ekonomické výsledky neziskových institucí 2004 až 2008.čsu [online]. 2011 [cit.23.4.2011] . Dostupné z:  
[http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/9504-11-r\\_2011](http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/9504-11-r_2011)
- [14] Ekonomické výsledky neziskových institucí 2004 až 2008 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/9504-10->
- [15] Fondy evropské unie: 26,7 miliard € pro Českou republiku. [online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
- [16] Fond soudržnosti. Regionální politika – Inforegio. [online]. 2008 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/cf/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/cf/index_cs.htm)
- [17] HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů [cit.23.4.2011].Dostupné z:  
[www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor\\_metody\\_problemy\\_reseni.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor_metody_problemy_reseni.pdf)
- [18] Investice, o kterých nevíte, ale které poznáte. Fondy Evropské unie. [online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.strukturalni-fondy.cz/>
- [19] IQ Roma servis,o.s. .[online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.iqrs.cz/>
- [20] LEDVINOVÁ, J. Fundraising. [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising\\_\\_s387x5077.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising__s387x5077.html)
- [21] Neziskový sektor v České republice. Česká republika. [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>

- [22] Regionální politika EU. Fondy Evropské unie. [online]. 2011 [cit.23.4.2011].  
Dostupné z:  
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>
- [23] Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. 2009 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
[www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2009.Pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.Pdf)
- [24] Vize, poslání a hodnoty.[online]. 2011 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.iqrs.cz/>
- [25] Zdroje financování z EU v období 2007-2013. Businessinfo. [online]. 2010 [cit.23.4.2011]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/1001573/>

### **Zákony a usnesení**

- [26] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ze dne 26. února 1964, ve znění pozdějších předpisů
- [27] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů
- [28] Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) ze dne 27. června 2000, ve znění pozdějších předpisů
- [29] Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ze dne 27. března 1990, ve znění pozdějších předpisů
- [30] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991, ve znění pozdějších předpisů
- [31] Usnesení vlády ČR ze dne 14. června 2010 č. 463, o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2011
- [32] Usnesení vlády ČR ze dne 7. února 2001 č. 114, o Zásadách vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy

## Seznam grafů

Graf 1: Objem dotací ze státního rozpočtu v letech 2005 – 2009.....	23
Graf 2: Objem dotací poskytnutých z veřejných rozpočtů v roce 2009 .....	25
Graf 3: Objem dotací poskytnutých kraji a hl. městem Prahou v mil. Kč.....	27
Graf 4: Celkový objem dotací jednotlivých krajů a hl. města Prahy .....	28
Graf 5: Rozdělení prostředků mezi cíle HSS v období 2007–2013.....	30
Graf 6: Objem příspěvků pro neziskový sektor v letech 2004-2008 v mil. Kč .....	33
Graf 7: Vývoj počtu občanských sdružení od roku 1990-2010 .....	39
Graf 8: Analýza výnosů .....	43
Graf 9: Horizontální analýza výnosů .....	44
Graf 10: Výnosy sdružení v období 2003 – 2011 .....	45
Graf 11: Ostatní výnosy sdružení v Kč.....	46
Graf 12: Výnosy sdružení v roce 2006 .....	48
Graf 13: Výnosy sdružení v roce 2007 .....	49
Graf 14: Výnosy sdružení v roce 2008 .....	50
Graf 15: Výnosy sdružení v roce 2009 .....	51
Graf 16: Výnosy sdružení v roce 2010 .....	52
Graf 17: Předpokládané výnosy sdružení v roce 2011 .....	53
Graf 18: Výnosy sdružení za období 2006-2011 .....	54
Graf 19: Poměr vázaných a volných finančních prostředků v letech 2006-2011 .....	55
Graf 21: Rozdělení přijatých financí dle dárce .....	57
Graf 22: Analýza nákladů .....	58
Graf 23: Analýza celkových nákladů.....	60
Graf 24: Náklady v období 2005 – 2010 v Kč.....	61
Graf 25: Náklady sdružení za období 2005-2010.....	63
Graf 26: Vertikální analýza pasiv .....	65
Graf 27: Vertikální analýza aktiv.....	66
Graf 28: Horizontální analýza aktiv.....	68
Graf 29: Horizontální analýza aktiv.....	69
Graf 30: Ukazatele likvidity .....	71
Graf 31: Ukazatele zadluženosti .....	73
Graf 32: Ukazatele aktivity.....	74

Graf 33: Výsledky hospodaření za období 2005 - 2010 .....	75
Graf 34: Reálná kurzová ztráta a optimalizovaná kurzová ztráta v Kč .....	87
Graf 35: Poměr finančních prostředků vázaných a nevázaných na projekty .....	88
Graf 36: Návrh poměrů finančních prostředků vázaných a nevázaných na projekty .....	90

## Seznam tabulek

Tab. 1: Zaměstnané osoby v neziskových institucích sloužících domácnostem .....	15
Tab. 2: Odpracované hodiny dobrovolníky v neziskových institucích sloužících domácnostem .....	16
Tab. 3: Počet neziskových organizací v ČR v letech 1990 - 2010 .....	18
Tab. 4: Objem dotací ze státního rozpočtu v letech 2005 - 2009 .....	24
Tab. 5: Objem dotací poskytnutých kraji a hl. městem Prahou v letech 2005- 2007 .....	26
Tab. 6: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007–2013..	31
Tab. 7: Objem příspěvků pro neziskové organizace v mil. Kč.....	34
Tab. 8: Analýza výnosů .....	43
Tab. 9: Analýza nákladů .....	59
Tab. 10: Vertikální analýza pasiv .....	66
Tab. 11: Vertikální analýza aktiv .....	67
Tab. 12: Horizontální analýza pasiv .....	69
Tab. 13: Horizontální analýza aktiv .....	70
Tab. 14: Ukazatele likvidity.....	72
Tab. 15: Ukazatele zadluženosti .....	73
Tab. 16: Ukazatele aktivity .....	75
Tab. 17: Výsledek hospodaření za období 2005 - 2010 .....	76
Tab. 18: Čerpané částky projektu a devizové kurzy .....	83
Tab. 19: Realizované kurzové ztráty projektu a optimalizovaná kurzová ztráta.....	86

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Plán přijetí pracovníka.....	93
--	----

## Seznam zkratk

ČR .....	Česká republika
ČSU .....	český statistický úřad
EU .....	Evropská unie
HSS .....	evropská politika hospodářství a sociální soudržnosti
NNO .....	nestátní neziskové organizace
RLZ .....	rozvoj lidských zdrojů

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha IQ Roma servis,o.s. v letech 2005 - 2010 .....	103
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 - 2010 .....	105
Příloha č. 3: Výnosy IQ Roma servis,o.s. v letech 2006 - 2011 .....	107

## Přílohy

Příloha č. 1: Rozvaha IQ Roma servis,o.s. v letech 2005 - 2010

<b>AKTIVA</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>A. Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55097</b>	<b>838 350</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek celkem</b>	19 137	19 137	19 137	19 137	19 137	19 137
Software	19 137	19 137	19 137	19 137	19 137	19 137
<b>Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	384 869	384 869	384 869	384 869	439 966	1 223 219
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	384 869	384 869	384 869	384 869	384 869	384 869
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	55 097	838 350
<b>Oprávky k dlouhodobému majetku celkem</b>	-404 006	-404 006	-404 006	-404 006	-404 006	-404 006
Oprávky k softwaru	-19 137	-19 137	-19 137	-19 137	-19 137	-19 137
Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	-384 869	-384 869	-384 869	-384 869	-384 869	-384 869
<b>B. Krátkodobý majetek celkem</b>	<b>5 844 373</b>	<b>4 953 087</b>	<b>4 396 952</b>	<b>7 143 085</b>	<b>8 359 200</b>	<b>18 366 304</b>
<b>Pohledávky celkem</b>	423 263	255 466	7 500	37 464	24 448	136 898
Odběratelé	38 300	205 220	7 500	33 521	24 448	90 322
Poskytnuté provozní zálohy	0	0	0	0	0	1 000
Ostatní pohledávky	0	0	0	0	0	35 776
Pohledávky za zaměstnanci	0	0	0	0	0	9 800
<b>Krátkodobý finanční majetek celkem</b>	5 405 604	4 818 621	4 383 740	7 011 157	8 247 888	18 146 585
Pokladna	56 988	145 100	159 270	246 187	310 587	362 365
Ceniny	0	0	1 620	1 200		0
Účty v bankách	5 348 616	4 684 021	4 191 265	6 753 035	7 937 301	17 784 220
Peníze na cestě	0	-10 500	31 585	10 735		0
<b>Jiná aktiva celkem</b>	15 506	-121 000	5 712	94 464	86 864	82 821
Náklady příštích období	15 506	-121 000	5 712	94 464	86 864	82 821
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>5 844 373</b>	<b>4 953 087</b>	<b>4 396 952</b>	<b>7 143 085</b>	<b>8 414 297</b>	<b>19 204 654</b>

PASIVA	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>A. Vlastní zdroje celkem</b>	<b>3 640 591</b>	<b>3 468 204</b>	<b>2 614 012</b>	<b>2 311 480</b>	<b>2 345 495</b>	<b>10 356 193</b>
<b>Jmění celkem</b>	105 169	105 169	105 169	105 169	1 890 169	9 890 169
Vlastní jmění	92 169	92 169	92 169	92 169	1 877 169	9 877 169
Fondy	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
<b>Výsledek hospodaření celkem</b>	3 535 422	3 363 035	2 508 843	2 206 311	455 326	466 024
Účet výsledku hospodaření	0	-522 254	0	-302 532	-1 750 984	10 698
Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	3 357 609	0	-845 192	0	0	0
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta z minulých let	177 814	3 885 289	3 363 035	2 508 843	2 206 310	455 326
<b>B. Cizí zdroje celkem</b>	<b>2 203 782</b>	<b>1 484 883</b>	<b>1 782 940</b>	<b>4 831 605</b>	<b>6 068 802</b>	<b>8 848 461</b>
<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	2 023 782	1 484 883	1 782 940	4 831 605	6 068 802	2 937 481
Dodavatelé	35 276	14 875	14 679	100 181	127 026	85 793
Přijaté zálohy	8 436	0	14 679	100 181	9 099	2 436
Ostatní závazky	1 708 771	262 535	362 203	1 128 444	864 022	-
Zaměstnanci	156 320	135 245	275 932	11 195	-	-
Ostatní závazky vůči zaměstnancům	0	7 070	428	0	11 015	0
Závazky k institucím soc. zabezpečení a veř. zdrav. pojištění	85 872	78 193	135 586	0	5 853	0
Daň z příjmu						-895
Ostatní daně a poplatky	24 831	13 853	30 413	380	-340	0
Závazky ze vztahu ke státnímu rozpočtu	0	652 401	349 516	462 839	4 514 238	1 947 416
Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů úz. samosprávních celků	0	320 711	614 183	3 119 431	528 346	895 904
Jiné závazky	184 276	0	0	9 135	9 543	6 827
<b>B.VI. Jiná pasiva celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 910 980</b>
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	5 910 980
Kurové rozdíly pasivní	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>5844373</b>	<b>4953087</b>	<b>4396952</b>	<b>7143085</b>	<b>8414297</b>	<b>19 204 654</b>

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát IQ Roma servis, o.s. z let 2005 - 2010

<b>NÁKLADY</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>A.I. Spotřebované nákupy celkem</b>	<b>755 000</b>	<b>2 157 461</b>	<b>1 852 860</b>	<b>1 068 193</b>	<b>1 406 477</b>	<b>1 333 384</b>
Spotřeba materiálu	668 000	1 966 647	1 567 092	762 493	849 216	805 125
Spotřeba energie	76 000	159 406	176 286	265 220	535 640	499 491
Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	11 000	31 408	109 482	40 480	21 621	28 768
<b>A.II. Služby celkem</b>	<b>1 162 000</b>	<b>3 313 246</b>	<b>4 166 575</b>	<b>5 647 120</b>	<b>2 932 399</b>	<b>3 505 343</b>
Opravy a udržování	2 000	713	4 353	3 670	5 804	9 426
Cestovné	118 000	651 437	866 453	622 641	368 027	753 691
Náklady na reprezentaci	17 000	33 619	97 507	40 657	9 130	61 313
Ostatní služby	1 025 000	2 627 477	3 198 262	4 980 152	2 549 438	2 680 913
<b>A.III. Osobní náklady celkem</b>	<b>3 089 000</b>	<b>7 332 662</b>	<b>9 501 504</b>	<b>12 078 189</b>	<b>11 347 828</b>	<b>15 416 842</b>
Mzdové náklady	2 332 000	5 515 589	7 108 245	9 179 162	8 621 946	11 598 127
Zákonné sociální pojištění	0	1 812 986	2 348 988	2 899 027	2 725 882	3 818 715
Ostatní sociální náklady	0	4 087	44 271	0	0	0
<b>A.V. Ostatní náklady celkem</b>	<b>40 000</b>	<b>95 455</b>	<b>129 919</b>	<b>81 644</b>	<b>322 074</b>	<b>185 584</b>
Ostatní pokuty a penále	0	15 694	24 424	0	41	0
Kurzové ztráty	2 000	5 442	25 688	12 406	135 476	43 640
Dary	0	15 000	0	0	1 000	0
Manka a škody	1 000	459	551	58	7 230	24 925
Jiné ostatní náklady	36 000	58 860	79 256	69 180	178 327	117 019
<b>Poskytnuté příspěvky celkem</b>	<b>488 000</b>	<b>737 094</b>	<b>327 026</b>	<b>667 973</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	487 000	737 094	324 300	666 369	0	0
Poskytnuté členské příspěvky	1 000	0	2 726	1 704	0	0
Daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
Dodatečné odvody daně z příjmů	0	0	0	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>5 534 000</b>	<b>13 635 918</b>	<b>15 977 844</b>	<b>19 543 119</b>	<b>16 008 778</b>	<b>20 441 153</b>



Výnosy	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>B.I. Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem</b>	<b>41 000</b>	<b>249 486</b>	<b>219 173</b>	<b>576 892</b>	<b>230 658</b>	<b>308 870</b>
Tržby z prodeje služeb	41 000	249 486	219 173	576 892	230 658	308 870
<b>B.IV. Ostatní výnosy celkem</b>	<b>14 000</b>	<b>42 509</b>	<b>61 109</b>	<b>85 100</b>	<b>190 660</b>	<b>97 129</b>
Úroky	14 000	24 767	49 406	38 216	67 297	80 030
kursové rozdíly	0	270	310	28 966	119 626	3 854
Jiné ostatní výnosy	0	17 472	11 393	17 918	3 737	13 245
<b>B.VI. Přijaté příspěvky celkem</b>	<b>13 000</b>	<b>82 096</b>	<b>72 482</b>	<b>130 025</b>	<b>41 790</b>	<b>132 500</b>
Přijaté příspěvky zúčtované mezi org. Složkami	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky (dary)	10 000	80 096	69 782	127 025	39 390	130 120
Přijaté členské příspěvky	3 000	2 500	2 700	3 000	2 400	2 400
<b>B.VII. Provozní dotace celkem</b>	<b>8 824 000</b>	<b>12 739 073</b>	<b>14 770 928</b>	<b>18 448 570</b>	<b>13 794 686</b>	<b>19 913 332</b>
Provozní dotace	8 824 000	12 739 073	14 770 928	18 448 570	13 794 686	19 913 332
<b>B.VIII. Výnosy celkem</b>	<b>8 851 000</b>	<b>13 113 664</b>	<b>15 123 692</b>	<b>19 240 587</b>	<b>14 257 794</b>	<b>20 451 851</b>
<b>C. Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3 318 000</b>	<b>-522 254</b>	<b>-854 192</b>	<b>-302 532</b>	<b>-1 750 984</b>	<b>10 698</b>
Daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
<b>D. Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>3 318 000</b>	<b>-522 254</b>	<b>-854 192</b>	<b>-302 532</b>	<b>-1 750 984</b>	<b>10 698</b>

Příloha č. 3: Výnosy IQ Roma servis,o.s. v letech 2006 - 2011

Zdroj/rok	2006	2007	2008	2009	2010	Návrh 2011
<b>Dotace Celkem</b>	<b>12 739 073</b>	<b>14 770 927</b>	<b>18 448 570</b>	<b>15 660 796</b>	<b>20 707 263</b>	<b>40 744 000</b>
Ministerstvo Práce a soc. věcí	1 672 290	2 219 000	4 051 000	5 091 300	5 371 000	5 824 000
Ministerstvo Kultury	0	0	0	79 966	24 916	0
Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR	0	99 865	276 619	299 556	0	0
Rada Vlády pro záležitosti romské komunity	735 673	256 744	0	866 228	543 302	1 400 000
Jihomoravský kraj	841 290	932 000	872 000	1 563 654	1 441 717	1 400 000
Statutární město Brno - invest. dotace	0	0	0	55 097	791 755	20 000 000
Statutární město Brno	20 000	120 000	110 000	365 000	229 379	170 000
Sociální nadační fond města Brna "Domovy Potřebných"	0	0	40 000	0	0	0
Město Bučovice	0	0	1 000	0	0	0
Úřad vlády ČR (+EU)	0	1 564 875	419 542	0	0	0
Phare 2003 RLZ(EU + stát. rozpočet ČR)	573 804	0	0	0	0	0
CIP EQUAL (Evr. soc. fond + státní rozp. ČR)	8 819 496	6 672 589	9 903 664	0	0	0
Operační program Rozvoj lidských zdrojů (Evropský sociální fond + státní rozpočet)	0	1 510 193	1 649 428	0	0	0
Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (EU + stát. rozpočet ČR)	0	0	0	3 171 594	8 545 210	8 500 000
Operační program Vzdělání a konkurenceschopnost (EU + stát. rozpočet ČR)	0	0	0	0	1 370 446	3 000 000
PROGRESS (EU)	0	0	0	1 954 787	1 063 066	0
Gruntvig (EU)	0	0	0	0	93 807	0
Transition Facility 2005 (EU)	0	890 064	151 414	0	0	0
Blokový grant (Fin. Mechanismy EHP/Norska)	0	0	283 878	1 247 007	0	0
British Embassy	76 520	0	0	0	0	0
Embassy of the Kingdom of the Netherlands	0	0	114 276	0	0	0
Foundation Open	0	187 567	179 933	862 736	1 048 291	250 000

society institute						
Nadace Open society fund Praha	0	0	0	0	56 657	200 000
Globální grant - OP Rozvoj lidských zdrojů	0	298 030	325 701	0	0	0
Česká národní agentura mládež (EU)/Mládež v akci	0	0	70 115	39 719	30 014	0
Vodafone	0	0	0	0	97 703	0
Výbor dobré vůle	0	20 000	0	64 152	0	0
<b>Ostatní výnosy celkem</b>	<b>374591</b>	<b>352767</b>	<b>792017</b>	<b>454107</b>	<b>538519</b>	<b>415400</b>
Tržby z prodeje služeb	249 486	219 173	577 042	221 658	308 870	300 000
úroky	24 768	49 406	38 216	67 297	80 030	30 000
kurzový zisk	270	311	28 966	119 626	3 854	0
ostatní výnosy, náhrady za škody	17 471	11 395	17 768	3 736	13 245	3 000
dary - FO,PO	78 120	40 060	117 925	39 390	130 120	80 000
členské příspěvky	2 500	2 700	3 000	2 400	2 400	2 400
sbírký na provoz	1 976	29 722	9 100	0	0	0
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>13 113 664</b>	<b>15 123 694</b>	<b>19 240 587</b>	<b>16 114 903</b>	<b>21 245 782</b>	<b>41 159 400</b>