

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Finanční řízení zvolené organizace

Financial management of the selected organisation

Bc. Aneta Spěváčková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Finanční řízení zvolené organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Aneta Spěváčková*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice finančního řízení neziskové organizace.
2. Představte vybranou neziskovou organizaci.
3. Popište současné zdroje financování zvolené neziskové organizace.
4. Analyzujte další možnosti získávání zdrojů neziskové organizace.
5. Zpracujte závěrečné shrnutí a navrhněte možná zlepšení.

Studijní program

Ekonomika a management: Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych poděkovala celé své rodině za obrovskou trpělivost a nesmírnou podporu. Dále bych chtěla poděkovat mé vedoucí diplomové práce, Ing. Lucie Vallišové, Ph. D., za vstřícný přístup, ochotu a cenné rady při psaní práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat Ing. Andree Kolmanové za přístup k interním materiálům spolku. Moc si vážím toho, co děláte.

Obsah

Úvod	6
1 Neziskový sektor	8
1.1 Nestátní (nevládní) neziskové organizace.....	9
1.1.1 Typologie nestátních neziskových organizací	11
1.1.2 Daňové výhody nestátních neziskových organizací	13
1.1.3 Význam a přínos nestátních neziskových organizací	14
2 Financování nestátních neziskových organizací	15
2.1 Obecné principy financování nestátních neziskových organizací	15
2.1.1 Vícezdrojovost	15
2.1.2 Samofinancování	15
2.1.3 Fundraising	17
2.1.4 Neziskovost.....	19
2.1.5 Daňové úlevy	20
2.2 Způsoby financování nestátních neziskových organizací	20
2.3 Finanční zdroje nestátních neziskových organizací.....	21
2.3.1 Vlastní zdroje.....	22
2.3.2 Cizí zdroje.....	23
2.3.3 Potenciální zdroje	23
3 Finanční řízení nestátní neziskové organizace	27
3.1 Finanční plán a rozpočet	27
3.2 Sledování příjmů a výdajů	30
3.3 Hodnocení finančního zdraví organizace.....	31
3.3.1 Autarkie	32
3.3.2 Ukazatele rentability	32
3.3.3 Ukazatele likvidity	34
3.3.4 Ukazatele aktivity	35
3.3.5 Ukazatel produktivity	36

3.3.6	Modely pro hodnocení bonity – BAMF a KAMF	37
3.3.7	Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace	41
4	U Františka, z. s.	42
4.1	Účel spolku, poslání a cíle	42
4.2	Historie spolku	43
4.3	Hlavní formy činnosti a vedlejší činnost spolku	43
4.4	Analýza finanční výkonnosti spolku	45
4.4.1	Rozbor nákladů	50
4.4.2	Rozbor výnosů	54
4.5	Hodnocení spolku na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy	61
4.5.1	Ukazatel autarkie	61
4.5.2	Ukazatele rentability	63
4.5.3	Ukazatel likvidity	64
4.5.4	Ukazatel aktivity	65
4.5.5	Ukazatel produktivity	66
4.5.6	Ukazatele financování	66
4.5.7	Model BAMF	68
4.5.8	Model KAMF	70
4.6	Shrnutí	72
4.7	Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace	74
4.8	Další možnosti získávání zdrojů pro spolek	76
	Závěr	81
	Seznam použitých zdrojů	83
	Seznam tabulek	87
	Seznam obrázků	89
	Seznam příloh	90
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Diplomová práce se zaměří na finanční řízení vybrané organizace, blíže řečeno nestátní neziskové organizace, která se řadí do neziskového sektoru. Jedná se o důležitý sektor naší ekonomiky, jelikož napomáhá jak sociálnímu, tak ekonomickému a enviromentálnímu rozvoji naší společnosti. Snaží se především pokrývat potřeby a služby, které ziskový sektor často nepokryje.

Finanční řízení je velice důležité, a to nejen v ziskovém sektoru, ale také v tom neziskovém z důvodu zajištění stability, úspěchu, finančního zdraví a dále k správnému vývoji. Pro neziskové organizace není hlavním cílem vytváření zisku, ale především naplňovat své poslání. Generování příjmů je zde velice nepředvídatelné, protože často závisí na darech. Většina lidí se do tohoto sektoru zapojuje dobrovolně s vidinou pomoci zlepšit budoucnost. Kvalitní finanční řízení napomáhá k získávání finančních prostředků a také poskytuje přehled o činnosti organizace. Proto se autorka rozhodla pomoci spolku U Františka, který se snaží zlepšit život psům bez domova a najít jim nový domov. Cílem bude zhodnotit současný stav organizace a zdroje financování pomocí kterých budou následně navrženy další možnosti získávání zdrojů.

První část práce se zaměří na teorii. Nejdříve bude popsán neziskový sektor, následně financování nestátních neziskových organizací. Do této části budou zahrnuty principy, způsoby a zdroje financování. Většina organizací využívá vícezdrojové financování, které je z velké části pokryto dotacemi, příspěvky od sponzorů a dárců. Dále je důležité objasnit finanční řízení. Pokud má organizace kvalitní finanční řízení, zvyšuje tím důvěru vůči dárcům, členům a také veřejnosti. S tím se pojí také sledování příjmů a výdajů, které jsou klíčové pro každou organizaci a její vývoj do budoucna. Na závěr nebude chybět hodnocení finančního zdraví organizace, a to jak minulosti, tak současnosti. Pro hodnocení budou vybrány určité ukazatele, které se následně aplikují v praktické části. Kvůli odlišné povaze činnosti a cílů neziskových organizací nelze použít klasické metody finanční analýzy pro ziskový sektor.

Praktická část práce se zaměří na již zmíněnou organizaci U Františka, z.s.. Nejprve bude představen účel, poslání a také historie. Nesmí chybět ani popis hlavní činnosti s vedlejší činností spolku. Poté bude představen rozbor nákladů a výnosů na základě účetních knih, které jsou důležité pro hodnocení spolku. Hodnocení proběhne za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy, díky nimž vzniknou modely BAMF a KAMF. V neposlední

řadě budou představeny další možnosti získávání zdrojů, které by měly být přínosem pro vedení.

Cíle a metodika práce

Cílem této práce je především představit vybranou neziskovou organizaci, popsat současné zdroje financování a v neposlední řadě analyzovat další možnosti získávání zdrojů.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována dle české i zahraniční odborné literatury. Vědomosti získané z teoretické části jsou následně přeneseny do praktické části na vybraný subjekt U Františka, z.s.. U druhé části práce byly autorce poskytnuty interní materiály spolku, ale také vychází z materiálů, které jsou umístěny na internetových stránkách Justice.

Další možnosti získávání peněžních prostředků a tím zlepšení jejich situace vychází ze získaných poznatků o daném spolku.

1 Neziskový sektor

„Nezisková organizace není v České republice oficiální právní termín ani právní forma či status právnické osoby, ale jde o termín již do značné míry ustálený ve společensko-ekonomických textech, sebe označení organizací i v praxi veřejné správy. Existuje spousta definic, jež se různým způsobem překrývají.“ (Pelikánová, 2016, s. 21)

Termín neziskového sektoru se často nepřekládá do českého jazyka, v angličtině se používá přesnější označení not-for-profit, které do češtiny můžeme přeložit jako nezaměřené na zisk (Skovajsa, 2010). Posláním tohoto sektoru není tedy generování zisku, ale vytvářet sociální či ekonomickou prospěšnost.

Neziskový sektor se neustále rozrůstá a tvoří tak důležitou část národního hospodaření. Rektořík (2007) ve své knize uvádí členění národního hospodaření podle principu financování. Národní hospodaření se tedy dělí na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Neziskový sektor se dále rozděluje na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.

Ziskový sektor má za hlavní cíl dosahování zisku, kterého je dosahováno z prodeje statků, které buď subjekty produkují nebo distribuují.

V neziskovém sektoru se nachází organizace, které nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku. Tím se velice liší od ziskového sektoru, jelikož hlavním cílem neziskového sektoru není vytváření zisku mezi vlastníky, ale produkce užitku. Organizace v neziskovém sektoru samozřejmě může vytvářet zisk, ale musí být použit pro rozvoj organizace (Pelikánová, 2016).

Neziskový veřejný sektor je financován z veřejných financí a řízen a spravován veřejnou správou. Rozhoduje se zde veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytování veřejné služby (Rektořík, 2007). Zakladateli jsou veřejné subjekty, kterými jsou např. města a státní orgány. Mezi tyto subjekty se řadí příspěvkové organizace (Boukal, 2013). Krechovská a kol. (2018) mimo jiné uvádějí, že příspěvkové organizace mohou být zřizovány jak na úrovni státní, tak na úrovni územních samosprávných celků. Neziskový soukromý sektor je financován ze soukromých financí (může obsahovat také i příspěvek z veřejných financí). Soukromými financemi se rozumí finance fyzických a právnických osob, které se rozhodli vložit finance do konkrétní a předem vymezené produkce nebo distribuce statků, bez toho, aniž by jim tento vklad přinesl zisk. Cílem je

přímý užitek (Rektořík, 2007). Jedná se tedy o nestátní neziskové organizace, které v České republice fungují ve více právních formách.

Sektor domácností je významný pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je zpětně určující pro kvalitu organizací (Rektořík, 2007).

Dle Šedivého (2017) existují tři základní rozdíly mezi neziskovým sektorem a byznys sférou:

1. Firma zpravidla rozděluje zisk mezi vlastníky a nezisková organizace převádí hospodářský výsledek do dalšího roku (zisk nerozděluje mezi vlastníky).
2. Strategií firmy je generování zisku a strategií neziskové organizace je efektivně naplňovat její poslání.
3. Marketing firmy se zaměřují především na zákazníka a marketing neziskové organizace se snaží pracovat s klienty a dárci.

Zisk, který organizace získá musí být tedy použit pro plnění jejího poslání (Anheier, 2005). Neziskové organizace jsou důležitou součástí společnosti a souvisí s ní pojem filantropie, která označuje obecně lásku k lidem. Jedná se o souhrn činností a chování, které vedou k podpoře druhých osob, kterými jsou jednotlivci, skupiny nebo organizace. Snaží se řešit problémy slabších či handicapovaných. Tento pojem je také spjat s pojmy příbuznými, kterými jsou dobročinnost, mecenášství, charita a další (Kalousová, n.d.). Důvodem existence neziskového sektoru je tedy schopnost reagovat na různé potřeby a výzvy ve společnosti, které nelze plně pokrýt vládními nebo komerčními organizacemi. Tento sektor hraje velmi důležitou roli při dosahování veřejného prospěchu a vytváření pozitivního vlivu na společnost.

1.1 Nestátní (nevládní) neziskové organizace

„Nevládní neziskové organizace často finančně odlehčují veřejnému sektoru, neboť poskytují služby, které jsou v zájmu veřejného sektoru či by mu měly primárně příslušet, a to se značnými úsporami.“ (Krechovská, Hejduková & Hommerová, 2018, s. 28).

Vznikají na základě vyjádření postoje určité komunity lidí k některému z veřejných problémů a jsou často závislé na financování z prostředků dobrovolných dárců (Rektořík, 2007).

Základní rysy nestátních neziskových organizací uvádí ve své knize Pelikánová (2016):

- Veřejná prospěšnost – usiluje o veřejné dobro jak jednotlivců, tak i společnosti jako celku.
- Dobrovolnost – jsou zde zapojeni dobrovolníci, dále využívají dary apod.
- Neziskovost – nepřipouští se přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vedení nebo vlastníky.
- Samosprávnost – nejsou kontrolované státem.
- Soukromé vlastnictví

Nestátní neziskové organizace se snaží naplňovat společensky prospěšné cíle (humanitární, vzdělávací, zdravotnické, kulturní atd.). Ale na druhou stranu mají také možnost provozovat i podnikatelskou činnost za předpokladu, že veškerý zisk z této činnosti bude využit a sloužit na podporu primárního nepodnikatelského účelu (Novotná, 2023).

Soukromoprávní neziskové organizace se řadí k samostatným subjektům, které nejčastěji využívají samofinancování nebo fundraising, dále zde dochází k získávání dotací či jiných forem příjmů z veřejných rozpočtů (Krechovská a kol., 2018).

Aby byla nezisková organizace úspěšná, je klíčové mít srozumitelné poslání, provádět strategické plánování, mít funkční statutární orgány, zajišťovat vícezdrojové financování, budovat kvalitní firemní kulturu, zajímat se o budoucnost organizace a snažit se být vidět a slyšet (Pelikánová, 2016).

Proč je důležité mít srozumitelné poslání? Poslání konkrétně popisuje důvody existence neziskové organizace. Na rozdíl od ziskových organizací, které jsou zakládány především za účelem podnikání a tedy zisku, vyjadřuje poslání modifikaci činností, které realizuje, a dále představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Jedná se o tzv. dominantu neziskové organizace (Rektořík, 2007).

Kvalitní poslání by mělo obsahovat pouze několik vět, které určují charakter práce, důvod, proč organizace existuje, dále klienty, kterým se snaží sloužit a v neposlední řadě principy a hodnoty organizace. Organizace musí mít dobrou představu o tom, jaký je hlavní účel organizace (Mason, 2022).

1.1.1 Typologie nestátních neziskových organizací

V České republice existuje celá řada členění neziskových organizací. Neziskový sektor je velice rozmanitý a plní různé cíle. Zde je zpracováno několik členění dle různých zdrojů.

Organizace jde dělit z *globálního hlediska* (Pelikánová, 2015) na:

- Organizace veřejně prospěšné – založeny za účelem poslání, které spočívá v produkci veřejných a míšených statků s tím, že se snaží uspokojovat potřeby veřejnosti. Příkladem mohou být činnosti týkající se ekologie či vzdělávání.
- Organizace vzájemně prospěšné – založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které spojuje společný zájem. Příkladem může být realizace aktiv v kultuře či tělesné kultuře (Sokol).

Dělení *dle kritéria zakladatele* (Rektořík, 2007, s. 40):

- Veřejnoprávní organizace – organizace, které jsou založeny veřejnou správou, tj. státní správou (ministerstvo, ústřední úřad, státní správy), nebo samosprávou (obce, magistrát, kraj). Příkladem jsou příspěvkové organizace.
- Soukromoprávní organizace – organizace, které jsou založeny soukromou fyzickou nebo právnickou osobou. Příkladem může být spolek.
- Veřejnosprávní instituce – organizace, kde je výkon veřejné služby dán jako povinnost ze zákona. Například veřejná vysoká škola.

Dělení neziskových organizací *podle funkce* (Klečková, 2020):

- Servisní – poskytují přímé služby svým klientům – přímo řeší veřejně problémy. Příkladem je sociální, zdravotní péče, vzdělání a výzkum nebo kultura.
- Advokační – bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Zaměřují se především na prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Hrají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinového a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, zvířat, životního prostředí nebo například práv spotřebitelů.
- Zájmové – nejpočetnější skupina nestátních neziskových organizací v českém neziskovém sektoru. Jejich hlavním záměrem je organizování zájmové činnosti, která může být určena jak výhradně pro své členy, tak i pro širší veřejnost. Do této skupiny se řadí nestátní neziskové organizace v oblasti sportu či venkovské

zájmové spolky (např. dobrovolní hasiči, myslivci, Sokol). Jsou postaveny výhradně na členském principu.

Klečková (2020) k tomu dodává, že se jedná o teoretické členění a v praxi se většinou různé typy navzájem kombinují.

Další a velmi důležité členění neziskových organizací je *dle právní úpravy* (Kryšková, 2022).

Pro lepší přehlednost byla pro toto dělení sestavena následující tabulka s č. 1.

Tabulka 1: Členění nestátních neziskových organizací dle právní úpravy

Občanský zákoník	Zvláštní zákon
Spolek	Politická strana a politické hnutí
Nadace	Církev a náboženská společnost
Nadační fond	Obecně prospěšná společnost
Ústav	Školská právnická osoba
Společenství vlastníků jednotek	Veřejná výzkumná instituce
	Veřejná vysoká škola
	Honební společenstvo atd.

Zdroj: Kryšková, (2022, s. 34), zpracováno autorkou

Dalším a posledním uvedeným členěním je *členění z hlediska vzniku*.

Vznik nestátních neziskových organizací může nastat zápisem do veřejného rejstříku nebo zápisem do seznamu, registru, rejstříku a ze zákona (viz tabulka č. 2).

Tabulka 2: Členění nestátních neziskových organizací dle vzniku

Zápis do VR	Zápis do seznamu, registru, rejstříku	Ze zákona
Spolek	Politické strany a politická hnutí	registrace u Ministerstva vnitra Profesní komory
Nadace	Církev a náboženské společnosti	registrace u Ministerstva kultury Veřejné vysoké školy
Nadační fond	Školské právnické osoby	registrace u ministerstva Český rozhlas
Ústav	Veřejné výzkumné instituce	školství, mládeže a tělovýchovy Česká televize
Společenství vlastníků jednotek	Honební společenstva	registrace u orgánu státní správy myslivosti

Zdroj: Kryšková (2022, s. 35), zpracováno autorkou

Příkladem nejstarších nestátních neziskových organizací v České republice je Sokol, Klub českých turistů, Orel, Junák a Červený kříž (CEDR, 2019).

Dle Českého statistického úřadu (2023) za rok 2021 vzrostl počet neziskových organizací v České republice na 150 236 (meziroční zvýšení o 2 %). Z toho největší nárůst byl zaznamenán u spolků, kterých za rok 2021 vzniklo přes 2,5 tisíce.

Na internetových stránkách ZIPPIA autorka Ariella S. (2023) popisuje, že je více než 10 mil. neziskových organizací po celém světě. Dále také uvádí, že tento druh organizací zaměstnává 7,4 % celosvětové pracovní síly.

1.1.2 Daňové výhody nestátních neziskových organizací

Do dnes neexistuje zákon o veřejné prospěšnosti, a tak jsou daňové výhody spojeny se statutem veřejně prospěšného poplatníka.

Veřejně prospěšného poplatníka vymezuje od 1. 1. 2014 v § 17a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. „Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.“

Pelikánová (2016) upozorňuje na skutečnost, že u hodnocení, zda se jedná o veřejně prospěšného poplatníka je především důležité, jak je formulována hlavní činnost.

U veřejně prospěšného poplatníka (dle § 18a 2, zákona o daních z příjmů) je předmětem daně vždy příjem:

- z reklamy,
- z členského příspěvku,
- v podobě úroků,
- z nájmného s výjimkou nájmu státního majetku.

Předmětem daně není (dle § 18a 1, zákona o daních z příjmů):

- příjmy z nepodnikatelské činnosti za podmínky, že výdaje vynaložené podle zákona o daních z příjmů v souvislosti s prováděním této činnosti jsou vyšší,
- dotace, příspěvky, podpora nebo jiná obdobná plnění z veřejných rozpočtů,
- podpora od Vinařského fondu,
- výnos daně, poplatku nebo jiná obdobná plnění, které plynou obci nebo kraji,
- úplata, která je příjmem státního rozpočtu na převod nebo užívání státního majetku mezi organizačními složkami státu a státními organizacemi,
- úplata, která je příjmem ze státního rozpočtu za nájem a prodej státního majetku,

- příjmy bezúplatného nabytí věcí podle zákona o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi.

1.1.3 Význam a přínos nestátních neziskových organizací

Jak už napovídá z předešlých kapitol, nestátní neziskové organizace jsou pro společnost velice důležité a přínosné. Tyto organizace se snaží pomáhat potřebným lidem či zvířatům, bojují za lidská práva, zajímají se o ochranu životního prostředí, podporují kulturní aktivity a vzdělávání. Stručně řečeno bojují za lepší současnost a také budoucnost.

Klečková (2020) uvádí tři přínosy neziskových organizací:

1. Ekonomický přínos – nestátní neziskové organizace pomáhají státu, jelikož kdyby organizace nevykonávaly dané služby, musel by tyto aktivity vykonávat sám stát nebo si najmout soukromé firmy. Další výhodou je činnost, kterou provádějí dobrovolníci zadarmo nebo za výrazně nižší náklady. Důležitým benefitem je také fakt, že trh není schopen obstarat určité služby a statky, a tak nestátní neziskové organizace napravují tržní selhání. A zároveň vedou k rozšiřování nabídky zaměstnání na trhu práce.
2. Sociální přínos – poskytují lidem možnost využívat určité služby nebo statky, které by si samy nemohly dovolit. Zasahují tak do celé řady lidských činností. Také pokrývají celou řadu lidských činností, které nechtějí či nemohou pokrývat soukromé firmy. Jedná se o oblast, která je velmi důležitá pro společnost. Zaměřují se tak na uspokojování potřeb občanů v oblastech výchovy a vzdělávání, kultury, vědy, zdravotní a sociální péče atd.
3. Kulturní přínos – přispívají k obohacení kulturního života v místě, kde působí.

2 Financování nestátních neziskových organizací

Každý subjekt ať už ziskový či neziskový musí získávat zdroje na krytí nákladů svých činností. Financování nestátních neziskových organizací je velmi různorodé a zahrnuje několik zdrojů. Zde jsou představeny nejprve obecné principy financování nestátních neziskových organizací a poté budou představeny způsoby financování nestátních neziskových organizací.

2.1 Obecné principy financování nestátních neziskových organizací

2.1.1 Vícezdrojovost

Organizace se nemohou spoléhat pouze na jeden zdroj a existuje celá řada zdrojů pro financování. Zdroje financování mohou nabývat různých forem a může se jednat jak o zdroje finanční, tak nefinanční, kterými jsou například věcné dary či dobrovolnictví. Vícezdrojovost poskytuje organizaci větší finanční stabilitu.

Je důležité, aby nestátní neziskové organizace měly určitou strategii pro vícezdrojovost a aby pečlivě spravovaly své finance, aby byly úspěšné v získávání a udržení různých finančních zdrojů.

Pelikánová (2016) ve své knize uvádí rozdělení financování dle určitých kritérií:

- Charakter zdroje – finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (např. dobrovolnictví).
- Geografický původ zdroje – domácí zdroje a zahraniční zdroje.
- Dle prostředků organizace – interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje).
- Způsob nabytí – přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy).
- Typ vlastnictví zdroje – veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce, daňová asignace) a soukromé zdroje (individuální dárci, podnikatelé, nadace).

V praxi dochází k různým kombinacím zdrojů financování.

2.1.2 Samofinancování

Nestátní neziskové organizace jsou samofinancovány prodejem vlastních výrobků, služeb, finanční investic, pronájmem majetku, podnikáním nebo také členskými

příspěvky. Čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti. Výhodou je flexibilita peněz vydělaných samotnou organizací, jelikož je nikdo nenutí utratit tyto prostředky v předepsané struktuře a v určitém termínu. Dále jsou podstatné psychologické výhody, které plynou ze samofinancování. Jelikož tento druh financování posiluje sebevědomí zaměstnanců, a to vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Samofinancování dále ovlivní donátory, jelikož spoustu dárců hodnotí kladně schopnost neziskové organizace vytvářet vlastní příjmy, a to může mít následně vliv na jejich rozhodování o případném daru nebo dotaci. Další výhodou je prostor pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Podnikatelské aktivity uvnitř organizace se mohou stát vítanou výzvou pro zaměstnance (Pelikánová, 2016).

Samofinancování obsahuje určité výhody a nevýhody, které ve své knize shrnuje Boukal (2013).

Výhody samofinancování:

- dodatečné finanční prostředky,
- zvětšuje portfolio příjmů,
- napomáhá k zviditelnění organizace,
- pozitivně působí na ostatní dárcy,
- zlepšuje finanční flexibilitu.

Nevýhody samofinancování:

- není to jednoduchá záležitost,
- nelze ji aplikovat univerzálně na všechny organizace,
- není vhodná pro organizace, které se nacházejí v ekonomickém problému,
- představuje určité riziko pro organizaci,
- obvykle se nejedná o rychlý způsob získávání finančních prostředků,
- může vyvolat konflikty v rámci samotné organizace,
- nejedná se o náhradu finančních zdrojů, ale o její doplnění.

Samofinancování organizací je důležité, protože organizace se nemohou vždy spoléhat na veřejné dotace, granty nebo dary od jednotlivců. Tím, že mají schopnost vytvářet vlastní příjmy, mohou být finančně stabilnější.

2.1.3 Fundraising

Fundraising lze definovat jako systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání. Jedná se o průběžnou plánovanou činnost, která se snaží naplňovat finančně-ekonomickou strategii organizace s cílem zajistit v potřebné výši zdroje. Jedním z klíčových aspektů fundraisingu je jeho systematický přístup a široká škála zdrojů, zahrnující jak finanční, tak nefinanční podporu. Velkou chybou by bylo omezit fundraisingové úsilí pouze na získání finančních prostředků (Boukal, 2013).

Fundraising tedy nesouvisí jen s finančními prostředky, ale snaží se poskytovat dárci i pocit začlenění a také by mu měl přinést dobrý pocit.

Tento pojem vznikl spojením dvou slov – fund = zásoba, rezerva, kapitál a raise = pozvednout, zřídit a opatřit. Do češtiny se nepřekládá (Pelikánová, 2016).

Fundraiser shání peníze, služby, výrobky, příznivce a dobrovolníky ve veřejných institucích, v nadacích, mezi jednotlivci (fyzické osoby, osoby samostatně výdělečně činné), u firem a dalších soukromých organizací a v neposlední řadě u klientů (Šedivý, 2017).

Nestátní neziskové organizace mají možnost získat následující varianty zdrojů (Boukal, 2013): hmotné zdroje, práva, informace a služby.

Dle Pelikánové (2016) se může provádět v různých variantách:

1. Individuální fundraising – zahrnuje získávání prostředků od jednotlivců formou daru, veřejné sbírky, dobročinné aukce, loterie, dárcovská SMS, individuálního dobrovolnictví.
2. Firemní fundraising – jedná se o oslovení firem za účelem získávání darů, reklamy, propagace, financí z dobročinné aukce, usiluje o firemní dobrovolnictví, zapůjčení techniky či prostor a dále se sem řadí slevy při nákupu zboží a využívání služeb.
3. Fundraising od státních donátorů – jde o získávání financí prostřednictvím projektů od státní správy a místní samosprávy.
4. Nadace, nadační fondy – finanční podpora získávaná prostřednictvím projektů, darů od nadací, grantů a vládních dotací.
5. Evropská unie – na základě zakázek a projektů Evropské unie.

Provozování fundraisingových aktivit vyžaduje personální zabezpečení. U menších nestátních neziskových organizací se fundraisingu věnuje vedoucí nebo ředitel, resp. celé

vedení, jeho kompetentní orgány. Velké organizace často využívají specializovaného fundraisera, který se profesionálně zabývá fundraisingem.

Takový fundraiser může být buď zaměstnancem organizace (interní fundraiser) anebo externí specialista, který je najatý na zpracování určitých projektových žádostí, benefičních akcí, veřejných sbírek či kompletní zajištění fundraisingu (externí fundraiser). V České republice se více používá interní fundraiser, který hledá grantové programy, spolupracuje s firemními sponzory a také jednotlivými dárci (Boukal, 2013). Fundraiser se zaměřuje na to, aby znal své dárcce co nejlépe.

Šedivý (2017) ve své knize uvádí, že fundraiser by měl disponovat analytickým myšlením a schopností uvažovat v souvislostech. Také by se měl vhodně vyjadřovat, projevovat pečlivost a dodržovat stanovené termíny. Schopnost efektivní práce v týmu je důležitou součástí stejně jako odolnost vůči pracovní zátěži. Nezbytná je též schopnost práce v zátěži.

Je velmi důležité, aby při jednání s dárci byl fundraiser přesvědčený o správnosti, prospěšnosti a také potřebnosti své organizace a o tom, že prostředky, o které žádá, jsou pro organizaci nepostradatelné. Protože jak uvádí Ledvinová (2013, s. 1): „Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.“

Podle obecných zásad by mělo být hlavním úkolem fundraiserů vyhledávat potřeby dárců a následně tyto potřeby se snažit naplňovat prostřednictvím své organizace.

Dle Pelikánové (2016) lidé přispívají finančním nebo jiným obnosem, pokud k tomu mají podstatný a neodkladný důvod, jsou osobně zainteresovaní na výsledku podpořené aktivity, vědí, že jim bude za jejich čin poděkováno a vidí ostatní, jak časem i penězi přispívají na stejnou činnost. Dále také častěji přispívají, pokud vědí, že budou viditelně spojování s úspěšným projektem. Lidé zajímá, jak budou jejich finanční prostředky využity a také se zajímají o pravidelnou aktualizaci ohledně organizace. V neposlední řadě se lidé rozhodnou přispět, když vidí, že podporovaná organizace je nadšena a má potenciál získat finanční podporu i od dalších zdrojů.

Růžičková (2013) ve své knize uvádí hlavní způsoby fundraisingu:

- vyhlášení veřejné sbírky,
- formální adresný nebo neadresný dopis,
- benefiční akce,
- telefonický rozhovor,
- osobní dopis,

- písemná žádost o grant,
- fundraising „od dveří ke dveřím“,
- osobní návštěva.

Boukal (2013) kromě výše uvedených dále uvádí dražbu, tombolu, prodej předmětů a dárcovské kampaně.

Nyní bývá s názvem fundraising spojován také název crowdfunding, který je brán jako jeho jeden nástroj. Jedná se o alternativní zdroj financování především malých firem či projektů. Lze stručně popsat jako online sbírku finančních prostředků od různých investorů. Základem úspěšného crowdfundingu je vytvoření dobré crowdfundingové kampaně, která má oslovit co největší počet možných investorů. Tyto kampaně probíhají na internetových crowdfundingových portálech po omezenou dobu (Svobodová, 2017). Lidé tedy poskytují finanční prostředky projektům, které je zajímají. Tyto příspěvky se většinou skládají z malých částek od mnoha lidí.

Existuje několik druhů crowdfundingu, základní rozdělení je na investiční a neinvestiční. Investiční se dále rozděluje na kapitálový a dluhový, neinvestiční na charitativní a crowdfunding založený na bázi darů (Múdra, 2023).

Neinvestiční – lidé nezhodnocují své peníze, ale podporují veřejné projekty. Charitativní crowdfunding je výběr peněz na projekt, ze kterého lidé nebudou mít žádný finanční profit. U crowdfundingu na bázi darů lidé přispívají na projekt a za svůj příspěvek obdrží například produkt nebo službu, na kterou se skládali (Múdra, 2023).

Investiční – lidé se snaží tímto způsobem vydělat peníze nebo zhodnotit své úspory. Patří sem kapitálový crowdfunding, při kterém malí investoři prostřednictvím crowdfundingové platformy investují do neveřejně obchodovatelné společnosti (získávají akcie společnosti). Dále se sem řadí dluhový crowdfunding, který zahrnuje několik typů půjček (například dluhopisy, neproplacené faktury) (Múdra, 2022).

Příklady crowdfundingových platforem v České republice: Donio.cz, Hithit.cz, Startovac.cz, Darujspravne.cz.

2.1.4 Neziskovost

Veškeré příjmy nesmí sloužit na obohacení vlastníků nebo členské základny. Příjmy musí být transparentní a musí se používat na úhradu nákladů činnosti, které souvisí s naplňováním cílů.

Transparentnost je důležitá pro budování důvěry, jelikož je nástrojem pro sledování a hodnocení financování organizace. Transparentnost je zajištěna např. zveřejňováním výročních zpráv.

2.1.5 Daňové úlevy

Jedná se o úlevy na daních jak neziskovým organizacím, tak donátorům. Pelikánová (2016) ve své knize uvádí 3 základní daňové režimy pro toky finančních prostředků:

- Osvobození finančních toků neziskových organizací od daní – jako příklad můžeme uvést osvobození určitých příjmů nebo osvobozené příjmy z hlediska DPH.
- Úlevy na daních neziskových organizací – z vypočtené daně z příjmů je možné uplatnit snížení daňové povinnosti.
- Úlevy na daních donátorů – z vypočtené daně z příjmů je možné uplatnit si výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku.
- Daňová asignace – poplatník daně může poukázat část zaplacené daně konkrétní neziskové organizaci.

Většinou se jedná o úlevy z placení daně do určité hranice zisku.

V České republice jsou daňové úlevy poskytovány všem typům neziskových organizací automaticky a jednotně zákonem, aniž by byla potřeba, aby organizace o ně žádaly na základě svého poslání (Růžičková 2013).

2.2 Způsoby financování nestátních neziskových organizací

Způsoby financování nestátních neziskových organizací nám určují, jak se financované zdroje poskytují a vytváří vztah mezi financovaným subjektem (tedy organizací) a financujícím.

Pelikánová (2016) ve své knize představuje účelové financování, které se týká situace, kdy jsou finanční prostředky určeny pro konkrétní účel nebo projekt. Stručně řečeno to znamená, že peníze, které organizace obdrží, jsou vázány na určitý účel, který byl předem stanoven. Dále zde představuje výkonové financování, při kterém se nejprve provede naplánovaná aktivita a až poté ji poskytovatel vyfakturuje. V neposlední řadě je zde také uvedeno globální a kombinované financování. Globální financování je založeno na poskytování dopředu určeného objemu financí na komplexním zabezpečení služeb

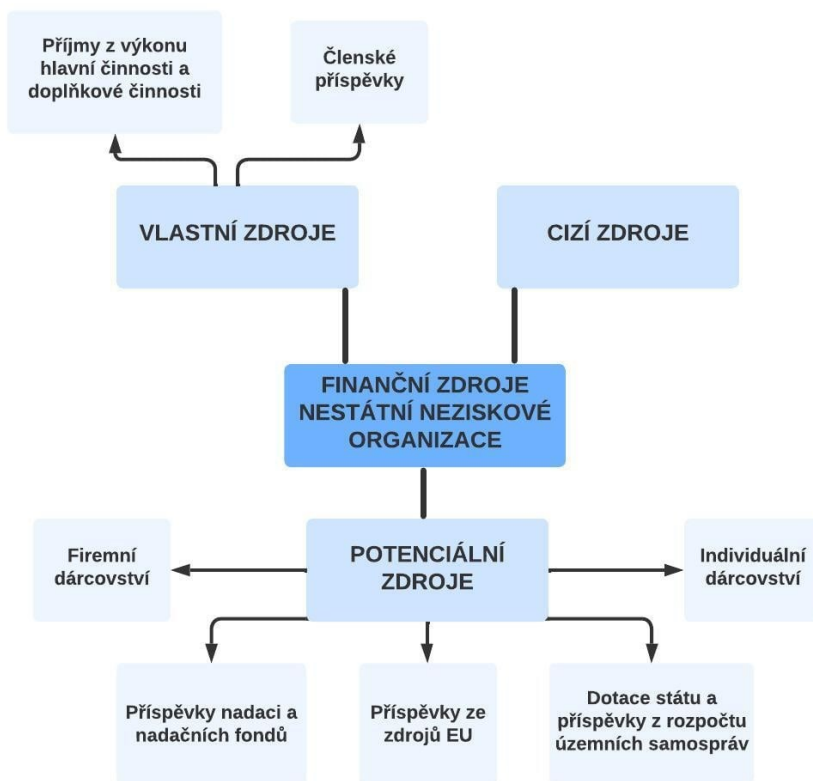
neziskové organizace. Kombinované financování se využívá k odstranění nevýhod jednotlivých způsobů.

2.3 Finanční zdroje nestátních neziskových organizací

I přesto, že hlavním cílem těchto organizací není dosahování zisku, jsou pro ně finanční zdroje velmi důležité, a to především pro jejich přežití a udržitelnost. Bez finančních zdrojů by nemohly plnit své poslání a cíle. Jsou také nezbytné pro udržení efektivity organizace, jelikož nestátní neziskové organizace musí financovat své náklady, zaplatit zaměstnance a další potřebné výdaje. Finanční zdroje také umožňují organizacím se rozvíjet, rozvíjet nové metody atd, které mohou být účinnější při plnění jejich cílů. Jak již bylo uvedeno výše, důležitou roli zde hraje také transparentnost a pokud bude mít organizace transparentní správu financí, může tak posílit důvěru dárců, veřejnosti a také sponzorů. Financování je tedy důležitým faktorem pro schopnost organizací dosahovat pozitivního společenského nebo charitativního dopadu.

Ve své knize s názvem Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky uvádí Pelikánová (2016) dělení finančních zdrojů na vlastní, cizí a potenciální.

Obrázek 1: Dělení finančních zdrojů nestátní neziskové organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

2.3.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje podniku tvoří zdroje, které byly vytvořeny samofinancováním.

2.3.1.1 Příjmy z výkonu hlavní činnosti a doplňkové činnosti

Jedná se o příjmy z vlastních aktivit (včetně podnikatelských).

Nejčastější činnosti představuje ve své knize Boukal (2013):

- Prodej vlastních výrobků a služeb.
- Příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku (např. kanceláře, auta...).
- Příjmy z nehmotného majetku (patenty, know-how...).

Neziskové organizace často provozují dvě činnosti, a to hlavní činnost, která je především nevýdělečná a poté má od hlavní činnosti oddělenou činnost vedlejší (doplňkovou, hospodářskou). Doplňková činnost často nabývá podobným znakům podnikatelské činnosti. Hlavní činnost by měla převažovat nad doplňkovou činností (Krechovská a kol., 2018). Jak vyplývá z § 27 odst. 2 písm. g) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, okruhy doplňkové činnosti vymezí zřizovatel ve zřizovací listině příspěvkové organizace.

Zisk není rozdělován mezi členy nebo zakladatele ani v případě doplňkové činnosti. Tato činnost je využívána ke zlepšení výsledků organizace.

Hlavní činnost organizace je podle Víta (2015) taková činnost, která dodržuje následující podmínky:

- Je v souladu s posláním (účelem) organizace a také představuje naplňování tohoto poslání.
- Je skutečně činností hlavní – převyšuje případnou činnost vedlejší svou spotřebou materiálních a lidských zdrojů.

2.3.1.2 Členské příspěvky

Platí u neziskových organizací, které jsou zakládány na členském principu, tvoří členské příspěvky pravidelný a předem plánovaný finanční zdroj. Členské příspěvky využívají často např. spolky, politické strany a některé církve a náboženské společnosti (Rektořík, 2007).

2.3.2 Cizí zdroje

Mezi hlavní poskytovatele cizích zdrojů patří banky. Organizace tyto zdroje získá na stanovenou dobu a po sjednané době je musí vrátit a zaplatit úrok (Pelikánová, 2016).

Nezisková organizace by měla zvážit, zda je tento zdroj financování pro ni vhodný. Taková organizace by měla mít stanovený jasný plán, jak bude úroky hradit, aniž by to ohrozilo její finanční stabilitu.

2.3.3 Potenciální zdroje

Potenciální zdroje jsou nenárokované zdroje, které nezisková organizace obdrží na základě žádosti nebo vytvořených projektů od veřejných institucí, podnikatelských subjektů či jednotlivců. Finanční prostředky musí být často použity na předem schválený účel a na vybrané druhy nákladů.

Jedná se o příspěvky ze zdrojů Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu přímé, dotace ze státního rozpočtu nepřímé, příspěvky územních samospráv (krajů a obcí), příspěvky od nadací a nadačních fondů, firemní dárcovství, individuální dárcovství (Pelikánová, 2016).

2.3.3.1 Příspěvky ze zdrojů Evropské unie

Existuje spousta druhů financování pro potenciální žadatele o finanční prostředky EU, jako příklad jsou zde uvedeny granty.

Granty tvoří významnou část výdajů Evropské unie a odvíjí se od skutečně vynaložených nákladů příjemců, které vznikly s prováděním daných činností. Tyto granty se dají dělit do dvou kategorií („Jak postupovat před samotným podáním žádosti: Financování EU pro začátečníky“, n.d.):

- Granty, které slouží k financování aktivit směřujících k dosažení cílů, které jsou součástí politiky Evropské unie.
- Granty na provozní náklady subjektu sledující cíle obecného evropského zájmu nebo cíle, které jsou součástí politiky Evropské unie.

2.3.3.2 Dotace státu a příspěvky z rozpočtu územních samospráv

Definice slova dotace je obsažena v § 3 písm. a.) zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů a zní následovně: „dotací se rozumí peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel.“ (Zákon č. 218/2000 Sb., 2023).

V souladu s § 7 tohoto zákona mohou být ze státního rozpočtu poskytnuty dotace nestátním neziskovým organizacím, jejichž hlavním předmětem činnosti je poskytování zejména zdravotních, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb a dotace k poskytování sociálně právní ochrany dětí atd. (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Přímé dotace ze státního rozpočtu jsou poskytovány přímo, takže mezi poskytovatelem a příjemcem není další instituce či orgán. Příkladem může být dotace Ministerstva životního prostředí. Nepřímé dotace ze státního rozpočtu jsou určeny nestátním neziskovým organizacím s organizačními jednotkami. Ústředí zpracuje žádost na základě informací poskytovaných organizačními jednotkami a následně ji předloží ministerstvu. Po obdržení dotace z ministerstva ústředí rozdělí dotaci jednotlivým žadatelům (Pelikánová, 2016).

Příspěvky z rozpočtu územních samospráv se od sebe liší v různých výších a také v účelu. Řadí se sem obce a kraje. Tyto příspěvky mohou být také brány jako tzv. lokální podpora a mají pozitivní vliv na místní komunitu. (Pelikánová, 2016)

2.3.3.3 Příspěvky nadací a nadačních fondů

Nadace a nadační fondy jsou zakládána s vidinou společensky nebo hospodářsky užitečného účelu. Hlavním rozdílem mezi nadací a nadačním fondem je takový, že nadační fond je právnická osoba, jejíž trvání je krátkodobé nebo dočasné a nadace mají fungování trvalé (Wealth Magazín, 2021).

Nadace a nadační fondy mohou organizace žádat jak o finanční podporu, tak i o konkrétní věc, kterou může být například invalidní vozík.

Dle údajů z webových stránek Fórum Dárců (Mapa dárcovství 2022, n.d.) se v roce 2021 stala TOP nadací, co se týká výše rozdělených prostředků nadace Dobrý Anděl.

2.3.3.4 Firemní dárcovství

Při oslovení firem je důležité oslovit a zaujmout osobu, která rozhoduje o přidělení prostředků. Některé společnosti mají propracovanou koncepci sponzoringu, některé poskytují například hmotný dar, některé uspořádají sbírku mezi zaměstnanci nebo se může zřídit tzv. matchingový fond, při kterém se vezme část zaměstnaneckého platu, která se dá do speciálního fondu na veřejně prospěšné účely (Pelikánová, 2016).

Firemní dárci vynakládají většinou na dobročinné účely větší objem peněz než individuální dárci. Firemní filantropie se bere jako součást společenské odpovědnosti firem, tzv. podílejí se i na řešení společenských problémů. Motivací k firemnímu

dárcovství může být kromě lepšího pocitu i zlepšení image firmy u zákazníků a i mezi zaměstnanci (Vyskočil, 2023).

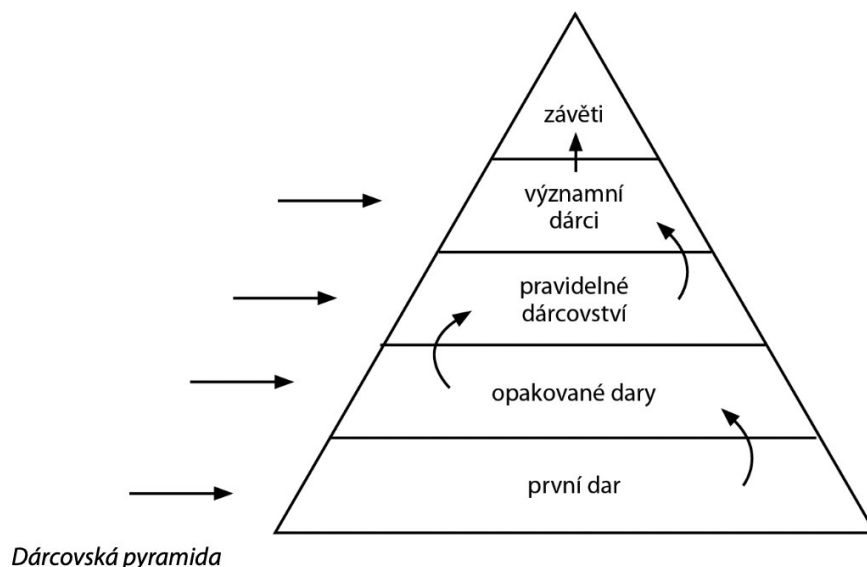
2.3.3.5 Individuální dárcovství

Do této skupiny patří členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, lidé, které potkáme na ulici atd. Jsou to lidé, kteří věnují dar organizaci z osobních příjmů. Patří sem také lidé, kteří dar posílají poprvé anebo i pravidelně.

Individuální dárci se pro neziskové organizace stávají čím dál tím více zajímavým zdrojem. Záleží na organizaci, zda je dokáže dostatečně oslovit a zaujmout.

Šedivý (2012) ve své knize představuje pyramidu individuálních dárců, která vypadá následovně:

Obrázek 2: Dárcovská pyramida



Zdroj: Šedivý, 2012

Šipky na levé straně zobrazují směry, kterými dárci do pyramidy vstupují. Šipky uvnitř pyramidy představují kudy se následně dárci posouvají. Pokud tedy někdo poskytne organizaci první dar, je třeba toho daného člověka motivovat, aby svou podporu opět zopakoval. Pokud naopak dárci poskytuje již pravidelný dar a má s organizací dobré zkušenosti, může se rozhodnout poskytnout organizaci významný dar. Na vrcholu pyramidy se nacházejí dárci, které si organizace získala natolik, že na ní mysleli i při své poslední vůli (Šedivý, 2012).

Proto je dobré využívat fundraising. Jednak pro získávání nových dárců, ale zároveň i pro posouvání dárců v pyramidě nahoru.

Šedivý (2012) poukazuje také na Paretovo pravidlo, které nám říká, že 80 % dárců v dolní části pyramidy přinese organizaci 20 % z celkové částky darů a 20 % dárců v horní části přinese 80 % z celkové částky darů.

Fórum dárců uvádí, že v roce 2021 individuální dárci přispěli ve výši 3,1 mld Kč na veřejně prospěšné účely. Jedná se o expertní odhad Fóra dárců, který vychází z vlastních analýz a dostupných dat Generálního finančního ředitelství (Mapa dárcovství 2022, n.d.).

3 Finanční řízení nestátní neziskové organizace

Finanční řízení nestátní neziskové organizace je důležité k udržování finančního zdraví a k správnému vývoji. Pomáhá organizaci dosáhnout svých cílů, umožňuje efektivní plánování a správu financí.

Pokud tedy organizace efektivně spravuje své finance, má lepší šance na získání finanční podpory od dárců. Finanční řízení také napomáhá k plánování budoucnosti. Na základě provedené finanční analýzy, může organizace určit, jakým směrem se má nadále ubírat a kde je potřeba šetřit či naopak investovat.

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 55) uvádí následující definici finančního řízení neziskové organizace: „Finanční řízení neziskové organizace lze definovat jako ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace.“

Kvalitní finanční řízení zajišťuje, aby nezisková organizace sehnala dostatek finančních prostředků, pro naplánovanou činnost. (Veselá, 2019).

Krechovská a kol. (2018) ve své knize představuje hlavní úkoly finančního řízení:

- Zajištění potřebného kapitálu a toku hotovosti (cash flow) – aby byla poskytnuta plynulá činnost organizace.
- Zajištění finanční stability a soběstačnosti organizace – odpovídající rovnováha příjmů a výdajů organizace.
- Zajištění likvidity organizace – schopnost organizace hradit své splatné závazky v čase a místě jejich splatnosti.
- Účelné a hospodárné využití finančních prostředků – sledovat vývoj vnějšího prostředí, snažit se snižovat náklady a efektivně vynakládat peněžní prostředky.
- Zajištění výkonnosti organizace – lze vyhodnocovat z hlediska finančního nebo i ve schopnosti organizace kvalitně plnit svůj účel.

3.1 Finanční plán a rozpočet

Strategickým plánováním se organizace snaží zajistit dlouhodobou udržitelnost a snaží se pomocí tohoto plánování určit, kde se organizace právě nachází a kde by se chtěla nacházet v budoucnosti. Šedivý (2017) představuje několik analýz, které jsou velmi

důležité pro strategické plánování a jedná se o PEST analýzu, SWOT analýzu, analýzu konkurence, analýzu zainteresovaných skupin, analýzu rizik a v neposlední řadě také o analýzu portfolia.

Finanční plán je součástí celkového strategického plánu. Spojuje všechny aktivity s určeným finančním cílem, vyjadřuje plán činností v peněžních jednotkách a představuje, jak budou zajištěny činnosti směřující k dosažení stanovených cílů. Navazuje na dosažené výsledky a na skutečnou finanční situaci. Sestavuje se za neziskovou organizaci jako celek a také za všechny její jednotlivé projekty. Plánování by mělo začínat pohledem dozadu, jelikož vycházíme ze skutečností z minulých let. (Pelikánová, 2016). Je důležitým nástrojem řízení při plánování a rozhodování (Anheier, 2005).

Finanční plánování lze dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé finanční plánování obvykle obsahuje plán s časovým horizontem několika měsíců až jednoho roku. Tento plán je zaměřen na obstarávání krátkodobých finančních zdrojů a snaží se zajistit likviditu firmy (Růčková, 2021). Touto formou se tedy snaží plánovat běžnou provozní činnost. Dlouhodobé (strategické) plánování se uplatňuje v časovém horizontu dvou až pěti, resp. i více let. Úkolem je plánování potřeby finančních zdrojů s výhledem do několika let (Růžičková, 2021). Šedivý (2017) uvádí, že dlouhodobé finanční plánování je na víc než tři roky.

Hlavní požadavky finančního plánování (Růčková, 2021):

- úplnost,
- systematicčnost,
- přehlednost,
- elasticnost,
- periodičnost

Nástrojem finančního plánování je rozpočet (Krechovská a kol., 2018).

Rozpočet

Palová (2019) uvádí, že rozpočet představuje, kolik finančních prostředků bude nezisková organizace potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů bude tyto finanční prostředky získávat. Pelikánová (2016, s. 57) definuje rozpočet následovně: „Rozpočet je soubor naplánovaných položek výdajů a příjmů členěných dle činnosti na určité období nebo k plánované akci či projektu.“

Rozpočet tvoří velmi důležitou funkci v procesu získávání prostředků pro organizaci, jelikož potenciálnímu dárci může velmi přesně ukázat, na co budou svěřené prostředky využity. Reálně postavený rozpočet je důležitým předpokladem pro efektivní a úspěšný fundraising (Rektořík, 2007).

Tvorba provedení vždy trochu vychází z odhadu a nelze nikdy přesně určit, zda takto sestavený rozpočet je 100% nebo se bude v průběhu upravovat (Hálek, 2011).

Anheier (2005) ve své knize píše, že rozpočty jsou nástrojem pro:

- Plánování – stanovení cílů, priorit a strategií, kdy nám rozpočet umožní zaznamenat plány do rámce výdajů a stanovit, jaké aktivity mohou probíhat a na jaké úrovni.
- Politické vlivy – může nám ukázat různé scénáře, a tak být použit k ovlivnění politiky.
- Sociální a ekonomická aspekty – ovlivňování růstu a kapacity organizace a komunity.
- Právní aspekty – peněžní vyjádření nároků a fiskálních povinností, jako jsou vládní platby.

Rozpočet organizace musí být transparentní, srozumitelný a pravdivý, má obsahovat veškeré předpokládané příjmy (výnosy), kterých organizace v daném období může dosáhnout (Svobodová, 2024).

Rozpočet může být sestavován na základě výsledků z minulých let, dále výhradně na základě plánu činnosti organizace na další období, anebo podle metody, která je kombinací obou předchozích (Veselá, 2019).

Rektořík (2007, s. 152), Krechovská a kol. (2018) ve své knize popisují základní typy rozpočtů, které lze využít ve finančním řízení každé neziskové organizace:

Programový rozpočet – nejznámější a nejpoužívanější typ. Ukazuje jak předpokládané náklady k zabezpečení každého programu organizace, tak i zdroje finančních prostředků na každý program. Cílem je zachytit předpokládané výnosy a náklady v daném období nezávisle na skutečných finančních tocích. Při sestavování jsou nejprve vymezeny jednotlivé projekty, ke kterým jsou podle činností rozpočítány a přiřazeny náklady. Poté se k těmto nákladům naplánují předpokládané výnosy.

Zdrojový rozpočet – zobrazuje (v rozdělení podle jednotlivých programů), z jakých finančních zdrojů bude organizace financovat různé druhy nákladů. Je to užitečný nástroj

pro organizace, které mají více finančních zdrojů na svou činnost. Lze také sestavit za organizaci jako celek.

Většina donátorů zpravidla jen přispívá určitým podílem do celkového rozpočtu programu, který podpoří, každopádně chtějí vidět, že program je finančně zabezpečen celý, a to nám umožňuje tento typ rozpočtu.

Rozpočet finančních toků, cash flow – navazuje na programový rozpočet a upravuje ho vzhledem ke skutečným tokům finančních prostředků, které nastanou během rozpočtového období. Je důležitým nástrojem operativního finančního řízení.

Peněžní toky lze členit do tří základních oblastí, kterými je provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost.

Rozpočet je sestavován pro účely (Hálek, 2011):

- existence neziskové organizace,
- celkového plánu na určité časové období,
- managementu organizace,
- fundraisingu,
- kalkulace a účetnictví.

Funkce rozpočtu (Svobodová, 2024):

- Funkce rozhodovací – definuje se objektivizovaný cíl a způsob, jak ho dosáhnout a zároveň je důležité volit správné způsoby financování.
- Funkce rozdělovací – zajistit účelnou a efektivní alokaci zdrojů do aktiv na jednotlivé obory organizace, tak aby měly dostatek prostředků.
- Funkce kontrolní – provádí kontrolu skutečného vývoje s jejich stanoveným rozpočtem.

Celkový rozpočet organizace je dobré sestavovat v členění na hlavní a vedlejší činnost (Krechovská a kol., 2018).

3.2 Sledování příjmů a výdajů

Pokud se jedná o organizaci, která má složité finanční operace, více finančních zdrojů, sestavení cash flow (přehledu o peněžní tocích) je často nutné. Pokud jde o jednodušší organizaci, která má omezený počet finančních transakcí, může být dostačující přehled o příjmech a výdajích.

V přehledu se příjmy a výdaje člení na hlavní a hospodářskou činnost včetně součtových položek a jejich rozdíl je vykázán k rozvahovému dni běžného účetního období a k rozvahovému dni minulého účetního období nebo k jinému okamžiku, ke kterému se přehled o příjmech a výdajích sestavuje. Přehled o příjmech a výdajích musí vést organizace, které vedou jednoduché účetnictví (Dobrozemský, 2014). Představuje tedy rychlý přehled o tom, jak se vyvíjí příjmy a výdaje organizace a umožňuje mít lepší kontrolu nad finanční situací a plánovat tak budoucí vývoj.

Přehled o peněžních tocích (cash flow) je účetní výkaz, který srovnává bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období. Člení se na provozní, investiční a finanční činnost a podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Umožňuje posoudit schopnost dosáhnout stanovených cílů (Růčková, 2021). Smyslem tohoto výkazu je podat informaci o likviditě a platební schopnosti organizace (Pelikánová, 2018). Vzhledem k tomu, že cash flow je výkaz, který představuje, jak se finanční prostředky v organizaci vyvíjí, může být důležitý pro plánování, řízení finanční stability a následující rozhodování. Obsahuje tedy informace o příjmech a výdajích v určitém období a napomáhá organizaci předvídat případné nedostatky nebo naopak přebytky finančních prostředků.

Jedná se tedy o dva různé nástroje, které organizace používají k sledování a řízení financí.

3.3 Hodnocení finančního zdraví organizace

Hodnocení finančního zdraví organizace je důležitou součástí finančního řízení. Nástrojem pro posouzení finančního zdraví organizace je finanční analýza.

Růčková (2021, s. 9) ve své knize finanční analýzu definuje následovně: „Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“

V mnoha publikacích je detailně rozepsána finanční analýza pro podnikatelské subjekty. Kvůli rozdílné povaze činnosti a cílů neziskových organizací nelze použít klasické metody finanční analýzy pro podniky.

Následující finanční ukazatele byly vybrány z knihy Řízení neziskových organizací od Krechovské a kol. (2018), kde jsou čerpány informace z knihy Finanční analýza municipální firmy od Kraftové (2002). Tyto finanční ukazatele umožňují zhodnotit

hospodaření neziskové organizace. Dále byly přidány další ukazatele přímo z knihy autorky Kraftové a z dokumentu, který vydala v roce 2007 o určitých změnách.

3.3.1 Autarkie

Autarkie je ukazatel, který hodnotí, do jaké míry je nezisková organizace soběstačná. Soběstačnost lze měřit na základě příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Autarkie hlavní činnosti na základě výnosů a nákladů vyjadřuje schopnost organizace pokrývat své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy. Kladným výsledkem lze uvést hodnotu 100 % a více, nicméně záleží na konkrétních činnostech a potřebách organizace (Krechovská a kol., 2018).

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

Kde:

$A_{HV-H\check{C}}$...autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

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

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

Dále existuje autarkie na bázi příjmů a výdajů, která na rozdíl od předchozího ukazatele vyjadřuje míru pokrytí výdajů příjmy organizace. Hodnota 100 % a více ukazují, že organizace je schopna pokrýt své výdaje ze svých příjmů. Při hodnotách výrazně vyšší než 100 % by organizace měla přemýšlet nad efektivním využitím volných finančních prostředků (Krechovská a kol, 2018).

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} \cdot 100$$

Kde:

A_{CF} ... autarkie na bázi příjmů a výdajů

P_y ...příjmy,

V_e ...výdaje.

3.3.2 Ukazatele rentability

U ukazatelů rentability je nejvíce zřetelná rozdílnost finanční analýzy neziskových a ziskových organizací, jelikož rentabilita souvisí s výší vytvořeného zisku. Vedle své hlavní činnosti organizace často realizují také vedlejší (hospodářskou) činnost. Vedlejší činnost by měla být zisková a podporovat tak hlavní činnost (Krechovská a kol., 2018).

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (ukazatel efektivity)

Poměřuje velikost zisku z doplňkové činnosti a související náklady. Jedná se o nákladovou rentabilitu, která po vynásobení 100 vychází v procentech. Od dané hospodářské činnosti je vhodné odstoupit, pokud hodnoty ukazatele v čase neustále vykazují záporné hodnoty (Krechovská a kol., 2018).

$$r_{ND\check{c}} = \frac{VH_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} \cdot 100$$

Kde:

$r_{ND\check{c}}$... rentabilita nákladů doplňkové činnosti,

$VH_{D\check{c}}$... výsledek hospodaření doplňkové činnosti,

$N_{D\check{c}}$... náklady doplňkové činnosti.

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Zachycuje procentuální míru toho, jak zisk z doplňkové činnosti absorbuje ztrátu z hlavní činnosti. Ukazatel má smysl počítat, pokud hlavní činnost organizace dosahuje ztráty (Krechovská a kol., 2018).

$$Z'' = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztráta_{H\check{c}}} \cdot 100$$

Kde:

Z'' ... míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

$zisk_{D\check{c}}$... výsledek hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě,

$ztráta_{H\check{c}}$... výsledek hospodaření z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě.

Variátor celkových nákladů

Tento variátor je postaven na relaci mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a dynamikou vývoje celkových výnosů. V čitateli zlomku se uvádí relativní přírůstek nákladů a ve jmenovateli relativní přírůstek výnosů. Pokud by hodnota ukazatele byla vyšší než 1, organizace by se měla zaměřit na získávání vyšších neinvestičních prostředků (Krechovská a kol., 2018).

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

Kde:

var_N ... variátor celkových nákladů,

N_{t+1} ... náklady celkem v období t+1,

N_t ... náklady celkem v období t,

V_{t+1} ... výnosy celkem v období t+1,

V_t ... výnosy celkem v období t.

3.3.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje, jak je organizace schopna plnit své splatné závazky.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita dává do poměru peněžní prostředky a jejich ekvivalenty a krátkodobé okamžitě splatné závazky. Její hodnota by měla vycházet nad úroveň 0,2 (ziskový sektor). Z důvodu opatrnosti v neziskovém sektoru, bude hodnota tohoto ukazatele doporučena vyšší (Krechovská a kol., 2018).

$$L_I = \frac{P_e}{KZ_V}$$

Kde:

L_I ... okamžitá likvidita,

P_e ... peněžní prostředky a jejich ekvivalenty,

KZ_V ... krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita (rychlá likvidita)

Pohotová likvidita by měla vycházet okolo hodnoty 1. S ohledem na zahrnutí pohledávek do čitatele tohoto poměrového ukazatele je nezbytné provést správnou klasifikaci pohledávky na základě pravděpodobnosti jejich splácení (Krechovská a kol., 2018).

$$L_{II} = \frac{P_e + P_o}{KZ_V}$$

Kde:

L_{II} ... pohotová likvidita,

P_e ... peněžní prostředky,

P_o ... krátkodobé pohledávky,

KZ_V ... krátkodobé závazky.

3.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity posuzují, jak efektivně management organizace hospodaří s majetkem. Tyto ukazatele mohou sledovat obrat kapitálu, zásob, pohledávek či závazků (Krechovská a kol., 2018).

Obrat kapitálu

Jedná se o ukazatel výkonnosti zdrojů, které byly vloženy do produkce. V čitateli zlomku udává výnosy, které vyjadřují hrubou hodnotu produkce. Výnosy zahrnují hodnotu dotací, uživatelských poplatků a také výnosy z hospodářské činnosti atd. Výnosy jsou tedy tokovou veličinou a kapitál, který je uvedený ve jmenovateli je stavovou veličinou, takže se vychází při výpočtu z průměrných hodnot kapitálu během roku. Cílem je, aby hodnota ukazatele nabývala co nejvyšší hodnoty (Krechovská a kol., 2018).

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K}$$

Kde:

V ... výnosy celkem,

K ... kapitál (pasiva celkem).

Rychlost obratu zásob

Rychlost obratu zásob vyjadřuje, kolik nákladů je vázáno na průměrnou velikost zásob. Cílem je tento ukazatel maximalizovat (Krechovská a kol., 2018).

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{N}{\text{ØZs}}$$

Kde:

N ... jsou celkové náklady (za sledované období),

ØZs ... průměrná hodnota zásob.

3.3.5 Ukazatel produktivity

Měří se pomocí přidané hodnoty. Například lze sledovat velikost přidané hodnoty na jednoho pracovníka a tím pádem ukazatel představuje, kolik peněžních jednotek vytvořených organizací připadá na jednotlivého pracovníka. Konečný výsledek je ovlivněn tím, jaký je vývoj přidané hodnoty, průměrných osobních nákladů a také počtu pracovníků (Krechovská a kol., 2018).

$$PP = \frac{PH}{\text{ØL}}$$

Kde:

PP ... produktivita práce,

PH ... přidaná hodnota,

ØL ... průměrný počet pracovníků.

3.3.5.1 Ukazatele financování

Jedná se především o ukazatele, které vyhodnocují stabilitu firmy a její zadluženost.

Míra finanční nezávislosti

Tento ukazatel udává, jaká je stabilita organizace, a to vyjádřením tím, do jaké míry je celkový majetek firmy kryt vlastním kapitálem. Hodnota pod 30 % může být označována za výraz nestability (Kraftová, 2002).

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{VK}{K} \times 100$$

Kde:

VK...vlastní kapitál,

K...celkový kapitál.

Ukazatel celkové zadluženosti (věřitelského rizika)

Jedná se u doplňkový ukazatel k ukazateli finanční nezávislosti. Hodnotí v jaké míře se účastní cizí kapitál na finančních zdrojích organizace (Kraftová, 2002).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{CK}{K} \times 100$$

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli finanční nezávislosti, součet obou uvedených ukazatelů je roven 1 (Kraftová, 2002).

$$\frac{VK}{K} + \frac{CK}{K} = 1$$

3.3.6 Modely pro hodnocení bonity – BAMF a KAMF

Nyní budou představeny modely BAMF a KAMF, kteří patří mezi souhrnné ukazatele hodnocení finančního zdraví organizace.

Model BAMF 2002

Tento souhrnný model vyhodnocuje finanční zdraví organizace. Může se využívat i u organizací, kteří neprodukují vedlejší činnost a výsledkem je prostý aritmetický průměr. Dle Kraftové (2002) jsou hodnoceny následující ukazatele:

- Likvidita (L) - pohotová
- Aktivita (A)
- Financování (F) – poměr mezi vlastním a cizím kapitálem
- Rentabilita (R) – míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti
- Autarkie (A^E)
- Produktivita práce (P)
- Míra rozvoje nebo útlumu (I) – měří se mírou krytí opravek potřebnými brutto investicemi

$$\text{Bonita MF} = \frac{L+A+F+R+A^E+P+I}{7}$$

Kdyby chyběl ukazatel rentability může být vzorec použit následovně:

$$\text{Bonita MF}^{(-R)} = \frac{L+A+F+A^E+P+I}{6}$$

Pokud výsledná hodnota vyjde větší nebo rovna 1, tak je možné bonitu organizace hodnotit pozitivně.

V roce 2007 Kraftová provedla úpravy na tomto modelu, jelikož obsahoval některé nedostatky, kterými je nedodržování „bilanční“ koncepce, neboť se orientuje i na data mimo účetní bilanční systém a chce znát také ukazatel produktivity a ukazatel míry rozvoje nebo útlumu, který vyžadují více informačních zdrojů. Model zastarává, jelikož násobitel produktivita práce není snadno aktualizovatelný. Ukazatel financování se dostatečně nehodí, jelikož je odvozen ze standardních hodnot pro podnikatelské subjekty a ukazatel rentability je problematický, jelikož ne vždy provozují municipální firmy doplňkovou činnost a pokud ano, tak většinou kryje jen část ztráty. Dále je také posuzován i ukazatel pohotové likvidity, který může vykazovat vyšší hodnotu vzhledem k vytváření finančních rezerv ke konci roku před příchodem provozní dotace. Každopádně i tyto specifika se musí začlenit do řízení efektivnosti, a tak jsou i v dalším návrhu modelu některé ukazatele ponechány (Kraftová, 2007).

Model BAMF 2007

Tento inovovaný model pracuje pouze s bilančními daty (tedy s daty z rozvahy a výkazu zisku a ztráty). K výpočtu tohoto modelu jsou potřeba data jak z aktuálního období, tak i z minulého. Z původního modelu zde Kraftová (2007) ponechala následující ukazatele:

- Likvidita (L) - pohotová
- Aktivita (A)

- Autarkie (A^E)

Dále se zde používá ukazatel, který hodnotí relaci mezi dynamikou vývoje výnosů a nákladů – výnosový variátor (R_v). Má za cíl představit poměr relativního přírůstku výnosů v běžném období a relativního přírůstku nákladů v běžném období. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady, hodnota ukazatele vyjde vyšší než 1 (Kraftová, 2007).

$$R_v = \frac{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_{t+1}}}$$

Kde:

R_v ... výnosový variátor

V_{t+1} ... výnosy celkem v období t,

V_t ... výnosy celkem v období t,

N_{t+1} ... náklady celkem v období t+1,

N_t ... náklady celkem v období t.

Dále je zde také důležitý ukazatel výkonnosti na bázi přidané hodnoty (V). U municipálních firem se přidaná hodnota zjistí z celkových výnosů (včetně provozní dotace) snížených o náklady účtovaných v účtových skupinách 50 a 51. U neziskových organizací je dostačující výsledná hodnota 1 (Kraftová, 2007).

$$V = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady+odpisy}}$$

Ukazatel R se zde mění na R_z a snaží se tak eliminovat nedostatky používaného ukazatele rentability, který při částečném krytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti snižoval celkový ukazatel bonity. Pokud organizace dosahuje zisku z hlavní činnosti, tak není tento ukazatel využíván (Kraftová, 2007).

$$R_z = \frac{\text{zisk}_{DČ}}{\text{ztráta}_{HČ}} + 1$$

Kde:

R_z ... míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

$Zisk_{DČ}$... zisk z doplňkové činnosti,

$Ztráta_{HČ}$...ztráta z hlavní činnosti.

Model BAMF 2007 Kraftová (2007) sestavila následovně:

$$BAMF\ 2007 = \frac{(L+A+A^E+R_v+V+R_z)}{n}$$

Kde:

n ... počet uvažovaných a sledovaných ukazatelů,

L, A, A^E... stejně jak v předchozím modelu,

Rv, V, Rz ... nové ukazatele.

Model KAMF

Jedná se o model, který zhodnocuje bonitu organizace a je vytvořen ve dvou variantách. Při první variantě organizace nevytváří doplňkovou činnost a tento model je nazýván KAMF. Druhý model vychází z předchozího modelu a je nazýván model KAMF*. Ten se naopak využívá, pokud organizace vytváří doplňkovou činnost (Kraftová, 2002).

V první variantě se využívá autarkie na bázi výnosů a nákladů, ukazatel okamžité likvidity, ukazatel obratu kapitálu a ukazatel produktivity práce. V druhé variantě se uplatňuje ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů, nákladová rentabilita doplňkové činnosti, míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (pokud organizace dosahuje zisku z hlavní činnosti, tak se tento ukazatel nevyužije), ukazatel okamžité likvidity, ukazatel obratu kapitálu a ukazatel produktivity práce. Čím vyšších hodnot jednotlivé ukazatele dosahují, tím je to pro organizaci lepší a má to pozitivnější účinek. Toto není vhodné pouze pro okamžitou likviditu, neboť kdyby vykazovala příliš velkou hodnotu znamenalo by to neefektivní hospodaření s krátkodobým finančním majetkem a také ukazatele autarkie, kde by výsledný vysoká hodnota znamenala, že organizace váže zbytečně zdroje, které by šlo využít jinde (Kraftová, 2002).

Výsledky ukazatelů se následně hodnotí podle stupnice, kterou ve své knize představuje Kraftová (2002) a celkový výsledek se pak zjistí pomocí prostého aritmetického průměru na základě jednotlivých výsledků. Nejprve je představena tabulka č. 3 pro hodnocení organizace, která nevytváří doplňkovou činnost.

Tabulka 3: Stupnice hodnocení modelu KAMF (v %)

Stupnice hodnocení (model KAMF)					
Ukazatel	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	škály				
$(V/N)*100$	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
$(FM/KCK)*100$	> 40 et < 60	> 20 et < 40	> 60	< 20	< 15
$(V/\emptyset K)*100$	> 300	> 200	> 100	> 80	< 80
$(PH/ON)*100$	> 200	> 150	> 20	> 100	< 100

Zdroj: Kraftová, 2002

Následně je přestavena tabulka č. 4 pro hodnocení organizace, která provozuje doplňkovou činnost.

Tabulka 4: Stupnice hodnocení modelu KAMF* (v %)

Stupnice hodnocení (model KAMF*)					
Ukazatel	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	škály				
$(V_{HČ}/N_{HČ}) * 100$	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
$(HV_{DČ}/N_{DČ}) * 100$	> 30	> 5	> 5	< 5	záporná hodnota
$(zisk_{DČ}/ztráta_{HČ}) * 100$	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
$(FM/KCK * 100)$	> 40 et < 60	> 20 et < 40	> 60	< 20	< 15
$(V/ØK) * 100$	> 300	> 200	> 100	> 80	< 80
$(PH/ON) * 100$	> 200	> 150	> 120	> 100	< 100

Zdroj: Kraftová, 2002

3.3.7 Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace

Na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně (Centrum pro výzkum neziskového sektoru) došlo v roce 2021 k vytvoření software, který je organizacím k dispozici zdarma. Je určen pro hodnocení finančního zdraví nestátních neziskových organizací a nachází se na webových stránkách: <https://www.fikane.cz>.

Cílem této kalkulačky je představit organizaci jaká je její finanční kondice a upozornit na případné negativa, které ohrožují přítomnost firmy a zároveň by mohla ohrozit také její budoucnost (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2024).

Na stránkách Centrum pro výzkum neziskového sektoru uvádí, že toto hodnocení je založeno na predikčních modelech, které umožňují rozpoznat, zda se jedná o finančně zdravou či nezdravou nestátní neziskovou organizaci. Dále také dokáže vyhodnotit a predikovat pravděpodobnost finanční zranitelnosti, díky ratingů, které vychází z hodnocení různých finančních ukazatelů. Ratingy jsou klasifikovány známkou A až F. Znamka A je brána jako nejlepší a známka F jako nejhorší. Tyto ratingy jsou stanoveny pro jednotlivé ukazatele finanční zranitelnosti, kdy celkový rating je stanoven jako jejich vážený průměr.

4 U Františka, z. s.

U Františka, z. s. je dobrovolný a nezávislý svazek fyzických a právnických osob provozující kynologickou a osvětovou činnost.

Obecné informace:

Právní forma: zapsaný spolek

Sídlo spolku: Borovno 67, 335 61 Spálené Poříčí

IČO: 14342413

4.1 Účel spolku, poslání a cíle

Ve stanovách spolku stojí: „Hlavním účelem a posláním spolku U Františka, z. s. (dále jen „spolek“) je postarat se o opuštěné, zatoulané či týrané psy s následnou péčí. Cílem je provozovat zařízení, kde bude o tyto psy náležitě a kvalitně postaráno, a pokud možno jim bude nalezen nový domov. Dalším posláním spolku je přiblížit veřejnosti kynologické aktivity, výcviky, sporty a jiné činnosti, které pomáhají spokojenému soužití psa a člověka a představení oblastí, kde psi mohou netradičně pomáhat lidem, jako např. canisterapie nebo záchranářský výcvik. Spolek je zaměřen i na vzdělávání veřejnosti v oblasti ochrany přírody a krajiny.“ (U Františka, 2023a).

Jedná se o smluvní pracoviště, které po dohodě zajišťuje praxi studentům Veterinární univerzity Brno, fakulty veterinárního lékařství, individuální praxe studentům Církevní školy Plzeň (obor Ekologie a životní prostředí), Střední odborné školy veterinární v Českých Budějovicích a Střední odborné školy v Hořovicích (U Františka, z.s., 2023a).

Obrázek 3: Logo U Františka, z. s.



U Františka, z.s.

Nejen útulek pro psy Borovno

Zdroj: U Františka, z. s., 2023a

4.2 Historie spolku

Historie tohoto útulku se začala psát již kolem roku 2011. V té době existovalo ve Spáleném Poříčí Ekocentrum, ve kterém se často objevil zaběhnutý nebo týraný pes. Ekocentrum se zaměřuje na živočichy z volné přírody, ale bylo nutné zajistit péči i těmto nalezcům. Proto se založilo občanské sdružení Storgé, které písemně podpořili starosti největších měst a obcí regionu Plzeň – jih. Následně se začalo budovat zařízení do kterého by bylo možné psy umístit. Odkoupili zemědělský objekt v obci Borovno a postupně ho předělali na útulek pro psy. Objekt byl ve špatném stavu, a tak se rozhodli zažádat o dotace z Operačního programu Životního prostředí a z Fondu soudržnosti FS. Na základě finanční podpory v roce 2013 a také vlastního samofinancování mohla být zahájena stavba. Postupem času se činnost začala rozšiřovat o sportovní, výukové a také sociální aktivity a objekt byl přestavěn i pro tyto účely. V roce 2015 byl útulek zkolaudován, zprovozněn a přijal první psy. Oficiální otevření proběhlo 21. 5. 2015. Objekt neslouží jen jako útulek pro psy, proto byl vymyšlen komplexní název Víceúčelové zařízení a útulek pro psy Borovno (U Františka, z.s., 2023a).

31. března 2022 došlo k rozdělení spolku Storgé formou odštěpení a provoz Víceúčelového zařízení a útulku pro psy v Borovně je nově předmětem činnosti odštěpeného spolku U Františka, stejně jako veškeré aktivity týkající se kynologie. Název nového spolku byl zvolen podle svatého patrona všech zvířat sv. Františka z Assisi. Odštěpení bylo zvoleno pro zkvalitnění služeb poskytovaných útulkem, příkladem může být nově vybudovaný výběh, koupací jezírko, nové výběhy ke kotečům, filtrace na vodu. Spolek je stále na stejném místě a také má stejném vedení (U Františka, z.s., 2023a).

Předsedou spolku je Ing. Andrea Kolmanová.

Spolek Storgé a U Františka jsou tedy od roku 2022 dva samostatné zapsané spolky.

4.3 Hlavní formy činnosti a vedlejší činnost spolku

Hlavní činnost a vedlejší činnost tohoto spolku byla převzata ze stanov.

Hlavní činnost

Ve stanovách stojí, že mezi hlavní činnosti spolku patří (U Františka, z.s., 2023a):

„a) vykonávat veřejně prospěšnou činnost se zaměřením na péči o zatoulané, opuštěné a týrané psy, psy svěřené do předběžné náhradní péče a psy propadlé. Úřadu pro zastupování státu věcech majetkových. K tomuto účelu provozovat zařízení, kde bude psům poskytnuta náležitá a kvalitní péče a podpora včetně veterinárního ošetření a úkonů,

- b) podporovat a organizovat kynologickou činnost, výcviky a sporty v rámci zapojení do kynologických sportovních aktivit a organizací, vytvářet tréninkové materiální a tréninkové podmínky, poskytovat zázemí pro besedy, workshopy, semináře, soustředění a výcvikové tábory,
- c) podpořit a provozovat i jiné kynologické aktivity, které mohou být prospěšné společnosti, jako např. Canisterapie nebo záchranářská kynologie nebo socializační aktivity zlepšující soužití se psy s psychickým traumatem nebo nedostatečnou socializací v raném věku. Psům se zdravotním postižením poskytnout fyzioterapeutickou a rehabilitační podporu certifikovaným zvířecím terapeutem.
- d) Dále vykonávat činnosti v oblasti ochrany přírody a krajiny spolu se vzděláváním široké veřejnosti ve všech uvedených oborech,
- e) vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů, a to zejména vlastní činností, účelovými granty a dotacemi a vedlejší hospodářskou činností,
- f) vést své členy k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel, umožnit širokou informovanost v oblasti kynologie a ochrany přírody a krajiny a za tímto účelem spolupracovat s orgány obce i s ostatními organizacemi, svazy, institucemi a jednotlivci,
- g) napomáhat rozvoji veřejného, kulturního a zdravého života v obci (městě), a to formou veřejně prospěšných prací, organizační a osvětovou činností zejména pro mládež i širokou veřejnost,
- h) spolupracovat s institucemi a podniky zabývající se výrobou a vývojem veterinárních léčiv a preparátů a psům vyřazeným z projektu pokusů poskytnout následnou péči, potřebnou socializaci, výcvik a nalézt vhodný domov v rámci projektu „Druhá šance“.

K bodu h) je důležité napsat podrobnější informace, jelikož tento projekt je v České republice velice výjimečný a organizace se díky tomu stala známější.

Posláním Druhé šance U Františka zní následovně:

„Posláním Druhé šance u Františka je předcházení zbytečnému usmrcování psů po ukončení lehkých a středně těžkých pokusů v českých výzkumných laboratořích. Psi jsou po nezbytných právních úkonech převezeni do našeho zařízení, kde dostanou patřičný čas k adaptaci, socializaci a získání návyků pro běžné lidsko – psí soužití. Naším úkolem a posláním je zpět obnovit psí důvěru v lidi, seznámit je s běžným životem, naučit základní

cviky a chození na vodítku. Snažíme se vytvořit podmínky, které pomohou nenásilně vrátit psy zpět do pejskařské komunity a dát jim tak druhou šanci na spokojený život v rodině. Pojdme jim společně splatit dluh, který jsme jako lidská společnost zanechali, a po prožitém utrpení nabídnout psům pomoc, zázemí a lásku v novém domově. Veškerá socializace, rehabilitace a ostatní podpora psů plemene bígl přivezených po ukončených pokusech probíhá ve spolupráci s Beagle Clubem ČR & Bígl v nouzi.“ (Druhá šance u Františka, 2023).

Tyto pokusy se řídí platnou legislativou. V roce 2022 bylo na pokusy použito dle oficiálních statistik Ministerstva zemědělství (2023) 348 psů plemene bígl z toho někteří psi byli použiti opakovaně.

Prvních 10 tříletých laboratorních bíglů, které byli vyřazeny z testací bylo přivezeno do útulku 16. 3. 2022.

Obrázek 4: Druhá šance u Františka - úvodní fotka Facebook



Zdroj: Facebook - Druhá šance u Františka, 2023

Vedlejší činnost spolku

Stanovy spolku vedlejší činnost popisují následovně: „Vedle hlavních činností spolek může vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, jejichž účelem je podpora hlavní činnosti nebo hospodárné využití spolkového majetku. Zisk z vedlejší činnosti lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.“ (U Františka, z.s., 2023a). Za sledované roky tvořil vedlejší činnost pronájem. V roce 2022 to byl přesněji řečeno pronájem teletníku.

4.4 Analýza finanční výkonnosti spolku

Na začátek je důležité uvést, že účetní jednotka účtuje v soustavě podvojného účetnictví dle vyhlášky č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním

předmětem činnosti není podnikání. Tato účetní jednotka nemá povinnost auditu (U Františka, 2023d). Následující část je zaměřena na analýzu a zhodnocení finančního zdraví organizace. Pro zpracování této části byli poskytnuty organizací interní materiály. První je představena rozvaha a poté jsou rozebrány výnosy a náklady. Rozvaha je zobrazena za rok 2019-2021. Rok 2022 je oddělen samostatně (kvůli odštěpení).

Tabulka 5: Aktiva v letech 2019-2021

ROZVAHA				
Položka	Aktiva (v celých tis. Kč)	2019	2020	2021
A.	Dlouhodobý majetek celkem	7 059	9 072	16 624
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	7 759	10 066	17 941
A. II. 1.	Pozemky	182	238	1 999
3.	Stavby	6 703	7 385	8 018
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	273	273	373
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	601	2 170	7 551
A. IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	-700	-994	-1 317
6.	Oprávký ke stavbám	-670	-904	-1 155
7.	Oprávký k samostat. hmot. movit. věcem a souborům hmot. movit. věcí.	-30	-90	-162
B.	Krátkodobý majetek celkem	1 346	330	435
B. I.	Zásoby celkem	21	82	17
B. I. 1.	Materiál na skladě	21	82	17
B. II.	Pohledávky celkem	1 085	117	167
B. II. 1.	Odběratelé	2	18	93
4.	Poskytnuté provozní zálohy	12	23	17
6.	Pohledávky za zaměstnanci	0	0	1
9.	Ostatní přímé daně	0	1	0
10.	Daň z přidané hodnoty	0	7	0
13.	Nároky na dotace a ost. zúč. s rozp. org. úz. sam. celků	1 001	68	56
18.	Dohadné účty aktivní	70	0	0
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	219	94	251
B. III. 1	Peněžní prostředky v pokladně	0	0	112
3.	Peněžní prostředky na účtech	219	94	139
B. IV.	Jiná aktiva celkem	21	37	0
2.	Příjmy příštích období	21	37	0
	AKTIVA CELKEM	8 405	9 402	17 059

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2023

Na první pohled je patrné, že suma aktiv během let neustále rostla. Dlouhodobý majetek převyšuje nad krátkodobým majetkem a tvoří 84 % celkové rozvahy v roce 2019, 96 % v roce 2020 a 97 % v roce 2021. Vzhledem k růstu je tedy patrné, že organizace investuje do nových aktiv a investuje tedy do budoucna. Dlouhodobý hmotný majetek tvořil v roce 2019 a 2020 majetek s hodnotou od 40 000 Kč. Majetek, který danou částku nepřesáhl a

doba použitelnosti byla delší než jeden rok, byl účtován přímo do nákladů. Dlouhodobý nehmotný majetek spolek vůbec nevlastní. Pokud by nějaký vlastnil, tak by ho tvořil majetek s pořizovací cenou od 60 000 Kč. Dlouhodobý nehmotný majetek s nižší cenou a s dobou použitelnosti delší, než jeden rok byl účtován též do nákladů. Od roku 2021 se do dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku řadí majetek, který má pořizovací cenu od 80 000 Kč. Majetek s pořizovací cenou do 80 000 Kč a s dobou použitelnosti delší, než jeden rok je účtován přímo do nákladů. Dále je důležité zmínit nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, který zde tvoří velkou část. Je to díky výstavbě veřejné expozice obojživelníků a plazů. Krátkodobý majetek tvoří z velké části (kromě krátkodobého finančního majetku) v roce 2019 nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samostatných celků, v roce 2020 zásoby a v roce 2021 odběratelé. Krátkodobý finanční majetek tvoří krátkodobý likvidní majetek. Peněžní prostředky byly drženy především na účtech. V prvních dvou sledovaných letech byly dokonce ke konci roku drženy peníze pouze na účtech.

Tabulka 6: Aktiva v roce 2022

	ROZVAHA	2022	2022
Položka	Aktiva (v celých tis. Kč)	stav k prvnímu dni úč. období	stav k poslednímu dni úč. období
A.	Dlouhodobý majetek celkem	6 533	6 298
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	7 823	7 898
A. II. 1.	Pozemky	53	53
3.	Stavby	7 472	7 472
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	273	373
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	25	0
A. IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	-1 290	-1 600
6.	Oprávký ke stavbám	-1 139	-1 377
7.	Oprávký k samostat. hmot. movit. věcem a souborům hmot. movit. věcí	-151	-223
B.	Krátkodobý majetek celkem	17	551
B. I.	Zásoby celkem	17	4
B. I. 1.	Materiál na skladě	17	4
B. II.	Pohledávky celkem	0	133
B. II. 1.	Odběratelé	0	45
4.	Poskytnuté provozní zálohy	0	10
6.	Pohledávky za zaměstnanci	0	2
10.	Daň z přidané hodnoty	0	47

13.	Nároky na dotace a ost. zúč. s rozp. org. úz. sam. celků	0	29
B. III.	krátkodobý finanční majetek celkem	0	304
B.III. 1	Peněžní prostředky v pokladně	0	76
3.	Peněžní prostředky na účtech	0	228
B. IV.	Jiná aktiva celkem	0	110
1.	Náklady příštích období	0	7
2.	Příjmy příštích období	0	103
	AKTIVA CELKEM	6 550	6 849

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2023

V roce 2022 (tabulka č. 6) do dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku spadá majetek, který má pořizovací cenu 80 000 Kč a víc. Stejně tomu tak bylo v roce 2021. Také v roce 2022 účetní jednotka nevlastní majetkové cenné papíry. Dle rozvahy je znát, že došlo k odstěpení spolku, ale i přesto se stav k poslednímu dni účetního období zvýšil. Dále je z tabulky patrné, že největší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý majetek. Krátkodobý majetek na konci účetního období vzrostl, ale i přesto tvoří pouze 8 % z celkových aktiv. Krátkodobý majetek nejvíce tvoří peněžní prostředky na účtech.

Majetek, který byl převeden do vlastnictví spolku U Františka z. s. je následující: budova č. p. 67 v k.ú. a obci Borovno a také její vybavení, osobní automobil Dacia Dokker, finanční prostředky - prostředky získané od obcí na základě veřejnoprávních smluv o příspěvku na činnost útulku a dále byl převeden zůstatek na běžném účtu Storgé, z.s. (U Františka, z.s., 2023d).

Tabulka 7: Pasiva v letech 2019-2021

Položka	Pasiva (v celých tis. Kč)	2019	2020	2021
A.	Vlastní zdroje celkem	5 561	5 369	8 139
A. I.	Jmění celkem	5 062	5 100	7 721
A. I. 1.	Vlastní jmění	3 710	3 699	4 985
2.	Fondy	1 352	1 401	2 736
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	499	269	418
1.	Účet výsledku hospodaření	-147	-230	149
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	646	499	269
B.	Cizí zdroje celkem	2 844	4 033	8 920
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem	564	113	51
B. II. 1.	Dlouhodobé úvěry	564	113	51
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	2 272	3 920	8 869
B. III. 1.	Dodavatelé	163	62	86
5.	Zaměstnanci	48	57	61
7.	Závazky k institucím soc. zabezpečení a věř. zdrav. poj.	11	16	29

9.	Ostatní přímé daně	2	2	6
10.	Daň z přidané hodnoty	1	0	24
11.	Ostatní daně a poplatky	0	0	1
15.	Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti	0	0	0
17.	Jiné závazky	2 035	3 754	8 600
22.	Dohadné účty pasivní	12	29	62
B. IV.	Jiná pasiva celkem	8	0	0
2.	Výnosy příštích období	8	0	0
	PASIVA CELKEM	8 405	9 402	17 059

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2023

V pasivech převažují vlastní zdroje nad cizími do roku 2021. V roce 2019 tvoří vlastní zdroje 66 % z celkových pasiv a v roce 2020 tvoří 57 %. Tím, že jsou vlastní zdroje vyšší, je tato skutečnost dobrá pro podnik z hlediska zadluženosti.

V roce 2021 došlo k změně a 52 % tvořili cizí zdroje podniku. Může za to výrazné navýšení krátkodobých závazků. Strukturu krátkodobých závazků tvoří především jiné závazky. Jedná se o závazky, které by měly být splaceny v dohledné době.

Účetní jednotka nemá za všechny sledované roky účast na jiných účetních jednotkách, dále nevlastní žádné akcie, majetkové cenné papíry a neúčtuje v cizí měně.

Tabulka 8: Pasiva v roce 2022

		2022	2022
Položka	Pasiva (v celých tis. Kč)	stav k prvnímu dni úč. období	stav k poslednímu dni úč. období
A.	Vlastní zdroje celkem	4 664	4 948
A. I.	Jmění celkem	3 674	3 889
A. I. 1.	Vlastní jmění	3 674	3 541
2.	Fondy	0	348
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	990	1 059
1.	Účet výsledku hospodaření	0	69
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	990	990
B.	Cizí zdroje celkem	0	1 901
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	0	1 874
B. III. 1	Dodavatelé	0	124
4.	Ostatní závazky	0	141
5.	Zaměstnanci	0	83
7.	Závazky k institucím soc. zabezpečení a věř. zdrav. poj.	0	21
9.	Ostatní přímé daně	0	4

17.	Jiné závazky	0	1 499
22.	Dohadné účty pasivní	0	2
B. IV.	Jiná pasiva celkem	0	27
2.	Výnosy příštích období	0	27
	PASIVA CELKEM	4 664	6 849

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2023

Vlastní zdroje organizace převyšují v roce 2022 velice výrazně cizí zdroje. Celková pasiva organizace jsou k poslednímu dni účetního období tvořeny 72 % vlastními zdroji. Nejvíce obsažené je vlastní jmění. Tato položka obsahuje hodnotu vlastních zdrojů majetku a dále sem patří dotace na investiční účely. U obchodních společností se místo vlastního jmění zpravidla používá základní kapitál.

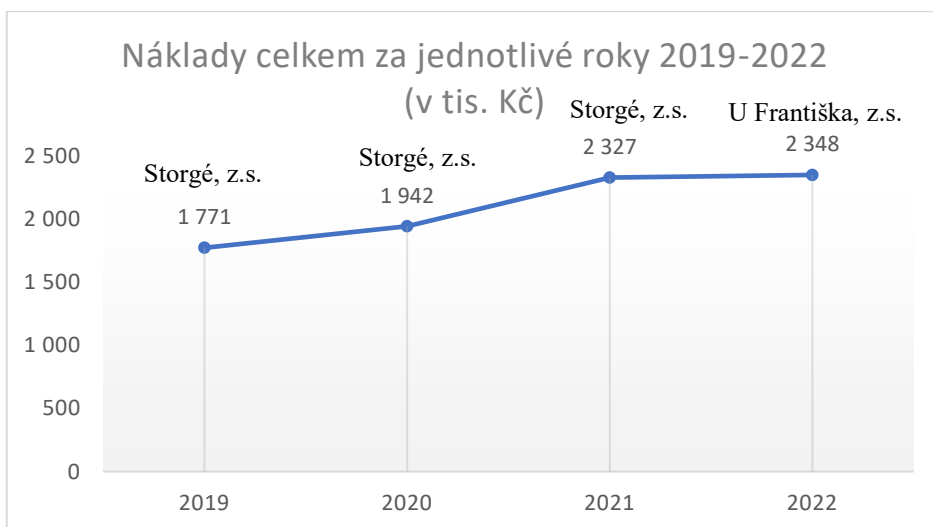
Odštěpení spolku velice ovlivnilo aktiva a pasiva organizace, jelikož došlo k výraznému snížení hodnot od předchozího roku. Má to za následek rozdělení aktiv a pasiv mezi dvě organizace. Dalším důvodem je také změna složení organizace.

4.4.1 Rozbor nákladů

Náklady představují výdaje, které organizace vynakládá na dosažení svých cílů. Nejprve se jedná o náklady, které vynaložil spolek Storgé (2019-2021). V roce 2022 se jedná již pouze o odštěpenou část, a to tedy spolek U Františka.

Na obrázku č. 5 je představen vývoj nákladů během let.

Obrázek 5: Vývoj nákladů 2019-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

Z grafu je patrné, že náklady během jednotlivých let rostou. Vzrostly také v roce 2022, kdy došlo k odštěpení spolku. Jednotlivé náklady rostly v průběhu let velice podobným způsobem.

Účet 501 - Spotřeba materiálu obsahuje více analytických účtů. Nejvíce obsaženou položkou je analytický účet, který obsahuje ostatní materiál, do kterého se řadí vybavení kotců (např. deky, podložky, misky), dále přepravky, ohrádky, klece na přepravu. Útulku vlastní výcvikovou halu a venkovní hřiště, které slouží pro psy umístěné v útulku, ale také pro veřejnost, která si chce vyzkoušet agility. Proto jsou zde zařazeny také hračky a doplňky na cvičení pro podporu pohybu apod. Do roku 2022 jsou zde i materiály na ochranu přírody.

Další velmi významný analytický účet je účet s názvem krmiva a léčiva. Krmiva se snaží vybírat opravdu kvalitní. Díky dárcům je tento účet o něco nižší, než by byl ve skutečnosti, jelikož spoustu lidí, kteří se přijdou do organizace podívat přinese s sebou granule či konzervy.

Další analytické účty obsahují pohonné hmoty, materiál na čištění a hygienické prostředky (které byly v roce 2022 zařazeny již do ostatního materiálu) a také účet s názvem operativní evidence, který obsahuje např. nákup pračky, myčky apod.

Tyto náklady jsou tedy podstatné pro poskytnutí dostatečné péče, pohodlí a bezpečí psů během jejich pobytu v útulku a během přípravy na jejich adopci či nový domov. Zde je zobrazena ještě tabulka s č. 9, ve které je zachycen spotřební materiál. Je zde zobrazen za rok 2020, 2021, 2022. Za rok 2019 nebyly poskytnuty spolkem interní materiály, a proto byly čerpány údaje o tomto roce pouze z výkazu zisku a ztrát, který byl dostupný na stránkách Justice.

Tabulka 9: Spotřeba materiálu 2020-2022

Materiál	2020	2021	2022
Krmiva, léčiva	64 199,57 Kč	273 429,90 Kč	59 260,22 Kč
Operativní evidence	25 622,32 Kč	77 393,55 Kč	115 218,57 Kč
PHM	43 466,42 Kč	61 392,15 Kč	91 468,39 Kč
Potřeby pro auto	1 729,75 Kč	-	-
Čistící prostředky	12 217,96 Kč	1 178,10 Kč	-
Ostatní materiál	90 362,08 Kč	37 469,80 Kč	200 690,53 Kč
	237 598,10 Kč	450 863,50 Kč	466 637,71 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

Elektrická energie se jednotlivé roky velice lišila. V roce 2020 činila 81 616,74 Kč, v roce 2021 pouze 44 837 Kč. Tento náklad poklesl díky sepsání nové a výhodné smlouvy, která měla fixaci na jeden rok. V posledním sledujícím roce se vyšplhala na 109 971,65 Kč a to z důvodu růstu cen energií.

V roce 2019 spotřeba materiálu a energií činila dle výkazu zisku a ztráty celkem 407 tis Kč. Pro přehlednost veškerých let je zde zobrazena tabulka č. 10, která je uvedena v tis Kč.

Tabulka 10: Spotřeba materiálu, energií 2019–2022 (v tis Kč)

	2019	2020	2021	2022
Spotřeba materiálu, energií	407	319	496	577

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2024

Dalším významným účtem je účet 518, který tvoří služby. Významný náklad tvoří veterinární ošetření, jelikož spousta psů je zanedbaných, mají problémy se zdravím, nejsou očkovaní, potřebují vykastrovat. V posledním sledovaném roce tento účet vzrostl nejvíce. Podíl na tom mají přijatí bigli z laboratoří. Dále sem patří např. telefonní poplatky s internetem, ostraha objektu. Do ostatních služeb patří například účetnictví, IT služby, poštovné.

Tabulka 11: Služby 2020-2022

Služby	2020	2021	2022
Ostatní služby	223 493,66	169 492,94 Kč	126 214,73 Kč
Telefonní poplatky	43 808,88	50 127,41 Kč	11 538,31 Kč
Ostraha objektu	2 039,68	2 039,68 Kč	-
Veterinární ošetření	116 065,50	94 585,45 Kč	153 114,36 Kč
Odvoz odpadu	3558,38	5 475,00 Kč	-
Úklid útulku	29 540	-	-
Ostatní služby – nedaňové	90	-	-
	418 596,10	321 720,48 Kč	+ nájemné zastavěných pozemků 140 000 Kč
			430 867,40 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

V roce 2019 byl účet služeb nižší než v roce 2020 a zároveň o něco málo vyšší než v roce 2021 a tvořil celkem 331 tis. Kč.

Mzdové náklady (účet 521) tvoří v průměru 30-34 % celkových nákladů a jedná se o nejnákladnější účet za všechny sledované roky. S tímto účtem se dále pojí sociální a zdravotní pojištění, které také tvoří podstatnou část nákladů.

V neposlední řadě jsou velice významné účetní odpisy (účet 551), které umožňují organizaci zachytit opotřebení a ztrátu hodnoty majetku v průběhu jeho životnosti.

Dále se zde objevuje účet 511 – Opravy a udržování, který za jednotlivá léta velice vzrostl, a to na základě oprav budovy útulku nebo také vzhledem k opravě studny v roce 2021, v roce 2022 dále vzrostla také oprava pozemku, jelikož se opravoval a vytvářel nový výběh a koupací jezírko.

Nedílnou součástí nákladů jsou také náklady na reprezentaci, pojistné, bankovní poplatky, úroky, které představují malý podíl na celkových nákladech.

Pro lepší přehlednost je následně představena tabulka s č. 12 a vytvořen sloupcový graf (viz obrázek č. 6) představující účty, které mezi náklady převládají. Jedná se o mzdové náklady, ostatní služby, spotřebu materiálu a odpisy. Mzdové náklady tvoří v průměru 32,3 % celkových nákladů, spotřeba materiálu a energií tvoří v průměru 21,3 % celkových nákladů, ostatní služby tvoří v průměru 18,2 % celkových nákladů a odpisy tvoří v průměru 14,2 % celkových nákladů. V součtu tyto náklady tvoří 86 % celkových nákladů.

Následující tabulka je představena pouze v tis. Kč, jelikož je vytvořena na základě výkazů, aby zde mohl být zobrazen také rok 2019.

Tabulka 12: Vybrané náklady 2019-2022

Náklady (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022
Spotřeba materiálu, energií	407	319	496	577
Ostatní služby	331	419	322	431
Mzdové náklady	540	670	801	699
Odpisy	257	294	322	310

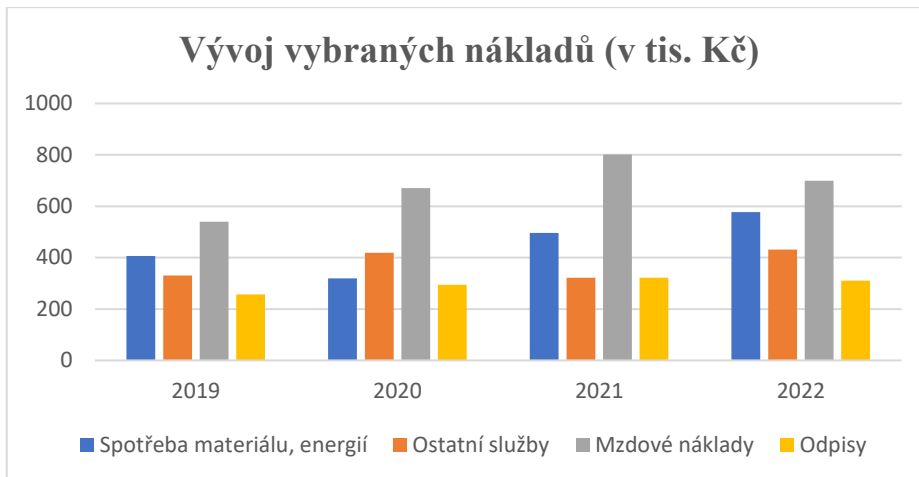
Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2024

Dle sloupcové grafu, který se nachází na další stránce je na první pohled jasné, že mzdové náklady všechny sledované roky převažují nad ostatními náklady. Je to tím, že nezisková organizace potřebuje zaměstnance pro péči o zvířata. Personál zde musí být také o svátcích či víkendech, což také zvyšuje personální náklady. V roce 2021 měla organizace největší počet zaměstnanců, proto jsou mzdové náklady nejvyšší za všechny sledované roky. Zaměstnanci mají uzavřené smlouvy jak na dohodu o provedení práce, tak na hlavní pracovní poměr.

Na druhém místě se v roce 2019, 2021 a 2022 nachází spotřeba materiálu, energií. Pouze v roce 2020 se na druhém místě nachází služby. Na třetím místě se poté v roce 2019, 2021 a opět 2022 nachází služby, a naopak v roce 2020 se na tomto místě nachází spotřeba

materiálu, energií. Spotřeba materiálu a služby jsou zde velice důležité náklady, které jsou potřebné pro zajištění chodu útulku.

Obrázek 6: Vývoj vybraných nákladů 2019-2022



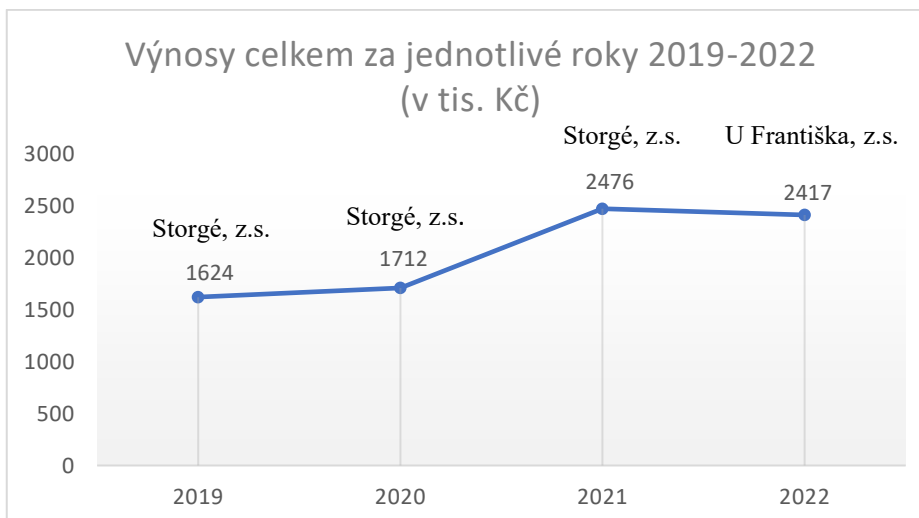
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.4.2 Rozbor výnosů

Výnosy jsou pro organizaci velice důležité, jelikož jsou základním prvkem pro její udržitelnost a dlouhodobou životnost a napomáhají k rozvoji nových projektů či služeb. Jsou nejdříve zobrazeny za spolek Storgé a v roce 2022 již pouze odštěpené části, stejně jako u nákladů.

Následně je představen spojnicový graf (obrázek č.7) na kterém je zobrazeno, jak se výnosy během let vyvíjely.

Obrázek 7: Vývoj výnosů 2019-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

Výnosy během let rostly, avšak poslední rok mírně poklesly. Tento fakt může být způsoben tím, že došlo k odštěpení spolku. I přesto se ale nejedná o velkou částku.

Vedlejší činnost provozoval spolek pouze v roce 2019, 2021 a 2022 a tvořil ji pronájem. Tato vedlejší činnost nejvíce napomohla v roce 2021 kdy tvořila 145 000 Kč (6,8 % celkových výnosů). V roce 2022 už pouze 10 000 Kč a v roce 2019 jen 4 000 Kč. K této vedlejší činnosti se nepojí žádné náklady.

Nyní budou popsány veškeré výnosové účty, které byly za stanovené roky využívány a následně budou představeny výsečové grafy pro přehledné zobrazení využitých výnosů. Tržby z prodeje služeb útulku (účet 602) tvoří například tržby z hotelu pro psy. Organizace poskytuje majitelům psů krátkodobé i dlouhodobé ubytování jejich mazlíčků ve vnitřních vytápěných a prostorných koticích s možností průlezu do venkovních výběhů. Tyto psi mohou být ubytováni samostatně nebo na přání s jiným psem. Jsou krmeni podle přání majitele buď vlastním přivezeným krmivem nebo krmivem organizace. Venčení probíhá 2x denně a pokud si majitelé psa přejí, tak je jim poskytnut i výcvik či další aktivity. Trpasličí a malá plemena (do 10 kg, kohoutková výška do 35 cm) stojí 300 Kč/den, střední plemena (do 25 kg, kohoutková výška 35–50 cm) stojí 350 Kč/den a velká a obří plemena (nad 25 kg, výška v kohoutku nad 50 cm) stojí 400 Kč/den (U Františka z.s., 2023c). Dále také provádí pořádání kynologických akcí, přednášek a seminářů. Zejména kynologické akce mají velký úspěch. Dokud nebyl spolek odštěpen řadily se sem také semináře o ochraně přírody.

V roce 2019 tržby z prodeje služeb činily 503 tis. Kč. Následující roky se tržby zvyšovaly (viz tabulka č. 13).

Tabulka 13: Tržby z prodeje 2020-2022

	2020	2021	2022
Tržby z prodeje služeb	649 042,97 Kč	695 354,72 Kč	1 017 562,83 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

Tržby se během sledovaných let (2019–2022) zvýšily o 102 %.

Dalším velice důležitým účtem je účet 648 - Zúčtování fondů, který se dále dělí na analytické účty. Tyto účty v roce 2020 a 2021 byly děleny na sbírky, dary a dotace. Je důležité rozlišit si dar a dotaci. Dar může být poskytnut bez přesného účelu nebo očekávání. Dotace je poskytována na specifické účely nebo projekty s definovanými podmínkami a očekáváním určitého výsledku a je většinou důležité předložit projektový plán.

Nejvíce obsažené byly dary. Dary byly poskytovány od jednotlivců a firem na podporu činnosti. Poté následují dotace, které jsou poskytovány především od obcí. Sbírkový naopak pořádá útluk prostřednictvím veřejných akcí nebo kampaní nebo pomocí online platformy. Vysoký podíl darů může být způsoben efektivním zapojením komunity a kvalitním zaměřením projektů na zájmy dárců. Také je důležité zmínit, že dotace se v roce 2021 zvýšily o 137 412 Kč, procentuálně vzrostly o 73 %.

V roce 2019 účet zúčtování fondů tvořil 410 tis. Kč. Následující roky daný účet narůstal a je zde představen v tabulkách ve který je rozčleněn na základě analytik.

Tabulka 14: Zúčtování fondů v roce 2020 a 2021

	2020	2021
Zúčtování fondů – sbírka	13 913,00 Kč	13 707,61 Kč
Zúčtování fondů – dary	376 580,00 Kč	432 962,60 Kč
Zúčtování fondů – dotace	187 863,00 Kč	325 275,00 Kč
	578 356,00 Kč	771 945,21 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

V roce 2022 byl tento účet vedený jinak. Proto je zde představena tabulka s č. 15 zvlášť.

Tabulka 15: Zúčtování fondů v roce 2022

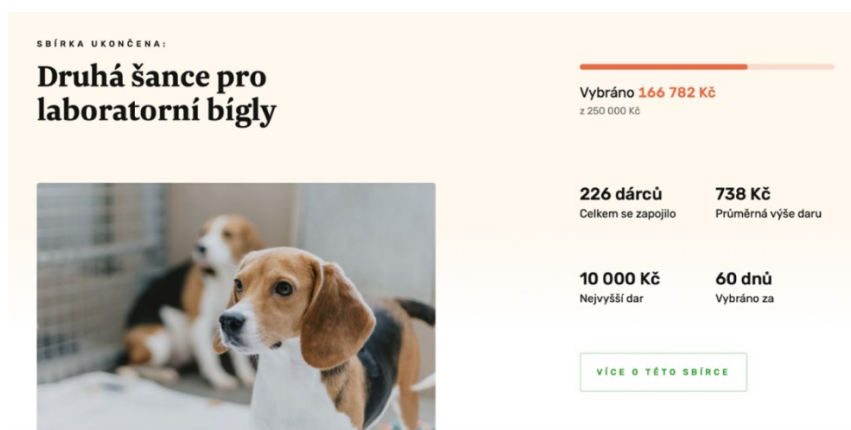
	2022
Zúčt. fondů – dar – osobní dárci	614 920,00 Kč
Zúčt. fondů – dotace – obce	139 000,00 Kč
Zúčt. fondů – dar – obce	16 000,00 Kč
Zúčt. fondů – dotace – odpisy	145 013,00 Kč
	914 933,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

Zde dotace od obcí obsahují větší peněžní částku než dary od obcí. Dary od obcí tvoří například dary od Nepomuku, Chválenic atd.

V roce 2022 tvoří nejvyšší část (67 %) dary od osobních dárců. V tomto roce začala organizace využívat platformu Donio. Jedná se o crowdfundingovou platformu, na které může kdokoliv založit komerční projekt či dobročinnou sbírku. Tato platforma si nebere žádné provize a předá celou vybranou částku tomu, kdo danou sbírku vytvořil. Sbírková nezisková organizace se jmenovala Druhá šance pro laboratorní bigly a v roce 2022 byla pořádána 2x. Jednou dárci poskytli celkem 166 782 Kč (celkem přispělo 226 dárců) a po druhé bylo vybráno 192 470 Kč (celkem přispělo 385 dárců). Na Donio (2022ab) bylo tedy celkem vybráno 359 252 Kč.

Obrázek 8: První sbírka na Donio v roce 2022



Zdroj: Donio, 2022a

Díky Doniu velice vzrostlo podvědomí o organizaci a její činnosti. Lidé tak začali více přispívat. Pouze za rok 2022 zde přispělo celkem 611 dárců. Přičemž poprvé byla průměrná výše daru stanovena na 738 Kč a po druhé 500 Kč. Dříve tato forma dárcovství nebyla tolik rozšířena, a proto ji začali využívat až v posledním sledovaném roce. Pro zajímavost lze uvést, že v roce 2023 již zde vybrali přes 600 000 Kč a přispělo přes 1 tis. lidí.

Obrázek 9: Druhá sbírka na Donio v roce 2022



Zdroj: Donio, 2022b

Dále bylo dle webových stránek U Františka, z.s. (2023b) zjištěno, že dárci přispívají také následovně:

Virtuální adopce – jedná se o finanční přispívání na konkrétního psa, který se nachází již delší dobu v útulku. Většinou se jedná o starší psy, které už nikdo nechce anebo o problémové psy, pro které je těžké sehnat domov. Na webových stránkách útulku se zveřejňují jména adoptivních majitelů (pokud o to má daný člověk zájem). Na vyžádání také vystaví darovací smlouvu a potvrzení o daru. Pokud bude daný pes adoptován nebo

zemře, budou peněžní prostředky převedeny na nejstaršího psa v útulku a bude o tom dárci informován. Minimální jednorázový adopční poplatek je 200 Kč.

Darovací certifikát – po domluvě je na darovací certifikát doplněna darovaná částka a věnování.

Zasílání libovolné finanční částky na provozní účet útulku. Z tohoto účtu je hrazeno krmivo, mzdy, elektřina a jiné provozní náklady útulku.

Zasláním libovolné finanční částky na transparentní sbírkový účet. Z tohoto účtu je hrazena veterinární péče, léky a vybavení pro psy.

Osobní návštěva – v útulku je poskytnuta kasička do které mohou lidé při návštěvě přispět.

Výnosy dále zahrnují věcné dary (účet 682) – krmivo, léčiva atd. Jedná se o dary, které poskytl např.: Veterinární centrum s.r.o. Sušice, Hills nebo Chirana T. Injecta, s. r. o., Netestovano, Calibra. Dále se zde také nachází např. prací gely a úklidové prostředky.

Organizace má také sběrný box v Hypermarketu Globus Chotíkov, který je umístěn vedle informací. Lidé zde mohou zanechat věcné dary, které si poté organizace přebere.

V roce 2019 tyto dary byly tvořeny 57 tis Kč.

Tabulka 16: Věcné dary 2020, 2021

	2020	2021
Věcné dary – krmivo, léčiva atd.	21 000,00 Kč	232 343,43 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

Rok 2022 je také představen zvlášť. Největší částku poskytla společnost Klaus Timber, která poskytla dar v hodnotě 100 000 Kč.

Tabulka 17: Dary 2022

	2022
Dary – provoz útulku	3 000,00 Kč
Dar – nadace TipSport	30 000,00 Kč
Dar – Davona	20 000,00 Kč
Dar – Klaus Timber	100 000,00 Kč
Dar – Donio s.r.o.	25 780,00 Kč
Dar – útulek – Sdružení IRIS	3 720,00 Kč
	182 500,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spolku, 2024

Velice významný byl také účet 691 – Provozní dotace, který se dělí na program podpory od Spáleného Poříčí, dále na dohodu o vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací od Úřadu práce ČR, dotace od Plzeňského kraje. Příspěvky od Úřadu práce tvoří přibližně 80 % účtu 691.

Dále jsou zde také Úroky z běžného účtu zdaněné u zdroje, který tvoří velmi malou část výnosů. V roce 2020 tvořil malou část také účet Jiné ostatní výnosy. Naopak v roce 2021 vzrostl díky pronájmu.

Zde je představena tabulka č. 18 všech výnosů za jednotlivé roky. Je představena v tis. Kč. Jediné jiné ostatní výnosy jsou převážně tvořeny doplňkovou činností.

Tabulka 18: Přehled výnosů 2019-2022 (v tis. Kč)

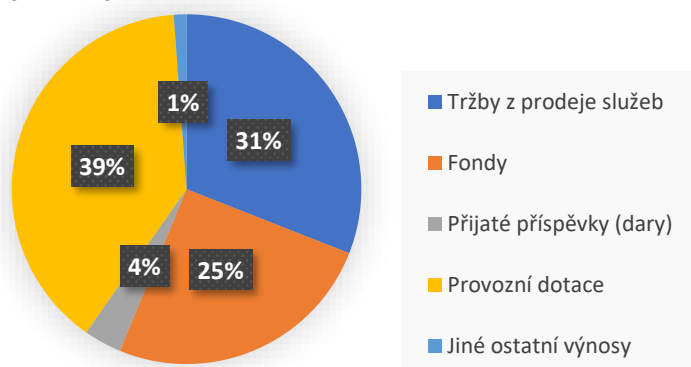
	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje služeb	503	649	695	1 018
Fondy	410	578	772	915
Přijaté příspěvky (dary)	57	21	232	182
Provozní dotace	635	461	609	286
Jiné ostatní výnosy	19	3	168	16

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2024

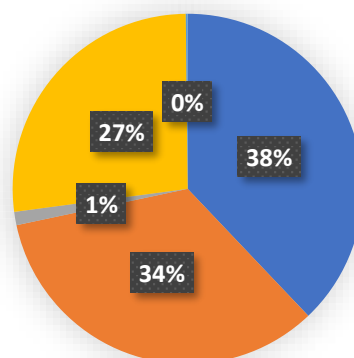
Zde jsou vytvořeny výšečové grafy (obrázek č. 10) pro lepší přehlednost jednotlivých výnosů.

Obrázek 10: Výnosy 2019-2022

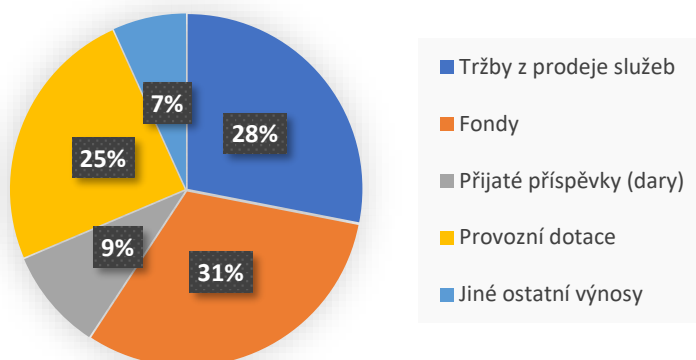
Výnosy v roce 2019



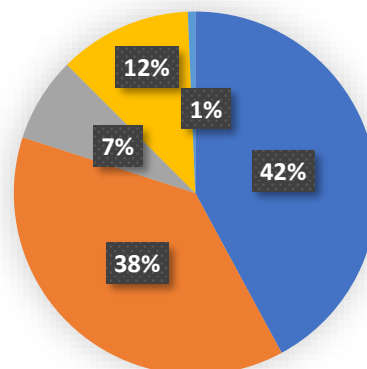
Výnosy v roce 2020



Výnosy v roce 2021



Výnosy v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2024

V roce 2019 je patrné, že největší část výnosů obsahovaly provozní dotace (39 %). Následně výnosy tvořily 31 % tržby z prodeje služeb a z ¼ jsou výnosy představovány fondy. V roce 2020 největší část tvořily naopak tržby za služby, pouze o 4 % méně měly fondy. Na třetím místě se nachází dotace. Dary (věcné) tvořily pouze 1 % z celkových výnosů a jiné ostatní výnosy a úroky tvořily ještě menší část.

V roce 2021 největší část výnosů tvořily fondy. Na druhém místě jsou tržby a na třetím místě dotace. Dary zde vzrostly a tvoří 9 % celkových výnosů. Oproti minulému roku také vzrostly jiné ostatní výnosy a jsou zde tvořeny 7 %. Je to díky pronájmu, který činil 145 tis. V roce 2022 jsou to opět tržby za služby, které tvoří největší část výnosů a blíží se k polovině celkových výnosů. Poté jsou to fondy a třetí jsou dotace. Dary jsou na čtvrtém místě a jsou tvořeny 7 % a jiné ostatní výnosy pouze 1 %.

Na závěr je potřebné dodat, že organizace má celkem rozsáhlou diverzifikaci výnosů, a tudíž není závislá pouze na jednom zdroji.

Náklady vs. výnosy

Pro lepší přehlednost vývoje jsou zde zobrazeny celkové náklady a výnosy, aby bylo patrné, jak si organizace vedla.

Rok 2019 byl pro spolek ztrátový, jelikož náklady celkem tvořily 1 771 tis. Kč a výnosy 1 624 tis. Kč. Ztráta činila 147 tis. Kč, jelikož náklady převažovaly nad výnosy. Jinak tomu také nebylo v roce 2020, kdy byla ztráta ještě větší a činila 230 tis. Kč.

V roce 2021 a 2022 již výnosy převyšují náklady a organizace se nachází v zisku. To znamená, že výnosy rostou rychleji než náklady. Například v roce 2021 některý nákladový účet dokonce poklesl od předchozího roku (služby, el. energie) a výnosové

účty vzrostly všechny. V roce 2022 zisk vzrostl pouze o 2,93 %, což může být způsobeno odštěpením spolku na dva samostatné spolky. Od předchozího roku náklady mírně vzrostly a výnosy poklesly (především poklesly dotace – vzhledem k odštěpení), proto je také zisk menší než v roce 2021. I přesto, že došlo ke změnám struktury, organizace je stále zisková, to tedy naznačuje silnou finanční situaci.

Níže je představena tabulka č. 19, kde jsou pro lepší přehlednost představeny roky 2020-2022, protože k těmto rokům má autorka podrobnější informace.

Tabulka 19: Náklady a výnosy společnosti – zisk, ztráta

Rok	Náklady	Výnosy	Rozdíl	Rozdíl mezi N a V
2020	1 941 877,27 Kč	1 711 875,14 Kč	-230 002,13 Kč	výnosy nižší o 11,84 %
2021	2 326 617,88 Kč	2 476 401,37 Kč	149 783,49 Kč	výnosy vyšší o 6,44 %
2022	2 348 040,62 Kč	2 416 910,58 Kč	68 869,96 Kč	výnosy vyšší o 2,93 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.5 Hodnocení spolku na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy

K posouzení finančního zdraví a výkonnosti organizace autorka využije hodnocení na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy. Tyto poměrové ukazatele ve své knize představila Kreftová (2002) a některé představila v dokumentu z roku 2007 ve kterém navazovala na její knihu. Dále z této knihy čerpala Krechovská a kol. (2018). Jednotlivé vzorce byly popsány v teoretické části. Nyní budou dané ukazatele představeny za poslední čtyři roky (2019–2022).

4.5.1 Ukazatel autarkie

Jako první bude představen ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů.

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost organizace pokrývat své náklady. Za kladný výsledek se považuje, pokud je hodnota tohoto ukazatele 100 % a více. Ukazatel lze počítat ve vazbě na hlavní činnost, anebo také na celkovou činnost (tedy i s doplňkovou činností).

Tabulka 20: Ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů (v %)

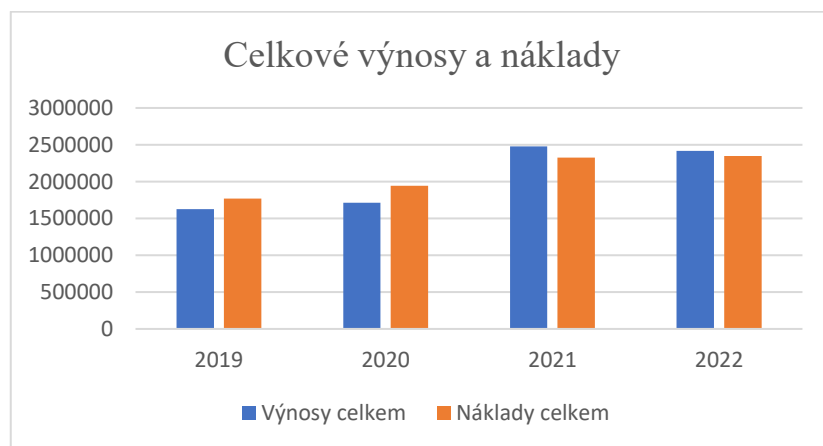
	2019	2020	2021	2022
Autarkie	92	88	106	103
Autarkie pouze ve vazbě na hlavní činnost	91	88	99	103

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z tabulky je patrné, že pozitivního výsledku dosahuje autarkie až v roce 2021 a u vazby na hlavní činnost dokonce až v roce 2022. Předtím tedy nebyla organizace schopna pokrývat své náklady z výnosů a tím pádem nebyla soběstačná a neměla ani volné finanční prostředky.

Zde jsou pro lepší přehlednost zobrazeny dva obrázky s č. 11 a 12, kde jsou představeny výnosy a náklady. Na prvním jsou vyobrazeny výnosy a náklady z celkové činnosti. Výnosy začaly převyšovat náklady až v roce 2021 a to díky doplňkové činnosti (výnosům z pronájmu), proto také autarkie je brána jako pozitivní. V následujícím roce tomu tak také bylo.

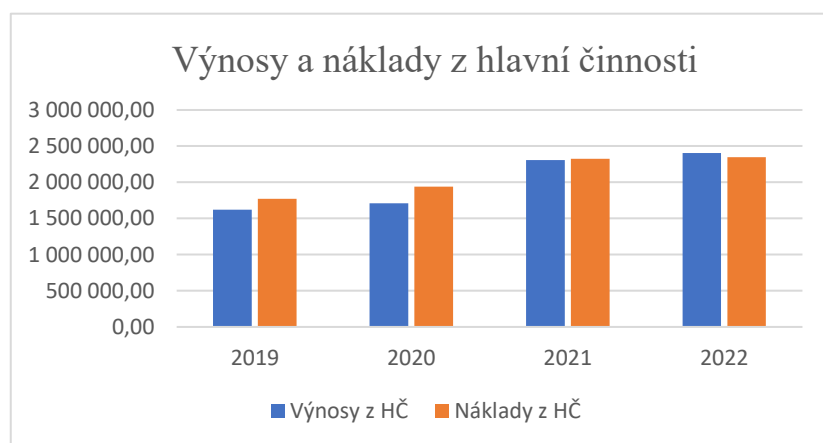
Obrázek 11: Celkové výnosy a náklady



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Naopak následující obrázek zobrazuje výnosy a náklady z hlavní činnosti. Výnosy převyšují náklady až v posledním sledovaném roce. V roce 2021 byly výnosy s náklady celkem vyrovnané, ale i přesto byly výnosy o 18 329 Kč nižší, a proto je také výsledek autarkie 99.

Obrázek 12: Výnosy a náklady z HČ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.5.2 Ukazatele rentability

U hlavní činnosti se zpravidla rentabilita u neziskových organizací nepočítá, jelikož hlavním účelem neziskové organizace není dosahování zisku, ale naplnění určitého cíle. Proto se počítá u doplňkové činnosti, jelikož tato činnost je vytvářena proto, aby dosahovala zisku a napomáhala tak k plnění cíle hlavní činnosti (Kraftová, 2002). Následně je tedy představena rentabilita nákladů doplňkové činnosti.

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tento ukazatel nelze v případě této organizace využít, jelikož organizace nemá žádné náklady na doplňkovou činnost a vytváří pouze výnosy.

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti (HČ) ziskem z doplňkové činnosti (DČ)

Tento ukazatel se počítá pouze v případě, kdy je doplňková činnost zisková a hlavní činnost ztrátová. Proto je v následující tabulce zobrazen pouze rok 2019 a 2021. V roce 2020 byla hlavní činnost také ztrátová jenže organizace nedisponovala žádnými výnosy z doplňkové činnosti. Za rok 2021 doplňková činnost výsledku hospodaření hodně napomohla a výnosy nakonec převažovaly nad náklady. Doplňkovou činností spolku je za sledované roky pronájem. V posledním sledovaném roce již byla hlavní činnost organizace zisková.

Tabulka 21: Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z doplňkové činnosti (v %)

	2019	2021
Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ	2,80	917,17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výnosy z vedlejší činnosti byly v prvním sledovaném roce minimální. Ztrátu z hlavní činnosti tedy organizace pokryla výnosy z vedlejší činnosti pouze 2,80 %. V roce 2021 byla už výsledná hodnota o mnoho lepší a výnosy z vedlejší činnosti pokryly ztrátu 917,17 %.

Variátor celkových nákladů a výnosů

Zde je nejprve představen variátor celkových nákladů a následně také variátor celkových výnosů kvůli výpočtu modelu BAMF 2007. Vzhledem k nedostatku zdrojů je tento ukazatel vypočítán od roku 2020.

Tabulka 22: Variátor celkových nákladů

	2020	2021	2022
Variátor celkových nákladů	1,79	0,44	-0,38

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Variátor vyjadřuje vztah mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a dynamikou vývoje celkových výnosů.

Během jednotlivých let se hodnoty celkem výrazně měnily. V prvním sledovaném roce hodnota překračovala jedničku, to naznačuje, že náklady vzrostly více než výnosy.

V dalším roce byla dynamika změny výnosů větší než dynamika změny nákladů a tím pádem hodnota klesla pod číslo jedna. V posledním sledovaném roce výnosy mírně poklesly, a naopak náklady mírně vzrostly, což znamená, že ukazatel obsahoval nejhorší hodnoty za sledované roky. Pro organizaci by tedy bylo vhodné snížit náklady nebo naopak zvýšit výnosy. Organizace ale nemůže předvídat jaké náklady bude za rok vykazovat, vzhledem k přijetí nových psů apod. Dále je to také ovlivněno odštěpením spolku. Následně je představen variátor výnosů.

Tabulka 23: Variátor celkových výnosů

	2020	2021	2022
Variátor celkových V	0,56	2,25	-2,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Variátor výnosů vycházel v prvním sledovaném roce naopak pod hodnotou jedna. Může za to rychlejší růst nákladů než výnosů.

V posledním sledovaném roce se hodnota nachází dokonce pod 0. Může za to pokles výnosů na rozdíl od předchozího sledovaného roku a nárůst nákladů.

4.5.3 Ukazatel likvidity

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita představuje poměr peněžních prostředků a ekvivalentů ke krátkodobým závazkům. Ukazuje schopnost platit krátkodobé závazky ihned pomocí peněžních prostředků na účtech či v pokladně.

Tabulka 24: Okamžitá likvidita

	2019	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita	0,10	0,02	0,03	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Hodnota okamžité likvidity by měla být větší než 0,2. Organizace nedosahuje ani jeden uvedený rok doporučené hodnoty. Pohybovala se vždy pod doporučenou hodnotou, avšak poslední rok se doporučené hodnotě již přiblížila. Bylo by tedy vhodné, kdyby organizace vykazovala hodnoty v doporučeném rozmezí nebo vzhledem k neziskovému sektoru by bylo vhodné, kdyby byla organizace opatrnější a hodnoty ukazatele byly tedy nad doporučenou hodnotou. To, že dané hodnoty nedosahuje ještě neznamená, že se nachází ve finančním problému. Organizace v případě potřeby může využít jiné peníze, příkladem jsou vklady.

Pohotová likvidita

Jedná se o rozšíření okamžité likvidity o krátkodobé pohledávky v čitateli.

Tabulka 25: Pohotová likvidita

	2019	2020	2021	2022
Pohotová likvidita	0,57	0,05	0,05	0,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Pozitivním výsledkem je, pokud se hodnota pohybuje kolem jedné. Hodnoty za sledované roky jsou výrazně nižší než doporučená hodnota. To může poukazovat na nesolventnost, potenciální finanční problémy a riziko neschopnosti splácet krátkodobé závazky. Je to signálem, že by organizace měla podniknout kroky k její navýšení.

4.5.4 Ukazatel aktivity

Obrat kapitálu

Obrat kapitálu je ukazatel, který vyjadřuje výkonnost zdrojů vložených do fungování organizace. Vypočítá se na základě poměru výnosů a celkových pasiv.

Tabulka 26: Obrat kapitálu

	2019	2020	2021	2022
Obrat kapitálu	0,28	0,19	0,19	0,42

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Cílem tohoto ukazatele je, aby výsledná hodnota nabývala co nejvyšších hodnot. V roce 2020 a 2021 poklesl, jelikož se výrazněji zvýšily celková pasiva než výnosy. V roce 2022 je tato hodnota nejvyšší, a to díky tomu, že výnosy vzrostly, přičemž kapitál (vzhledem k odštěpení spolku) poklesl. I přesto lze říct, že je obrat kapitálu nízký. Tento výsledek může poukazovat na to, že organizace nemusí efektivně využívat své zdroje.

4.5.5 Ukazatel produktivity

Produktivita představuje podíl přidané hodnoty na pracovníka. Pro výpočet tohoto ukazatele autorka využila zjištěné hodnoty osobních nákladů. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci je důležité zde započítat i fondy, provozní dotace a příspěvky.

Tabulka 27: Ukazatel produktivity

	2020	2021	2022
Produktivita práce	1,15	1,37	1,48

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Hodnoty se během let zvyšují a vždy vycházejí nad hodnotu 1, což je velice příznivé a poukazuje to na fakt, že organizace využívá své pracovníky efektivně. Přesněji řečeno v průměru za sledované roky vytvářela 1,33 koruny výnosů na 1 korunu osobních nákladů.

4.5.6 Ukazatele financování

Ukazatele financování se využívají na hodnocení stability organizace a dále také na její zadluženost.

Finanční nezávislost

Finanční nezávislost vyjadřuje stabilitu organizace. Představuje, do jaké míry je celkový majetek kryt vlastním kapitálem. Výsledek je představen v procentech.

Tabulka 28: Finanční nezávislost (v %)

	2019	2020	2021	2022
Finanční nezávislost	66,16	57,10	47,71	72,24

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Optimální hodnota je udávána na 70 %. V posledním sledovaném roce činí tento ukazatel 72,24 %, což znamená, že má vysoký podíl vlastního kapitálu na celkový kapitál. Tím pádem se jedná o stabilní organizaci. Předchozí roky byla sledovaná hodnota podstatně nižší. Je to dáno tím, že cizí kapitál tvořil větší část celkového kapitálu, než je tomu tak

v posledním roce. Dalo by se tedy říct, že odštěpení spolku pomohlo a organizaci se tak povedlo zkvalitnit její služby. Žádný sledovaný rok se však nenachází v kritických hodnotách. Organizace je brána jako nestabilní, pokud její hodnoty jsou pod 30 %.

Ukazatel celkové zadluženosti

Je zde zobrazen také ukazatel celkové zadluženosti, který se bere již jako doplňkový. Má za cíl zjistit v jaké míře má podíl cizí kapitál na finanční zdroje organizace. Pokud jsou provedeny správně výpočty, musí procenta finanční nezávislosti a procenta ukazatele celkové zadluženosti tvořit dohromady 100 %.

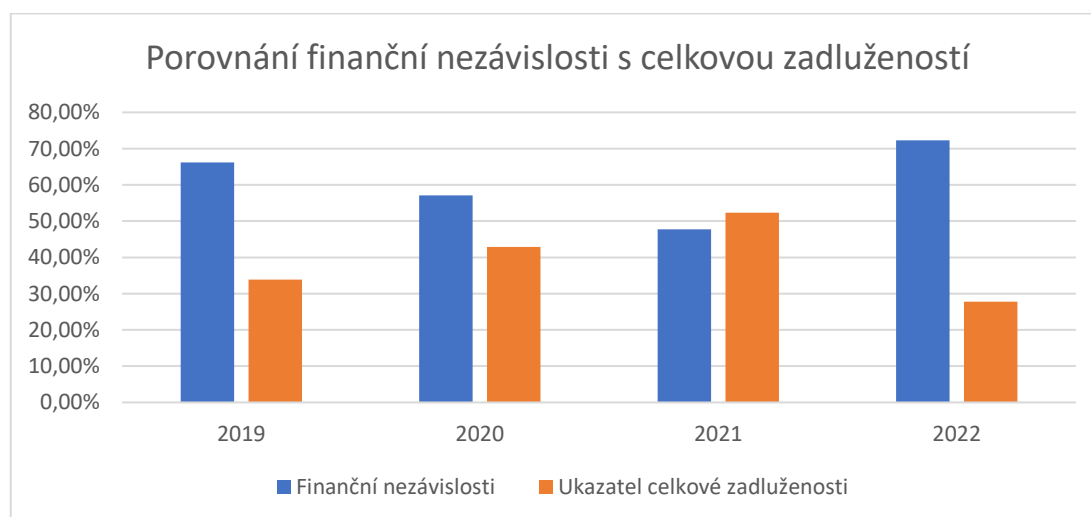
Tabulka 29: Ukazatel celkové zadluženosti (v %)

	2019	2020	2021	2022
Ukazatel celkové zadluženosti	33,84	42,90	52,29	27,76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Celková zadluženost byla nejvyšší v roce 2021. V tomto roce tvořil cizí kapitál 52,29 % celkového kapitálu. Z výsledku je dále patrné, že vzorec byl použit správně, jelikož doplňuje ukazatel finanční nezávislosti. Pro lepší přehlednost je zde představen graf (obrázek č. 13), který vyjadřuje míru finanční nezávislosti k celkové zadluženosti.

Obrázek 13: Finanční nezávislost vs celková zadluženost



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.5.7 Model BAMF

V teoretické části byly představeny jednotlivé ukazatele, který se při tomto modelu využívají.

V modelu BAMF 2002 nebyl počítán ukazatel I (míra rozvoje nebo útlumu), jelikož autorka nemá dostatečné informace. U rentability se využívá míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, tento ukazatel byl tedy použit pouze v roce 2019 a 2021, kdy organizace měla hlavní činnost ve ztrátě a vytvářela doplňkovou činnost. Ostatní ukazatele byly ponechány.

Tabulka 30: Model BAMF 2002

	2019	2020	2021	2022
BAMF 2002	0,88	0,77	2,09	1,08

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Celkové hodnocení bonity na základě modelu BAMF 2002 vychází ve dvou letech pozitivně. Hodnota 1 je nejvíce překročena především v roce 2021. V posledním sledovaném roce je také překročena hodnota 1 a to i přesto, že došlo k odštěpení spolku. První dva roky vychází pod doporučenou hodnotou. V roce 2021 model nejvíce ovlivnil ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti, který je zde také započítán a vychází ve vysokých hodnotách (míra pokrytí ztráty je 917 %). To je hlavním důvodem, proč se model dostal do nejlepších hodnot za všechny roky. V posledním roce model vyzdvihl ukazatel financování, který se zjistil poměrem mezi vlastním a cizím kapitálem.

Následně je představen model BAMF 2007 u kterého vychází již na první pohled velice odlišné hodnoty.

Tabulka 31: Model BAMF 2007

	2019	2020	2021	2022
BAMF 2007	0,81	0,56	2,45	-0,04

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z tabulky č. 31 je patrné, že pouze jeden sledovaný rok je model nad doporučenou hodnotou. Je tomu tak v roce 2021 a to díky upravenému ukazateli míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti. Tento ukazatel byl také použit v roce 2019, jelikož se organizace nacházela také ve ztrátě z hlavní činnosti. V roce 2022 je zde vysoký propad. Může za to především variátor výnosů, který v posledním roce vychází v minusových hodnotách a výrazně tak ovlivnil celý model posledního roku. Naopak výnosový variátor (Rv) je použit až od roku 2020, jelikož k předešlému roku autorka neměla dostatečné informace.

Hodnocení modelu BAMF má za cíl porovnat výsledné hodnoty s hodnotou 1. V modelu z roku 2007 je bonita organizace ve třech sledovaných letech nedostatečná a slabá, pouze v roce 2021 je dostačující. Pokud by z modelu byly vynechány tyto dva ukazatele, model by vycházel v následujících hodnotách (viz tabulka č. 32).

Tabulka 32: upravený model BAFM 2007

	2019	2020	2021	2022
BAMF 2007 (bez Rz, Rv)	0,75	0,56	0,56	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Do tohoto ukazatele je započítán ukazatel pohotovosti likvidity, aktivity, autarkie a ukazatel výkonnosti. Je zde vidět, že chybějící ukazatele ovlivňují model nejvíce v posledním roce a jeho hodnota již není záporná. Zároveň bonita organizace nedosahuje ani jeden sledovaný rok hodnoty 1.

Pro lepší přehlednost je zde zobrazena celková tabulka č. 33 se změnami hodnot za sledované roky.

Tabulka 33: BAMF 2002 vs BAMF 2007

	2019	2020	2021	2022
BAMF 2002	0,88	0,77	2,09	1,08
BAMF 2007	0,81	0,56	2,45	-0,04
BAMF 2007 (Bez Rz, Rv)	0,75	0,56	0,56	0,61

Rozdíl BAMF 2007 a BAMF 2002	-0,08	-0,22	0,37	-1,12
Rozdíl BAMF 2007 (bez Rz, Rv) a BAMF 2002	-0,14	-0,22	-1,53	-0,48

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z rozdílů je patrné, že model BAMF 2007 je přísnější než model BAMF 2002. Lze to usoudit na základě výsledků obou modelů, jelikož rozdílná hodnota vychází záporná a tím pádem výsledky novějšího modelu vyšly v horších hodnotách než u původního modelu. Bonita organizace je dle modelu z roku 2002 dostačující v posledních dvou letech. Dle upraveného modelu z roku 2007 je bonita organizace dostačující pouze v jednom roce a v ostatních letech je slabá.

4.5.8 Model KAMF

Pro zjištění bonity organizace se také využívá model KAMF, KAMF*, který byl již popsán v teoretické části. Autorka zde využila nejprve model KAMF i přesto, že organizace ve třech sledovaných letech vytváří doplňkovou činnost z důvodů:

- a.) V roce 2020 organizace doplňkovou činnost nevytváří.
- b.) Vytváří doplňkovou činnost, ze které má pouze výnosy a žádné náklady, tudíž nemohl být použit ani ukazatel nákladové rentability z doplňkové činnosti.
- c.) Lepší přehlednost, co se týče posouzení všech sledovaných let.

Zde jsou zobrazeny nejprve výsledky jednotlivých ukazatelů během let. Výsledky jsou v procentech.

Tabulka 34: Model KAMF – výsledky potřebných ukazatelů

KAMF - výsledky	2019	2020	2021	2022
Autarkie na bázi výnosů a nákladů	91,72	88,16	106,44	102,93
Okamžitá likvidita	9,64	2,40	2,83	16,22
Obrat kapitálu	28,04	19,23	18,72	41,99
Produktivita práce	122	115	137	148

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Následně je zde uvedená tabulka č. 35 ve které jsou přiřazeny stupně hodnocení a následný výsledek, který vznikl pomocí aritmetického průměru.

Tabulka 35: Model KAMF - hodnocení

KAMF - hodnocení na základě stupnice	2019	2020	2021	2022	Průměr
Autarkie	3	4	1	1	2,3
Okamžitá likvidita	5	5	5	4	4,8
Obrat kapitálu	5	5	5	5	5
Produktivita práce	3	4	3	3	3,3
Výsledek	4,0	4,5	3,5	3,3	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Nejlepším ukazatelem (v průměru 2,3) je ukazatel autarkie, který nám určuje, jak výnosy pokrývají náklady organizace a tato hodnota je brána jako dobrá. V roce 2021 a 2022 tato hodnota byla hodnocena na stupnici dokonce nejlépe jak mohla, a to jako velmi dobrá. Ostatní sledované výsledky již tak kladné nebyly. Na druhém místě je produktivita práce, která v průměru vychází 3,3, což je bráno jako střed. Okamžitá likvidita se alespoň v posledním roce vyšplhala k hodnotě 4, která je brána jako špatná, ale již ne alarmující. Avšak v průměru za všechny sledované roky je brána jako alarmující, a to také s obratem kapitálu. Obrat kapitálu by se dal navýšit pomocí např. zvýšením tržeb. Dále také pokud

by se zvýšili příjmy formou darů na chod útulku. Zvýšily by se tak celkové výnosy vůči průměrné hodnotě celkového kapitálu a výsledky ukazatele by se zlepšily.

Nejlépe hodnoceným rokem je poslední sledovaný rok, který je hodnocen průměrně (3,3).

Což je hodnoceno jako kladný stav, jelikož organizace se během posledních let zlepšuje.

Ostatní výsledné hodnoty jsou podprůměrné a v roce 2020 až alarmující.

Následně je představen model KAMF* při kterém je samozřejmě rok 2020 vynechán, jelikož organizace v tomto roce nevytvářela žádnou doplňkovou činnost.

Tabulka 36: Model KAMF* – výsledky potřebných ukazatelů

KAMF* - výsledky	2019	2021	2022
Autarkie (ve vazbě na hl. činnost)	91,48	99,21	102,51
Nákladová rentabilita doplňkové činnosti	x	x	x
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	2,80	917,17	x
Okamžitá likvidita	9,64	2,83	16,22
Obrat kapitálu	28,04	18,72	41,99
Produktivita práce	122	137	148

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Po zobrazení výsledků jednotlivých ukazatelů je představena opět tabulka s hodnocením.

Tabulka 37: Model KAMF* – hodnocení

KAMF* - hodnocení na základě stupnice	2019	2021	2022	Průměr
Autarkie (ve vazbě na hl. činnost)	3	3	1	2,8
Nákladová rentabilita doplňkové činnosti	x	x	x	x
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	4	1	x	2,5
Okamžitá likvidita	5	5	4	4,8
Obrat kapitálu	5	5	5	5
Produktivita práce	3	3	3	3,3
Výsledek	4,0	3,4	3,3	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Dle modelu KAMF* vychází nejlépe rok 2022, který je dle stupnice hodnocení brán jako střední (3,3). Dále je v průměru na tom nejlépe ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (díky roku 2021 a vychází tak 2,5). Autarkie je zde na druhém místě, kvůli tomu, že se zde počítá jen ve vazbě na hlavní činnost a tím si pohoršila.

Dle modelu KAMF a KAMF* se bonita organizace během let neustále zlepšuje. První sledované roky vycházela celková bonita špatná, nyní je již hodnocena jako střední.

Odštěpení bylo pro organizaci přínosné, jelikož její finanční situace se nachází v lepších hodnotách a je tedy i stabilnější.

4.6 Shrnutí

Finanční zdroje organizace jsou velice různorodé. Organizace využívá vlastní zdroje, tedy samofinancování, a to jak z hlavní činnosti, tak tři sledované roky i z vedlejší činnosti, přičemž výnosy z hlavní činnosti jsou vyšší.

Co se týče cizích zdrojů, tak dlouhodobé úvěry jednotlivé roky klesají a v roce 2022 již žádné dlouhodobé úvěry nevlastní. To je dobrým signálem, jelikož organizace je méně závislá na cizím kapitálu.

Dále také využívá potenciální zdroje, které jak již bylo zmíněno v teoretické části, organizace obdrží na základě žádosti nebo vytvoření projektů od veřejných institucí, podnikatelských subjektů či jednotlivců. Patří sem dotace od krajů, příspěvky od nadací, sponzoring, dále také firemní dárcovství a individuální dárcovství. Všechny tyto finanční zdroje organizace využívá.

Vlastní zdroje organizace převyšují cizí zdroje v letech 2019, 2020 a 2022. To je pro podnik dobré z hlediska zadluženosti. Náklady rostly všechny sledované roky, avšak byly důležité pro zabezpečení chodu útulku. Nelze je přesně korigovat vzhledem k tomu, že organizace neví, kolik přibude psů za další sledovaný rok a v jakém budou stavu.

Výnosy během jednotlivých let také rostly, akorát v posledním roce mírně poklesly. Výnosy z vedlejší činnosti napomohly v roce 2021, kdy tvořily 6,8 % celkových výnosů. Organizace má tržby z prodeje služeb, které jsou podrobněji popsány již v rozboru výnosů. Dále sbírky, dary a dotace. Organizace má vysoký podíl darů, a to především v posledním sledovaném roce. To nasvědčuje, že správně cílí na zájmy dárců. Velký podíl na tom má také využívání crowdfundingové platformy Donio, kterou začala organizace využívat v roce 2022. V tomto roce bylo vybráno od dárců prostřednictvím této platformy 359 252 Kč. Díky tomu také vzrostlo povědomí o organizaci a její činnosti. Dále lidé napomáhají virtuální adopcí, zasíláním libovolné částky na účet či osobní návštěvou. Lidé tak vyvenčí některé psy, případně přispějí do kasičky. Nedílnou součástí jsou také věcné dary, které dárce nosí například v období Vánoc nebo přispívají formou darů také firmy, jako například Calibra či Netestováno. Organizace využívá také dotace, příkladem je od

Plzeňského kraje, která je určena na podporu provozu nebo také dohoda s Úřadem práce České republiky, která zahrnuje pracovní příležitosti v rámci veřejně prospěšných prací. Nejvíce obsáhlá skupina jsou tržby za služby, dotace a fondy (sbírky, dary).

Tím, že má organizace velmi rozsáhlou diverzifikaci výnosů není tedy tolik závislá na jednom zdroji. Významný je vysoký podíl samofinancování, který je velice důležitý, aby organizace nebyla tolik závislá na okolí. Dalším kladným zjištěním je fakt, že organizace poslední dva roky není ve ztrátě.

Následně bylo hodnoceno její finanční zdraví na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy. Ukazatel autarkie se během let zlepšuje a organizace je tedy nyní schopna pokrývat své náklady z výnosů. Ztrátu z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti pokryla organizace především v roce 2021 pronájemem. Ostatní roky, pokud provozovala doplňkovou činnost, tak zisky z ní byly minimální. Dále by bylo vhodné snížit náklady nebo naopak zvýšit výnosy, kvůli ukazateli variátoru výnosů a nákladů. V posledním sledovaném roce vzrostly náklady a výnosy se snížily (i přesto ale byla organizace zisková). Může za to také odštěpení spolku. Okamžitá likvidita vychází ve slabých hodnotách, avšak alespoň v posledním sledovaném roce se zvedla. Pohotová likvidita je na tom velice podobně. To může poukazovat na neschopnost splácet své krátkodobé závazky. Bylo by pro organizaci vhodné, kdyby se likvidita dále zvyšovala. Obrat kapitálu také nedosahuje dobrých hodnot, ale i zde se v roce 2022 výsledná hodnota zlepšila. Je to dáno tím, že vzhledem k odštěpení spolku poklesl kapitál. Ukazatel produktivity práce vždy vychází nad doporučenou hodnotou a organizace tedy využívá své pracovníky efektivně. V neposlední řadě zde byly také uvedeny ukazatele financování, které měly za cíl zhodnotit stabilitu organizace a dále také její zadluženost. V posledním roce činí ukazatel finanční nezávislosti 72,24 %, což znamená, že má vysoký podíl vlastního kapitálu nad cizím kapitálem a organizace se tak jeví jako stabilní. Žádný sledovaný rok výsledné hodnoty nevychází v kritickém stavu.

Z těchto ukazatelů byly dále vytvořeny modely. Model BAMF 2002 nabývá pozitivního výsledku v posledních dvou sledovaných letech.

U Modelu BAMF 2007 vyšly velice odlišné hodnoty. Pouze za rok 2021 vyšel model nad doporučenou hodnotou. V porovnání s modelem z roku 2002 vychází horší výsledné hodnoty. V roce 2022 za to může nejvíce variátor výnosů, který vychází záporný, a tak je záporný také model.

Dále byl vytvořen model KAMF a KAMF*. Nejlépe hodnoceným rokem v modelu KAMF je zde poslední sledovaný rok, který je hodnocen průměrně (3,3). A druhým nejlepším rokem je rok 2021 (3,5). Model KAMF* se využívá, pokud organizace produkuje vedlejší činnost a není tedy použit pro rok 2020, kdy organizace vedlejší činnost neprovozovala. Výsledné hodnoty vychází velice podobně jako u modelu KAMF a nejlépe je na tom rok 2022 s výslednou hodnotou také 3,3 a druhý je rok 2021 s hodnotou 3,4. Dle modelu KAMF a KAMF* se bonita organizace během let zlepšuje. První sledované roky vycházela bonita špatná, nyní je brána jako střední.

Odštěpení bylo pro spolek přínosné, jelikož její finanční situace se zlepšila a nachází se v lepších hodnotách. Organizace je nyní stabilnější.

4.7 Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace

Nejdříve je důležité rozpoznat, jestli se jedná o veřejně prospěšnou organizaci nebo o vzájemně prospěšnou organizaci. V případě spolku U Františka z. s. se jedná o veřejně prospěšnou organizaci. Následně se vyplní základní údaje o organizaci, např. na kolika místech organizace sídlí, vyplnění rozvahy apod. Nejprve jsou představeny vzniklé výsledky pro rok 2022 v tabulce č. 38:

Tabulka 38: Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace (rok 2022)

		Rating
Finanční zdraví z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů	zdravá	A
Finanční zdraví z pohledu ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti	zdravá	A
Finanční zdraví z pohledu běžné likvidity	nezdravá	D
Finanční zdraví z pohledu výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti	zdravá	B
Finanční zdraví z pohledu ukazatele koncentrace výnosů	zdravá	A
Finanční zdraví z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv	zdravá	A
Finanční zdraví z pohledu zadluženosti	zdravá	A
Finanční zdraví z pohledu celkové finanční situace	zdravá	B

Zdroj: Vlastní zpracování dle centra pro výzkum neziskového sektoru, 2024

Finanční zdraví z pohledu celkové finanční situace má přidělený rating **B**, což znamená, že hodnoty byly ve většině velice pozitivní. Pro organizaci to tedy znamená

pravděpodobnost velmi nízké zranitelnosti pro následující rok, a naopak vysokou pravděpodobnost, že bude organizace v následujícím roce také finančně zdravá.

Nejvíce to narušila běžná likvidita, zde totiž vyšel rating **D**. Můžou za to vysoké krátkodobé závazky, které výrazně převyšují hodnoty krátkodobého majetku. Taková situace by mohla vést k platební neschopnosti organizace. Pro organizaci by bylo lepší, kdyby byl krátkodobý majetek vyšší než krátkodobé závazky.

Další velmi mírné zhoršení se nachází u finančního zdraví z pohledu výsledku hospodaření po zdanění ve vedlejší činnosti. Organizace má kladný výsledek hospodaření, který napomáhá k realizaci cílů hlavní činnosti. Jelikož je dobré, aby dosahoval co nejvyšších kladných hodnot je udělen rating **B**, vzhledem k tomu, že v předešlém roce byla hodnota výsledku hospodaření z vedlejší činnosti vyšší.

Ostatní ukazatele finančního zdraví dosahovaly ratingu **A**.

U finančního zdraví z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů je organizace brána jako zdravá s ratingem **A** i přesto, že v roce 2022 vlastní zdroje poklesly. Tyto hodnoty jsou sledovány z pohledu tří let. V porovnání s rokem 2020 vlastní zdroje poklesly pouze o 7,8 %. Pokud hodnota neklesne o více jak 20 % je brána jako zdravá. V organizaci tedy nedošlo ve střednědobém horizontu k velice významnému poklesu.

Finanční zdraví z pohledu ukazatele dvouleté dotační ztrátovosti je organizace brána také jako zdravá. Organizace totiž dosahuje kladného výsledku hospodaření, což je pro organizaci klíčové. Je totiž důležité, aby čerpané dotace doprovázel kladný výsledek hospodaření. Pokud má organizace kladný výsledek hospodaření může tím zvýšit důvěru u poskytovatelů dotací.

Dále organizace dosahuje ratingu **A** u ukazatele koncentrace výnosů. Je to dáno tím, že organizace má výnosy z různých zdrojů. Různé zdroje výnosů minimalizují riziko negativního dopadu na finanční zdraví, pokud by došlo k eliminaci některého z výnosu. Tříletý vývoj rentability aktiv byl zjištěn na základě poměru výsledku hospodaření a celkových aktiv. Organizace dosahovala kladných hodnot rentability. Čím je kladná hodnota vyšší, tím je to pro organizaci lepší.

Z pohledu zadluženosti organizace také dosahuje nejlepšího ratingu, jelikož měla a také má bezpečnou míru zadluženosti. Tento ukazatel je dán poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv.

4.8 Další možnosti získávání zdrojů pro spolek

Pro neziskové organizace je možné zajistit finanční prostředky z různých zdrojů. I přesto, že spolek U Františka využívá více zdrojů financování, je možné i toto do budoucna zlepšit. Čím více podpory bude získávat od různých zdrojů, tím je to pro organizaci lepší a výhodnější. Snižuje tím závislost na jednom zdroji a zároveň přináší větší stabilitu. Díky této různorodosti se o činnosti dozví také větší okruh lidí, který napomůže k budování dobrého jména a v případě této organizace napomůže také k většímu zájmu o psy z útulku.

Dále je důležité zmínit, že ukazatel obratu kapitálu vychází za všechny sledované roky ve špatných hodnotách. Zvýšení výnosů by tedy napomohlo i tomuto ukazateli.

Spolek se nyní začíná čím dál tím více zaměřovat také na získávání dalších peněžních zdrojů a také se snaží podporovat osvětu o tom, aby si lidé brali psy z útulku a aby se dozvěděli o biglech z laboratoří. V roce 2022 již začal využívat platformu Donio, která jim velice napomohla v získávání finančních prostředků a v roce 2023 se např. ukázal v pořadu 168 hodin na ČT24. Dále se snaží provádět různé typy sbírek a také různé akce na jejich podporu.

Zde jsou další možné způsoby získávání finančních zdrojů a také toho, aby se dostali do povědomí lidí.

Běžíme pro útlkáče

V dnešní době začíná být u lidí velice oblíbená podpora pomocí sportu. V České republice vznikla např. nezisková organizace Packa pro útlkáče, z.s. V případě pochodňáku se zde lidé zaregistrují, zaplatí startovné a poté za každý kilometr, který ujdou, naplní jednu misku granulí ve vybraném útulku (Packa pro útlkáče, 2024a). U běhu se stačí pouze zaregistrovat a finanční podpora putuje přímo pro daný útulek.

Proč je pro lidi dle Packy pro útlkáče (2024b) výhodné touto formou pomáhat?

- Pomoc útulkům, azylům a spolkům, které pečují o opuštěná, zanedbaná a mnohdy týraná zvířata.
- Lidé udělají něco pro své zdraví a budou mít dobrý pocit z toho, že udělali dobrý skutek.
- Obdržení medaile a malého dárku i pro svého psa (pokud ho člověk vlastní).

Již dopředu je dáno, pro jaký útulek se plní misky v následujícím měsíci a kam jde také finanční podpora. Tento formát pomoci si získává oblibu a nabírá na popularitě.

Tato organizace vlastní také charitativní e-shop na kterém prodává hrnky, trička, tašky atd, a tak lidé nákupem udělají radost nejen sobě, ale také tím napomůžou útulkům.

Pro organizaci by bylo přínosné, pokud by se připojila k ostatním útulkům, kteří touto cestou již zdroje získávají. Nejen, že tím zvýší povědomí o organizaci, ale také si tím přijdou na nějaké finance a granule.

Dalším způsobem je následující nadační fond se kterým spolek zatím nespolupracuje.

Nadační fond Psí naděje

Nadační fond Psí naděje na svých stránkách uvádí, že hlavním cílem tohoto fondu je pomáhat opuštěným nebo týraným psům a také je pro ně důležitá podpora útulků, psích domovů. Ochrana zvířat, pomoc opuštěným či týraným zvířatům je zde klíčová. Dále napomáhají zabezpečovat veterinární péče a krmení pro psy, které jsou umístěny v útulcích. Snaží se vzdělávat občany a informovat je o problematice pomocí osvěty (Nadační Fond Psí naděje, 2024).

Zde by bylo vhodné provést osvětu o testování na psech – bíglech. Spousta lidí si myslí, že se již na psech v České republice netestuje a že je tento druh testování již zakázaný, jenže bohužel to není pravda. Psi, kteří byli přijati do útulku z laboratoří jsou velice bojácní, lidem nedůvěřují a neznají ani trávu. Tito přijatí psi mají zdravotní potíže, které se musí vyřešit dříve, než půjdou do nového domova, a tak je to i velice finančně náročné, což je fakt, který si spousta lidí neuvědomuje.

Finanční prostředky lze získat také z různých druhů grantů, dotací nebo sbírek.

Informace o možnosti podpory, je možné nalézt na stránkách kraje a okresního města, pod který spadá útulek. Převážně na začátku roku, jsou vypisovány nové výzvy pro podání žádostí o podporu a dle nich se poté přizpůsobuje projekt. Některé granty či dotace jsou na vybavení útulku, některé jsou na propagaci útulku, některé jsou na zajištění veterinární péče a výdajů s nimi spojenými. Tento druh podpory je tedy potřebné hlídat na přelomu roku.

E-Shop

Dalším druhem získávání zdrojů může být z vlastní činnosti. I přesto, že spolek má tržby za služby, může také prodávat produkty na podporu útulku. Tohoto druhu příjmů začíná využívat čím dál tím více neziskových organizací. Lidé by tedy zakoupením produktu přispívali na chod útulku. Tržbami by se zvýšil také krátkodobý finanční majetek a vzrostla by okamžitá likvidita. Avšak je důležité podotknout, že by si krátkodobé závazky

museli udržet takové jaké jsou či je snížit. Každopádně pro organizaci je dobré, že v posledním roce tyto závazky výrazně poklesly.

Jediné, co útulek U Františka prodává je kalendář s fotkami, na kterých jsou psi z útulku a pexeso. Tyto produkty prodává, ale pouze na přelomu roku. Autorka tedy navrhuje pořídit další produkty s potiskem, které by spolek následně prodával lidem. Jedná se o činnost, která by neměla být příliš finančně náročná. Pro začátek je tedy vhodné nakoupit menší množství předmětů/oblečení a poté se uvidí, jak se tato forma získávání dalších finančních prostředků uchytlí. Následně se může případný e-shop rozšířit o další sortiment. Nejprve je důležité sehnat dodavatele, který není příliš drahý, ale zároveň jejich předměty a následně potisky jsou kvalitní. Dále je vhodné k tomu vymyslet určitý příběh nebo také napsat pořizovací cenu a poté prodejní cenu, aby bylo patrné, kolik je zisk a na co tento zisk bude dále použit. Například: „Výtěžek z prodeje bude dále použit na veterinární ošetření psů, kteří jsou přijati do útulku. Tyto náklady jsou velice drahé a je také drahá následná péče o ty, kteří museli podstoupit operaci.“

Autorka našla internetovou stránku www.chcipotisk.cz, který vyrábí kvalitní produkty, má příznivou cenu a dobré hodnocení. Při nákupu většího množství poskytují také množstevní slevu. Zde jsou některé návrhy:

Tričko

Trička jsou bavlněná a zákazník si na ně může vložit jakýkoliv motiv si přeje.

Obrázek 14: Tričko na podporu spolku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Toto tričko má vepředu malé logo útulku a na zádech má text „Pomáhám žít psům z útulku lepší život“.

Cena za 1ks trička je 390 Kč a při koupi 20ks (namíchaných velikostí: dámské, pánské) 350 Kč/ks. Kdyby je organizace dále prodávala za 600 Kč, tak by získala za 1 ks 250 Kč, které by mohla dále využít pro svojí činnost.

Hrnek

Bílý hrnek s lesklým povrchem a objemem 0,25l.

Obrázek 15: Hrnek na podporu spolku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Hrnek s logem a potiskem „Pomáhám žít psům z útulku lepší život.“

Cena za 1ks 195 Kč a cena za 10ks 176Kč/ks. Kdyby jich organizace koupila více a dále je nabízela za 350 Kč. Tak by zisk na 1 hrníček vycházel 174 Kč.

Klíčenky a magnetky

Klíčenky a magnetky jsou oblíbeným nákupním produktem na podporu organizací. Spousta lidí za menší hodnotu něco takového koupí, když ví, že to dále půjde na dobrou věc.

Obrázek 16: Klíčenka, magnet na podporu útulku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Klíčenka a magnet vypadají zepředu zcela stejně s textem: „Pomáhám žít psům z útulku lepší život“ a uvnitř je logo útulku. Klíčenka má navíc vzadu také otvírák. Jejich průměr činí 44 mm.

Kdyby organizace nakoupila 5-49 ks klíčenek, tak by 1 ks stál 35Kč. Dále by je mohla prodávat např. za 50 Kč. Tak by na jedné získala 15Kč.

Jeden magnet při koupi 5-49 ks stojí 33Kč. Kdyby je prodávali opět za 50 Kč. Získali by na jednom magnetku 17 Kč. Při koupi nad 100ks je již nákupní cena za jeden magnet 20 Kč.

Nejsou to sice výrazné výnosy, ale také to není podnik nýbrž nezisková organizace. Touto činností by si tedy přišly na nějaké potřebné finance a zároveň by zvýšily povědomí o jejich organizaci. To je pro ně důležité.

Zde je představena tabulka č. 39 pro lepší přehlednost:

Tabulka 39: Produkty s cenami

Produkt	Cena 1 ks	Cena za 1 ks při koupi více ks	Příklad prodejní ceny	Výtěžek na 1ks
Tričko	390 Kč	20 ks -> 350 Kč za 1ks	600 Kč	250 Kč
Hrnek	195 Kč	10 ks -> 176 Kč za 1 ks	350 Kč	174 Kč
Klíčenka	41 Kč	5 - 49ks -> 35 Kč za 1ks	50 Kč	15 Kč
Magnet	39 Kč	5 - 49ks -> 33 Kč za 1ks	50 Kč	17 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Nákup 20 ks triček (10 dámských, 10 pánských), 10 ks hrnků, 20 ks klíčenek a 20 ks magnetek vyjde na 10 120 Kč. Pokud by činila prodejní cena viz tabulka č. 38 a vše se prodalo, tak by organizace dostala celkem 17 500 Kč a zisk by činil 7 380 Kč.

Kdyby organizace měla některé tyto produkty umístěné i přímo v útulku, lidé by je mohli při návštěvě koupit. Dále by je mohla mít také na webových stránkách či sociálních sítí. Pokud by byl prodej následně úspěšný, mohli by nakoupit větší množství, které by bylo ještě levnější. Případně by mohli s firmou navázat po domluvě spolupráci.

Závěr

Finanční řízení je důležité pro kvalitní fungování neziskové organizace.

V teoretické části práce bylo hlavním cílem poskytnout vhled do problematiky finančního řízení neziskové organizace, blíže řečeno hodnocení finančního zdraví organizace. Byly představeny obecné principy financování, způsoby financování a podrobně rozebrány finanční zdroje, které jsou pro neziskovou organizaci velice důležité, aby dokázala plnit své poslání. Dále bylo podrobně rozebráno finanční řízení, které umožňuje spravovat finance a představuje organizaci, jak se její činnost vyvíjí.

V praktické části byl proveden rozbor nákladů a výnosů ze kterého bylo zjištěno, že organizace má velice různorodé výnosy a není tedy závislá na jednom zdroji. Výnosy jsou tvořeny jak samofinancováním, tedy tržbami za služby, tak zdroji, které tvoří dotace, příspěvky nadací, firemní dárcovství a také individuální dárcovství. Organizace se během let čím dál, tím více zaměřuje také na fundraising a získávání peněžních prostředků je na dobré úrovni. V posledním sledovaném roce již začala využívat i crowdfundingovou platformu Donio, která jim velice napomohla a zvýšila tím povědomí o jejím poslání. Jsou zde lidé, kteří přispívají již opakovaně. Kromě výše uvedeného se zaměřují na různé sbírky a také pořádání akcí pro veřejnost.

Dále byla provedena finanční analýza pro zjištění finančního zdraví organizace ze které byly vyvozeny bonitní modely. Bylo zjištěno, že se bonita organizace za jednotlivá léta zlepšuje. Výsledky kazí především ukazatele likvidity a obratu kapitálu. Pro organizaci by bylo vhodné tedy navýšení krátkodobého finančního majetku a zvýšení výnosů. Zvýšení výnosů by bylo vhodné také vzhledem k variátoru výnosů a nákladů. Kdy výnosy v posledním roce mírně poklesly, avšak je důležité zmínit, že organizace byla stále zisková.

Představena byla také kalkulačka finančního zdraví. Z výsledků byl organizaci přidělený rating B a hodnoty byly brány jako pozitivní. Organizace by tedy neměla být pro následující rok tolik zranitelná.

Na závěr byla představena kapitola s návrhy na další získávání zdrojů ve které je představena Packa pro útlkáče, z.s. a jejich projekt Běžíme pro útlkáče, dále je představen Nadační fond Psi naděje, který by mohl organizaci pomoci jak finančně, tak s řízením osvěty o laboratorním testováním na psech. V neposlední řadě je zde

představena tvorba e-shopu i s případným návrhem produktů, který by organizaci napomohl zvýšit tržby a také povědomí o organizaci.

Tato organizace se dostává čím dál tím více do podvědomí lidí, a to z toho důvodu, že napomáhají laboratorním bíglům z testací najít nový domov. Jejich finanční řízení se během let zlepšuje. Díky odštěpení spolku zkvalitňují tak své služby a daří se jí plnit své poslání.

Seznam použitých zdrojů

- Anheier, K. H. (2005). *Nonprofit Organization – Theory, management, policy*. Routledge
- Boukal, P., Mikan, P., Pemová, T., Vávrová, H., Vilikusová, I., & Zatloukalová, T. (2013). *Fundraising – pro neziskové organizace*. Grada Publishing.
- CEDR, (2019). *Co neziskové organizace opravdu dělají?* Interaktivní mapa neziskového sektoru. <https://mapaneziskovek.cz/infografika/>
- Centrum pro výzkum neziskového sektoru (2024). *Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace*. Dostupné 15. 2. 2024 z <https://www.fikane.cz/>
- Český statistický úřad, (2023). *Satelitní účet neziskových institucí*. Český statistický úřad. https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
- Dobrozemský, V., & Stejskal, J. (2016). *Nevýdělečné organizace v praxi*. Wolters Kluwer
- Donio (2022a). *Druhá šance pro laboratorní bigly*. <https://www.donio.cz/pribeh/5757-druha-sance-pro-laboratorni-bigly>
- Donio (2022b). *Druhá šance pro laboratorní bigly*. <https://www.donio.cz/druha-sance-pro-laboratorni-bigly>
- Druhá Šance U Františka (2023). *Naše činnost*. Dostupné 1. 12. 2023 z <http://druhasanceufrantiska.cz>
- Facebook (2023). *Druhá šance u Františka*. Dostupné 2. 3. 2024 <https://www.facebook.com/profile.php?id=100089371233576>
- Hálek, M. (2011). *Financování a finanční řízení neziskové nestátní organizace*. Český finanční a účetní časopis. <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2011/01/04.pdf>
- Jak postupovat před samotným podáním žádosti: Financování EU pro začátečníky (n.d.). https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/you-apply-eu-funding-beginners_cs
- Justice.cz (2021). *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Storgé, z.s.*. Dostupné 12. 2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=801856>
- Kalousová, P. (n.d.). *Co je filantropie?* Masarykova Univerzita. https://is.muni.cz/el/1456/podzim2006/KHMA2/um/2822668/Co_je_filantropie.doc
- Klečková, A. (2020). *Fenomén jménem neziskovky*. Institut pro politiku a společnost. <https://www.politikaspolecnost.cz/wp-content/uploads/2020/04/Fenomén-jménem-neziskovky-IPPS.pdf>
- Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. C.H. Beck

- Kraftová, I. (2007). *Efektivnost veřejného sektoru regionu na mikroúrovni: modifikovaný model*. BAMF. Univerzita Pardubice.
<http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2007/PDF/Kraftova.pdf>
- Krechovká, M., Hejdková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing.
- Kryšková, Š. (2022). *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně* (2.vyd.). Leges.
- Ledvinová, J. (2013). *Profesionální fundraiser*. <https://docplayer.cz/3577958-Profesionalni-fundraiser-autor-ing-jana-ledvinova-2013.html>
- Mapa dárcovství 2022 (n.d.). <http://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2022.html>
- Mason, P. D. (2022). *Introduction to the Nonprofit Sector*. <https://opentext.uoregon.edu/intrononprofit/>
- Ministerstvo financí České republiky (2023). *Neziskové organizace*. Dostupné 25. 9. 2023 z <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>
- Ministerstvo zemědělství (2023). *Tabulky*. Dostupné 1. 10. 2023 z <https://eagri.cz/public/portal/mze/ochrana-zvirat/pokusna-zvirata/prehled-zvirat-pouzitych-k-pokusum/tabulky>
- Múdra, D. (2023). *Crowdfunding co to je?* Dostupné 5. 10. 2023 z <https://financer.com/cz/wiki/co-je-crowdfunding/>
- Nadační Fond Psí naděje (2024). *O nás*. Dostupné 24. 3. 2024 z <https://www.psinadeje.cz/cz/o-nas>
- Novotná, M. (2023). *Co jsou to neziskové organizace*. Dostupné 21. 10. 2023 z <https://svetneziskovek.cz/management/neziskovy-sektor-v-cr>
- Packa pro útulkáče, z.s. (2024a). *Virtuální pochodák – jaro 2024*. Dostupné 26. 3. 2024 z <https://www.bezimeproutulkace.cz/virtualni-pochodaky/virtualni-pochodak-pro-utulkace/>
- Packa pro útulkáče, z.s. (2024b). *Běžíme pro útulkáče - jaro 2024*. Dostupné 26. 3. 2024 z <https://www.bezimeproutulkace.cz/virtualni-behy/bezime-pro-utulkace-jaro/>

- Palová, Z. (2019). *Řízení nestátních neziskových organizací – distanční studijní text*. Slezská univerzita v Opavě. https://is.slu.cz/el/opf/leto2021/PEMBKRNO/um/Palova-rizeni_nestat.nezisk.organizaci_
- Pelikánová, A. (2015). *Veřejně prospěšný poplatník*. Účtujemeneziskovky.cz. <https://www.uctujemeneziskovky.cz/post/verejne-prospesny-poplatnik>
- Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Grada Publishing.
- Rektořík, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení* (2. vyd.). Ekopress
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi* (7. vyd.). Grada Publishing.
- Skovajsa, M., Couf, P., Deverová, L., Dohnalová, M., Holland, P. T., Moree D., Dizdarevič, M. S., Pajas, J. P., & Pospíšilová, T. (2010). *Občanský sektor – Organizovaná občanská společnost v České republice*. Portál
- Storgé, z.s. (2023). *Sponzoři, dárci*. Dostupné 14. 1. 2024 z https://ufrantiska.cz/storge/sponzori_darci.php
- Svobodová, I. & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu – Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada Publishing.
- Svobodová, J. (2024). *Metodika sestavení rozpočtu*. <https://www.ucetnictvino.cz/33/metodika-sestaveni-rozpocetu>
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Grada Publishing
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace* (3.vyd.). Grada Publishing.
- U Františka, z.s. (2023a). *O nás*. <https://ufrantiska.cz/o-nas/>
- U Františka, z.s. (2023b). *Podpořte nás*. Dostupné 14. 12. 2023 z <https://ufrantiska.cz/podporte-nas/>
- U Františka, z.s. (2023c). *Hotel pro psy*. Dostupné 28. 1. 2024 z <https://ufrantiska.cz/hotel-pro-psy/>
- U Františka, z.s. (2023d). *Náklady a výnosy 2020-2022*. Interní dokument spolku U Františka se sídlem v Borovně.
- Veselá, K. (2019). *Finanční řízení neziskové organizace*. Ligs University. Finanční řízení neziskové organizace | LIGS University

- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Grada Publishing.
- Vyskočil, F. (2023). *Dárcovství: základní pojmy*. <https://sancedetem.cz/darcovstvi-zakladni-pojmy>
- Wealth Magazín (2021). *Jaký je rozdíl mezi nadací a nadačním fondem?* Dostupné 25. 10. 2023 z <https://wmag.cz/jaky-je-rozdil-mezi-nadaci-a-nadacnim-fondem/>
- Zákon č. 568/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- Zákon č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>
- Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- Ariella, S. (2023). *26 INCREDIBLE NONPROFIT STATISTICS [2023]*. ZIPPIA. <https://www.zippia.com/advice/nonprofit-statistics/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění nestátních neziskových organizací dle právní úpravy.....	12
Tabulka 2: Členění nestátních neziskových organizací dle vzniku	12
Tabulka 3: Stupnice hodnocení modelu KAMF (v %).....	40
Tabulka 4: Stupnice hodnocení modelu KAMF* (v %).....	41
Tabulka 5: Aktiva v letech 2019-2021	46
Tabulka 6: Aktiva v roce 2022	47
Tabulka 7: Pasiva v letech 2019-2021	48
Tabulka 8: Pasiva v roce 2022	49
Tabulka 9: Spotřeba materiálu 2020-2022.....	51
Tabulka 10: Spotřeba materiálu, energií 2019–2022 (v tis Kč).....	52
Tabulka 11: Služby 2020-2022.....	52
Tabulka 12: Vybrané náklady 2019-2022	53
Tabulka 13: Tržby z prodeje 2020-2022.....	55
Tabulka 14: Zúčtování fondů v roce 2020 a 2021	56
Tabulka 15: Zúčtování fondů v roce 2022.....	56
Tabulka 16: Věcné dary 2020, 2021	58
Tabulka 17: Dary 2022	58
Tabulka 18: Přehled výnosů 2019-2022 (v tis. Kč).....	59
Tabulka 19: Náklady a výnosy společnosti – zisk, ztráta	61
Tabulka 20: Ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů (v %).....	61
Tabulka 21: Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z doplňkové činnosti (v %).....	63
Tabulka 22: Variátor celkových nákladů.....	64
Tabulka 23: Variátor celkových výnosů.....	64
Tabulka 24: Okamžitá likvidita	65
Tabulka 25: Pohotová likvidita.....	65

Tabulka 26: Obrat kapitálu	65
Tabulka 27: Ukazatel produktivity	66
Tabulka 28: Finanční nezávislost (v %)	66
Tabulka 29: Ukazatel celkové zadluženosti (v %).....	67
Tabulka 30: Model BAMF 2002	68
Tabulka 31: Model BAMF 2007	68
Tabulka 32: upravený model BAFM 2007	69
Tabulka 33: BAMF 2002 vs BAMF 2007	69
Tabulka 34: Model KAMF – výsledky potřebných ukazatelů	70
Tabulka 35: Model KAMF - hodnocení	70
Tabulka 36: Model KAMF* – výsledky potřebných ukazatelů	71
Tabulka 37: Model KAMF* – hodnocení.....	71
Tabulka 38: Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace (rok 2022).....	74
Tabulka 39: Produkty s cenami	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dělení finančních zdrojů nestátní neziskové organizace	21
Obrázek 2: Dárčovská pyramida.....	25
Obrázek 3: Logo U Františka, z. s.	42
Obrázek 4: Druhá šance u Františka - úvodní fotka Facebook.....	45
Obrázek 5: Vývoj nákladů 2019-2022.....	50
Obrázek 6: Vývoj vybraných nákladů 2019-2022.....	54
Obrázek 7: Vývoj výnosů 2019-2022.....	54
Obrázek 8: První sbírka na Donio v roce 2022.....	57
Obrázek 9: Druhá sbírka na Donio v roce 2022	57
Obrázek 10: Výnosy 2019-2022	59
Obrázek 11: Celkové výnosy a náklady	62
Obrázek 12: Výnosy a náklady z HČ.....	62
Obrázek 13: Finanční nezávislost vs celková zadluženost	67
Obrázek 14: Tričko na podporu spolku	78
Obrázek 15: Hrnek na podporu spolku	79
Obrázek 16: Klíčenka, magnet na podporu útulku	79

Seznam příloh

Příloha A: Výkazy zisku a ztráty 2019-2022

Příloha A: Výkazy zisku a ztráty 2019-2022

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace

ke dni: 31.12.2019 (v celých tisících Kč)

IČ: 22878068

Název a sídlo účetní jednotky

Storgé, z.s.

Lučiště 17

Spálené Poříčí

33561

Právní forma účetní jednotky

SPOLEK

Předmět podnikání

v plném rozsahu

Sestaveno dne: 31.7.2020

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)

Ing. Andrea Kolmanová

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Ing. Andrea Kolmanová

tel.: linka:

Podpisový záznam



Označení	NÁKLADY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
A. I.	Spotřeb. nákupy a nakupované služby (A.I.1. až A.I.6.)	821	0	821
	1. Spotřeba materiálu, energie a ostat. neskladovaných dodávek	407	0	407
	3. Opravy a udržování	79	0	79
	5. Náklady na reprezentaci	4	0	4
	6. Ostatní služby	331	0	331
A. III.	Osobní náklady (A.III.10. až A.III.14.)	642	0	642
	10. Mzdové náklady	540	0	540
	11. Zákonné sociální pojištění	100	0	100
	13. Zákonné sociální náklady	2	0	2
A. IV.	Daně a poplatky (A.IV.15.)	1	0	1
	15. Daně a poplatky	1	0	1
A. V.	Ostatní náklady (A.V.16. až A.V.22.)	50	0	50
	18. Nákladové úroky	29	0	29
	22. Jiné ostatní náklady	21	0	21
A. VI.	Odp., prod. maj., tv. a použ. rezerv (A.VI.23. až A.VI.27.)	257	0	257
	23. Odpisy dlouhodobého majetku	257	0	257
	NÁKL. CELK. (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.+A.VII.+A.VIII.)	1 771	0	1 771
Označ.	VÝNOSY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
B. I.	Provozní dotace (B.I.1.)	635	0	635
	1. Provozní dotace	635	0	635
B. II.	Přijaté příspěvky (B.II.2. až B.II.4.)	57	0	57
	3. Přijaté příspěvky (dary)	57	0	57
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	503	0	503
B. IV.	Ostatní výnosy (B.IV.5. až B.IV.10.)	425	4	429
	9. Zúčtování fondů	410	0	410
	10. Jiné ostatní výnosy	15	4	19
	VÝNOSY CELKEM (B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.+B.V.)	1 620	4	1 624
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-151	4	-147
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-151	4	-147

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 22878068

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.
Sestaveno dne: 30.6.2021
Právní forma účetní jednotky: SPOLEK
Předmět podnikání účetní jednotky:

Název a sídlo účetní jednotky
Storgé, z.s.
17
Spálené Poříčí
33561

Označení a	NÁKLADY b	Číslo řádku c	Činnost		
			hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby (součet A.I.1. až A.I.6.)	01	777		777
1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	02	319		319
3.	Opravy a udržování	04	30		30
5.	Náklady na reprezentaci	06	9		9
6.	Ostatní služby	07	419		419
A.II.	Osobní náklady (součet A.II.10. až A.II.14.)	12	809		809
10.	Mzdové náklady	13	670		670
11.	Základní sociální pojištění	14	87		87
13.	Základní sociální náklady	16	30		30
14.	Ostatní sociální náklady	17	22		22
A.IV.	Daně a poplatky (A.IV.15.)	18	2		2
15.	Daně a poplatky	19	2		2
A.V.	Ostatní náklady (součet A.V.18. až A.V.22.)	20	60		60
18.	Nákladové úroky	23	24		24
22.	Jiné ostatní náklady	27	36		36
A.VI.	Odpisy, prodávající majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek (součet A.VI.23. až A.I.27.)	28	294		294
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	29	294		294
	NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)	38	1 942		1 942

Označení a	VÝNOSY b	Číslo řádku c	Činnost		
			hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
B.I.	Provozní dotace (B.I.1.)	39	461		461
1.	Provozní dotace	40	461		461
B.II.	Přijaté příspěvky (součet B.II.2. až B.II.4.)	41	21		21
3.	Přijaté příspěvky (dary)	43	21		21
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	45	649		649
B.IV.	Ostatní výnosy (součet B.VI.5. až B.VI.10.)	46	581		581
9.	Zúčtování fondů	51	578		578
10.	Jiné ostatní výnosy	52	3		3
	VÝNOSY CELKEM (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV. + B.V.)	59	1 712		1 712
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	60	-230		-230
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	61	-230		-230

Označení a	VÝNOSY b	Číslo řádku c	Činnost		
			hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis) Ing. Andrea Kolmanová	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) Ing. Andrea Kolmanová	
Tel.: Linka:	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace

ke dni: 31.12.2021 (v celých tisících Kč)

IČ: 22878068

Název a sídlo účetní jednotky

Storgé, z.s.

17

Spálené Poříčí

33561

Právní forma účetní jednotky

SPOLEK

Předmět podnikání

v plném rozsahu

Sestaveno dne: 28.1.2022

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)

Ing. Andrea Kolmanová

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)

Ing. Andrea Kolmanová

tel:

linka:

Podpisový záznam



Označení	NÁKLADY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
A. I.	Spotřeb. nákupy a nakupované služby (A.I.1. až A.I.6.)	914	0	914
1.	Spotřeba materiálu, energie a ostat. neskladovaných dodávek	496	0	496
3.	Opravy a udržování	94	0	94
5.	Náklady na reprezentaci	2	0	2
6.	Ostatní služby	322	0	322
A.III.	Osobní náklady (A.III.10. až A.III.14.)	1 016	0	1 016
10.	Mzdové náklady	801	0	801
11.	Zákonné sociální pojištění	198	0	198
13.	Zákonné sociální náklady	17	0	17
A. IV.	Daně a poplatky (A.IV.15.)	6	0	6
15.	Daně a poplatky	6	0	6
A. V.	Ostatní náklady (A.V.16. až A.V.22.)	69	0	69
18.	Nákladové úroky	15	0	15
22.	Jiné ostatní náklady	54	0	54
A. VI.	Odp., prod. maj., tv. a použ. rezerv (A.VI.23. až A.VI.27.)	322	0	322
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	322	0	322
	NÁKL. CELK. (A. I.+A. II.+A. III.+A. IV.+A. V.+A. VI.+A. VII.+A. VIII.)	2 327	0	2 327
Označ.	VÝNOSY	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Celk. čin.
B. I.	Provozní dotace (B.I.1.)	609	0	609
1.	Provozní dotace	609	0	609
B. II.	Přijaté příspěvky (B.II.2. až B.II.4.)	232	0	232
3.	Přijaté příspěvky (dary)	232	0	232
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	695	0	695
B. IV.	Ostatní výnosy (B.IV.5. až B.IV.10.)	795	145	940
9.	Zúčtování fondů	772	0	772
10.	Jiné ostatní výnosy	23	145	168
	VÝNOSY CELKEM (B. I.+B. II.+B. III.+B. IV.+B. V.)	2 331	145	2 476
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	4	145	149
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	4	145	149

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2022

(v celých tisících Kč)

IČ: 14342413

Dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

Sestaveno dne: 28.6.2023

Právní forma účetní jednotky: zapsaný spolek

Předmět podnikání účetní jednotky:

Název a sídlo účetní jednotky

U Františka, z.s.

Borovno 67

Spálené Poříčí

33561

Označení a	NÁKLADY b	Číslo řádku c	Činnost		
			hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby (součet A.I.1. až A.I.6.)	01	1 147	0	1 147
1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	02	577	0	577
3.	Opravy a udržování	04	139	0	139
6.	Ostatní služby	07	431	0	431
A.III.	Osobní náklady (součet A.III.10. až A.III.14.)	12	849	0	849
10.	Mzdové náklady	13	699	0	699
11.	Zákonné sociální pojištění	14	128	0	128
13.	Zákonné sociální náklady	16	11	0	11
14.	Ostatní sociální náklady	17	11	0	11
A.IV.	Daně a poplatky (A.IV.15.)	18	8	0	8
15.	Daně a poplatky	19	8	0	8
A.V.	Ostatní náklady (součet A.V.16. až A.V.22.)	20	34	0	34
18.	Nákladové úroky	23	2	0	2
22.	Jiné ostatní náklady	27	32	0	32
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek (součet A.VI.23. až A.I.27.)	28	310	0	310
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	29	310	0	310
	NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)	38	2 348	0	2 348

Označení a	VÝNOSY b	Číslo řádku c	Činnost		
			hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
B.I.	Provozní dotace (B.I.1.)	39	286	0	286
1.	Provozní dotace	40	286	0	286
B.II.	Přijaté příspěvky (součet B.II.2. až B.II.4.)	41	182	0	182
3.	Přijaté příspěvky (dary)	43	182	0	182
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	45	1 018	0	1 018
B.IV.	Ostatní výnosy (součet B.VI.5. až B.VI.10.)	46	921	10	931
9.	Zúčtování fondů	51	915	0	915
10.	Jiné ostatní výnosy	52	6	10	16
	VÝNOSY CELKEM (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV. + B.V.)	59	2 407	10	2 417
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	60	59	10	69
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	61	59	10	69

Označení a	VÝNOSY b	Číslo řádku c	Činnost		
			hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis) Ing. Andrea Kolmanová	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) Ing. Andrea Kolmanová
	Tel.: Linka:

Abstrakt

Spěváčková, A. (2024). *Finanční řízení zvolené organizace*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: BAMF, finanční analýza, finanční řízení, fundraising, KAMF, nezisková organizace

Diplomová práce se zabývá finančním řízením zvolené organizace. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je představen neziskový sektor a financování neziskových organizací. V nepolední řadě je zde představeno finanční řízení, ve kterém je popsáno, jak je důležité hodnotit finanční zdraví organizace, pro který jsou zde představeny jednotlivé ukazatele a modely. Praktická část se věnuje vybrané organizaci, která je v práci nejprve představena. Následně jsou rozebrány náklady a výnosy na které dále navazuje zhodnocení finančního zdraví. Ve výnosech jsou tedy rozebrány současné zdroje financování. Dalším cílem bylo představit další možnosti financování, které by organizaci napomohly do budoucna.

Abstract

Spěváčková, A. (2024). *Financial management of the selected organisation*. [Diploma Thesis, University of West Bohemia].

Key words: BAMF, financial analysis, financial management, fundraising, KAMF, non-profit organisation

The thesis deals with the financial management of a selected organization and is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part introduces the non-profit sector and the financing of non-profit organizations. Financial management is introduced with an emphasis on the importance of assessing financial health, and various indicators and models are discussed. The practical part focuses on a selected organization, its costs, revenues and financial health assessment. Current sources of funding are analysed and future funding options are proposed.