

Návrh zlepšení hospodaření neziskové organizace

Bc. Alena Skařupová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena Skařupová**
Osobní číslo: **M210314**
Studijní program: **N0412A050011 Finance**
Specializace: **Finance podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh zlepšení hospodaření neziskové organizace**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické znalosti o neziskových organizacích a jejich financování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou neziskovou organizaci.
- Analyzujte hospodaření neziskové organizace v předchozích letech.
- Předložte návrh na zlepšení hospodaření a zhodnotte přínosy a rizika doporučených řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. Centennial, Colorado: AccountigTools, 2017, 332 s. ISBN 978-1-938910-96-8.
DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii. 2., aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 9788075521033.
HIGGINS, Robert C., Jennifer L. KOSKI a Todd MITTON. *Analysis for financial management*. Twelfth edition, International student edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 445 s. ISBN 978-1-260-09191-5.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 9788027105632.
PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání*. Praha: Grada 2018, 336 s. ISBN 978-80-271-2117-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eliška Kozubíková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přistoupi-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ALENA ŠKARUPOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na hospodaření a získávání finančních zdrojů u vybraného zájmového sdružení právnických osob. Cílem práce je navrhnout postupy, které napomohou k lepšímu hospodaření dané neziskové organizace. V teoretické části byla provedena literární rešerše na nestátní neziskové organizace, jejich hospodaření, financování a hodnocení jejich výkonnosti. V praktické části byl použit podrobný rozbor hospodaření. V rámci řešení byl sestaven rozbor zaměřený na získávání finančních zdrojů organizace. Dále byla použita finanční analýza zaměřená na specifické ukazatele pro řízení neziskových organizací. Poté bylo provedeno vyhodnocení a navržena řešení, která by mohla zlepšit hospodaření organizace.

Klíčová slova: zájmové sdružení právnických osob, neziskový sektor, finanční analýza, financování, hospodaření

ABSTRACT

The thesis focuses on the management and fundraising of a selected interest association of legal entities. The aim of the thesis is to propose procedures that will help to improve the management of the given non-profit organization. In the theoretical part, a literature search was conducted on non-governmental non-profit organizations, their management, financing and performance evaluation. In the practical part, a detailed analysis of the management was used. Financial analysis was used to focus on specific indicators for the management of non-profit organizations. Furthermore, an analysis focused on the organization's fundraising was compiled. Then, an evaluation was made and solutions were proposed that could improve the organization's management.

Keywords: interest associations of legal entities, non-profit sector, financial analysis, financing, management

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce
Ing. Elišce Kozubíkové, Ph.D. za její podnětné a cenné rady,
věnovaný čas a v neposlední řadě za odborné vedení mé práce.

Dále bych ráda poděkovala tajemnici Regionu Slovácka – sdružení
pro rozvoj cestovního ruchu paní Lence Durďákové za ochotu, čas
a poskytnutí podkladů pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji své rodině a příteli za zázemí, trpělivost a oporu, kterou mi
během celého studia poskytovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do
IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	12
1.1 ROZDĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	13
1.2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	14
1.2.1 Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací	15
1.2.2 Druhy nestátních neziskových organizací.....	16
2 HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	18
2.2 SPECIFIKA HOSPODAŘENÍ ZÁJMOVÉHO SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	19
3 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	21
3.1 VEŘEJNÉ FINANCOVÁNÍ.....	21
3.2 FINANCOVÁNÍ Z NEVEŘEJNÝCH ZDROJŮ	22
3.3 SAMOFINANCOVÁNÍ	23
3.4 FUNDRAISING	24
4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	27
4.1 FINANČNÍ UKAZATELE.....	27
4.1.1 Absolutní ukazatele	28
4.1.2 Poměrové ukazatele	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	34
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
5.2 ROZLIŠENÍ STŘEDISEK	36
6 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ	38
6.1 ANALÝZA PŘÍJMŮ	39
6.1.1 Příjmy z vlastní činnosti.....	39
6.1.2 Dary.....	40
6.1.3 Členské příspěvky	40
6.1.4 Dotace	41
6.1.5 Celkové příjmy.....	42
6.2 ANALÝZA VÝDAJŮ.....	44
7 FINANČNÍ ANALÝZA	46
7.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	46
7.1.1 Analýza majetkové struktury	46
7.1.2 Analýza finanční struktury	48
7.1.3 Analýza nákladové struktury z hlavní činnosti	50

7.1.4	Analýza výnosové struktury z hlavní činnosti	52
7.1.5	Analýza nákladové struktury z doplňkové činnosti	53
7.1.6	Analýza výnosové struktury z doplňkové činnosti	55
7.2	POMĚROVÉ UKAZATELE	56
7.2.1	Ukazatel autarkie.....	56
7.2.2	Ukazatel zadluženosti.....	57
7.2.3	Ukazatel likvidity	57
7.2.4	Ukazatel rentability	58
7.3	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	59
7.4	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY	62
8	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE	65
8.1	NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ PŘÍJMŮ HLAVNÍ ČINNOSTI	65
8.1.1	Zvýšení členského příspěvku	66
8.1.2	Online fundraising.....	68
8.1.3	Pracovní síla	70
8.2	NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ PŘÍJMŮ DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI	71
8.2.1	Televize TVS	71
8.2.2	Informační centrum pro mládež	72
8.3	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ Z POHLEDU PŘÍNOSŮ	73
8.4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ Z POHLEDU RIZIK.....	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM GRAFŮ	84

ÚVOD

Hlavním cílem diplomové práce je návrh na zlepšení hospodaření neziskové organizace Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu. Toto téma jsem si vybrala, protože si myslím, že neziskové organizace jsou obecně podceňované za to, co dělají, a je důležité jim pomoci, zejména s jejich financováním. Neziskové organizace pomáhají lidem v různých oblastech, ať už v sociální oblasti, kultuře, vzdělávání a pomáhají tak zlepšovat životní úroveň obyvatelstva.

Region Slovácko se zaměřuje na rozvoj cestovního ruchu v oblasti Slovácka a pro místní i příchozí organizuje spoustu akcí souvisejících s danou oblastí. Především se jedná o tradiční folklorní život plný zpěvu, tance a krojů. Pořádá folklorní slavnosti a festivaly, ale také zve do regionálních muzeí v dané oblasti. Ke Slovácku také neodmyslitelně patří vinná réva, proto je také nazýváno jako kraj dobrého vína a kraj dobrých lidí. Dobré víno z vinic lze ochutnat na tradičně pořádaných akcích, mezi které patří zarážení hory, degustace a košty, vinné slavnosti a také žehnání Svatomartinského vína. Mimo folklor a vína je Slovácko také region s bohatou historií, kterou lze vidět na každém kroku. V oblasti Slovácka se nachází spousta hradů a zámků a krásná malebná krajina je také vyhledávána filmaři.

Teoretická část diplomové práce se zabývá problematikou neziskového sektoru. Další kapitola je zaměřena na hospodaření neziskových organizací a specifika hospodaření zájmového sdružení právnických osob. Další část pojednává o financování neziskových organizací. Tato kapitola popisuje veřejné financování, neveřejné financování, samofinancování a fundraising. Tyto způsoby financování mohou neziskové organizace použít k podpoře své činnosti. Také jsou popsány základní finanční ukazatele sloužící k měření výkonnosti neziskových organizací a její následné analýze.

Praktická část navazuje na teoretické znalosti a aplikuje je na vybranou organizaci. Na začátku je představena organizace a následuje analýza příjmů a výdajů pro jednotlivá střediska organizace. Další kapitola se zaměřuje na analýzu účetních výkazů za pomoci finančních ukazatelů, které jsou upraveny tak, aby dávaly logické výsledky související s neziskovou organizací.

V úplně poslední části diplomové práce jsou návrhy na zlepšení hospodaření zájmového sdružení právnických osob. Tato doporučení jsou následně zhodnocena z pohledu přínosů a rizik.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navržení změn pro zlepšení hospodaření neziskové organizace Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu. Pro zhodnocení hospodaření je provedena finanční analýza účetních výkazů organizace za roky 2018-2020. Na základě finanční analýzy jsou navržena doporučení pro zvýšení finančních zdrojů a snížení výdajů.

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě metody literární rešerše, která popisuje problematiku neziskového sektoru, nestátních neziskových organizací, hospodaření neziskových organizací, způsoby financování a ukazatelů pro měření výkonnosti neziskových organizací. Pro zpracování teoretické části jsou využity dostupné knižní i online zdroje.

V praktické části diplomové práce je provedena analýza příjmů a výdajů rozdělených po jednotlivých střediscích organizace. Také je provedena analýza účetních výkazů pomocí finančních ukazatelů za období 2018-2021. Pro přehledné porovnání vývoje příjmů a výdajů a finančních ukazatelů jsou využity převážně tabulky a v některých případech také grafy. Analýza vychází z informací, které jsou uvedené v interních dokumentech organizace a výročních zprávách.

Projektová část práce vychází z analýzy hospodaření a z finanční analýzy. Cílem projektové části je navrhnout řešení pro zlepšení hospodaření organizace. Jsou navrženy opatření směřující k získávání nových finančních prostředků a také k úspoře nákladů. Všechny návrhy jsou následně zhodnoceny z hlediska přínosů a rizik pro organizaci.

Při zpracování diplomové práce jsou využity tyto metody:

- **Indukce** – přechod od jednotlivých faktů k obecným tvrzením;
- **Dedukce** – odvozování přijatých výroků, ze kterých je možné dospět k novému závěru;
- **Analýza** – rozklad zkoumaného objektu na dílčí části a pokračování k dílčímu zkoumání;
- **Syntéza** – pochopení souvislosti jevů. Myšlenkové spojení poznatků, které jsou získány analytickými metodami v celek;
- **Komparace (srovnání)** – spojování srovnatelných jevů a zkoumání podobností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Pro lepší pochopení principů fungování neziskových organizací Reškořík a kol. (2017, s. 13) doporučuje vymežit prostor, kde mohou rozvíjet svoji činnost a zároveň plnit svá poslání vůči občanské společnosti. Prostor, který přispívá k její stabilizaci, k růstu a ve které jsou podporovány demokratické principy její činnosti.

Boukal (2009, s. 10) podobně jako Reškořík a kol. (2017, s. 13) člení hospodářství podle principu financování na **ziskový (tržní) sektor** a **neziskový (netržní) sektor**.

- **Ziskový tržní sektor** obsahuje subjekty, které jsou zakládány s cílem dosáhnout zisku pomocí statků prodávaných za tržní cenu. Tyto subjekty disponují s majetkem financovaným vlastními zdroji, popřípadě cizími zdroji v podobě půjček. Nesou podnikatelské riziko a většinou nemohou primárně spoléhat na zdroje jiných subjektů (Boukal, 2009, s. 10).
- **Neziskový netržní sektor** zahrnuje subjekty vytvářené za účelem dosáhnoutí přímého užítku, který většinou představuje veřejnou službu. Organizace hospodaří s majetkem financovaným vlastními zdroji. Tyto zdroje mohou pocházet od soukromých nebo veřejných subjektů, které rozhodují o výši finančního příspěvku na základě přerozdělovacích procesů. Také je možné použít i cizích zdrojů (půjček). Majetek může být vlastnictvím dané neziskové organizace, nebo zůstává veřejnému subjektu, jestliže je jeho zřizovatelem (Boukal, 2009, s.10).

Neziskový netržní sektor se dále člení na:

- **Neziskový veřejný sektor** je financován z veřejných prostředků. Kromě toho na jeho řízení a spravování se podílí veřejná správa, kde jsou rozhodnutí přijímána prostřednictvím veřejných voleb. Neziskový veřejný sektor podléhá veřejné kontrole. Funkcí tohoto sektoru je poskytování veřejných služeb (Reškořík a kol., 2017, s. 14).
- **Neziskový soukromý sektor**, občas nazýván třetím sektorem, jehož základní funkcí není zisk, ale přímý užitek. Je financován pomocí peněžních prostředků od soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance bez očekávání, že tato investice přinese finančně vyjádřený zisk. V některých případech může být také financován pomocí příspěvků z veřejných financí (Reškořík a kol. 2017, s. 14).

- **Sektor domácností** hraje důležitou roli svým zapojením do oběhu finančních toků a svým vstupem na trh produktů, faktorů a kapitálu. Tento sektor má významnou roli při utváření občanské společnosti a kvalita občanské společnosti určuje kvalitu těchto organizací, jak vysvětluje Rektořík a kol. (2017, s. 14) ve své publikaci.

Podle Dobrozemského a Stejskala (2016, s. 19-20) nebo také podle Stejskala a kol. (2012, s.15) pojem neziskové organizace může mít více výkladů v závislosti na tom, která kritéria neziskové organizace autor považuje za důležité. Nejrozsáhlejším označením bývá **neziskové organizace**, které ale v sobě skrývá široký okruh organizací vyskytujících se ve společnosti, jejichž hlavní snahou je poskytnout občanům anebo různým klientům veřejnou službu. Dalším příkladem označení mohou být **nevýdělečné organizace**, což jsou organizace, které se vyznačují tím, že nejsou založeny za účelem vytváření zisku (za účelem podnikání).

Obě výše zmíněná označení nejsou nositelem přesného charakteru organizace, protože neziskové i nevýdělečné organizace mohou generovat zisk. Finanční prostředky mohou získávat prostřednictvím hospodářských a podnikatelských činností. Jediným omezením bývá povinnost takto získané prostředky reinvestovat do hlavní činnosti či do rozvoje svého smyslu existence. Další způsob označení bývá na základě rozdělení neziskových organizací (Dobrozemský a Stejska, 2016, s. 19-20, Stejskal a kol., 2012, s.15).

Podle Pelikánové (2018, s. 15) jsou neziskové organizace důležitou součástí společnosti. Jde o organizace sdružující občany, které poskytují různé služby a pomáhají rozvíjet společenský, hospodářský a politický život.

1.1 Rozdělení neziskových organizací

Pelikánová (2018, s. 27) neziskové organizace dělí podle účelu dané organizace a podle dalších kritérií. Mezi nejvýznamnější dělení Pelikánová považuje podle globálního hlediska a dle zřizovatele.

Neziskové organizace rozdělené z globálního hlediska

- **Veřejně prospěšné** – organizace založené za účelem uspokojování potřeb veřejnosti za pomoci produkce veřejných a smíšených statků. Jednou z těchto organizací je například Český červený kříž.
- **Vzájemně prospěšné** – smyslem organizací je vzájemná podpora nejen občanům, ale i právnických osob spojených společnými zájmy. Uspokojují své vlastní zájmy,

kteřé musí být v souladu se zákonem a zároveň neodporují zájmům jiných občanů (Pelikánová, 2018, s. 26).

Neziskové organizace dle zřizovatele

- **Státní neziskové** – organizace založené státem, krajem, obcí nebo organizačními složkami. Mezi ně patří organizační složky a příspěvkové organizace, které mají na starost zabezpečení státní správy a pomoc při zajištění veřejných služeb. Za veřejnou službu jsou považovány sociální služby, školství a zdravotnictví.
- **Nestátní neziskové** – též označovány jako soukromé, jsou specifické tím, že jsou zřizované občany. Tyto organizace jsou zřizovány a usměřňovány na základě zvláštních zákonů, které vymezují jejich vznik, zánik, způsoby řízení a orgány organizací. Řadí se sem spolky, nadace, ústavy apod. (Pelikánová, 2018, s. 26)

1.2 Nestátní neziskové organizace

Dobrozemský a Stejskal (2016, s. 20) ve své publikaci uvádějí, že nejčastějším zřizovatelem nestátních neziskových organizací jsou občané, které spojuje společný zájem. Vznikají pak nestátní neziskové organizace mající charakter právnických osob. Podle nich by jiným názvem pro tento sektor mohl být nezávislý sektor. Vyplývá to ze skutečnosti, že sektor funguje nezávisle na vládě. Existence těchto organizací je často založena na principu společenské autonomie a schopnosti vzájemně regulovat chování společenství lidí. Je také možné zdůraznit dobrovolnost působení, čímž označujeme dobrovolný sektor. Dalším označením je občanský sektor, kde se neziskové organizace svou činností zapojují do občanské společnosti. Stejskal (2010, s. 9) navíc uvádí oblasti, ve kterých neziskové organizace především poskytují služby. Jedná se o oblasti: humanitární, sociální zabezpečení a pomoc, enviromentální, kulturní, sportovní a pohybové aktivity, výchova ke zdraví nebo ostatní oblasti zaměřené na ochranu lidského života, živé a neživé přírody.

Neziskové organizace pomáhají snižovat celkové náklady vládního sektoru, i když na svou činnost potřebují určité prostředky ze státního rozpočtu. Zajišťují činnosti, o které by se jinak měl starat stát. Činnost nevládních organizací také rozšiřuje nabídku trhu práce a zvyšuje se i počet zaměstnanců v oblasti, většinou na úkor celkového počtu zaměstnanců v sektoru státních služeb. Přispívá tak ke snížení neúměrného počtu zaměstnanců ve veřejném sektoru (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 22).

Pro doplnění, Novotný a Lukeš (2009, s. 17) vymezují postavení nestátních neziskových organizací jako nezastupitelné. Podle nich neziskové organizace vnímají příležitost tam, kde firmy často vidí problémy, zejména proto, že zákazníci některých služeb nejsou schopni zaplatit cenu, která by byla zajímavá pro firmy. Nevládní organizace přitom poskytují služby, které stát buď neumí nebo nechce poskytovat vůbec, nebo je vyrábí neefektivně, což vytváří prostor pro neziskové organizace.

Neziskové organizace navíc umožňují lidem uplatňovat jejich zájmy, usnadňují svobodu projevu jednotlivců i skupin, monitorují veřejné dění, zohledňují zájmy menšin v populaci, přispívají k integraci znevýhodněných osob a uspokojují sociální, kulturní, environmentální a další potřeby. Vyplňují tak prostor mezi trhem, státem a rodinou (Novotný a Lukeš, 2009, s. 17).

1.2.1 Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací

Pelikánová (2018, s. 39), podobně jako Dobrozemský a Stejskal (2016, s. 22-23) uvádí, že nestátní neziskové organizace vystihují některé společné znaky:

- **Institucionalizované** – mají určitou institucionální strukturu, organizační skutečnost, bez ohledu na to, jestli jsou formálně nebo právně registrovány.
- **Soukromé** – jsou postaveny mimo státní správu. Nemají významnou státní podporu a vedení organizace nemůže být tvořeno státními úředníky.
- **Neziskové** – v případě vytvoření zisku nedochází k jeho přerozdělování. Zisk musí být využit na zajištění hlavního účelu, pro který byla organizace založena.
- **Samosprávné a nezávislé** – jsou schopny se řídit samy, prostřednictvím vlastních postupů. Nejsou kontrolovány státem, ani institucemi stojícími mimo organizace.
- **Dobrovolné** – využívají při své činnosti dobrovolnou účast. Dobrovolnictví může mít podobu bezplatné práce pro organizaci, darů nebo čestné účasti ve správních radách.
- **Prospěšné** – podporují obecný blahobyt. Jejich cílem je prospívat jednotlivcům, určitým skupinám nebo společnosti jako celku (tento znak není snadné definovat a je obtížné jej monitorovat nebo měřit).

Kryšková (2022, s. 15) dále také uvádí, že ve zřizovacích listinách, zakládacích smlouvách a listinách, ale také ve stanovách organizace musí být jasně definován základní účel

organizace. S tím souvisí i stanovení odpovídajícího předmětu činnosti a vymezení hlavní a vedlejší činnosti dané organizace. Mimo to je vhodné vymežit i obecně prospěšné služby a cíle. Poslání Kryšková považuje za smysl existence organizace.

1.2.2 Druhy nestátních neziskových organizací

Protože se diplomová práce zaměřuje na nestátní neziskovou organizaci, následuje představení nejčastěji zakládaných organizací v tomto zařazení.

Spolky se zakládají pro uspokojování a ochranu zájmů svých členů. Pro založení spolku jsou zapotřebí minimálně tři osoby se společným zájmem. Spolky mohou podnikat pouze v případě, že si založí vedlejší činnost, někdy také označovanou jako hospodářská. Zisk vytvořený z vedlejší činnosti musí být použit na podporu hlavní činnosti (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Nadace se vytvářejí konkrétním účelem. Tímto účelem může být buď veřejná nebo charitativní prospěšnost. Pro nadaci není přijatelné podporovat politickou stranu, hnutí nebo se jinak podílet na jejich činnosti. Nadace mohou podnikat pouze v případě, kdy příjmy z vedlejší činnosti slouží k podpoře hlavní činnosti (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Podle Pelikánové (2018, s. 35) **nadační fond** účelově sdružuje majetek a je zakládán ke společenskému nebo hospodářskému účelu. Neočekává se dlouhého trvání, protože v okamžiku, kdy jsou prostředky použity na daný účel, fond zaniká.

Primárním cílem **obecně prospěšné společnosti** je poskytovat obecně prospěšné služby veřejnosti za předem stanovených podmínek. Stejně jak v předchozích organizacích, ani zde nesmí být zisk použit ve prospěch zakladatelů či členů. Musí být investován na podporu hlavní činnosti (Jošt, 2019, s. 40). Od roku 2014 již není možné zakládat obecně prospěšné organizace, protože tato forma byla zrušena. Od té doby vznikají organizace se stejnou formou pod názvem „ústav“. (Zákon č. 248/1995)

Ústav je považován za právnickou osobu, která provozuje společensky nebo ekonomicky prospěšnou činnost a využívá své osobní a majetkové složky. Také ústav, podobně jako ostatní neziskové organizace může vykonávat i vedlejší činnost, musí však dbát na to, aby činnost neprobíhala na úkor rozsahu, kvality a dostupnosti služeb poskytovaných v jeho hlavní činnosti (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Círky a náboženské společnosti jsou v zákoně definovány jako dobrovolná společenství fyzických osob, která mají svou strukturu, vlastní orgán, vnitřní řád a náboženské obřady. Zakládají se za účelem vyznávání určitého náboženského přesvědčení. Círky mohou zakládat právnické osoby, které budou pod správou církve vystupovat jako prospěšné nebo podnikatelské organizace. (Zákon č. 3/2002 Sb.)

Veřejné výzkumné instituce mají podporovat výzkum, vývoj a inovace. Může ji zřídit stát nebo obec. Povinností veřejné výzkumné organizace je zveřejňování informací o činnosti organizace a její výsledky. Vedle hlavní činnosti může být provozována i činnost vyplývající z požadavků zřizovatele, která je podporována z veřejných rozpočtů. (Zákon č. 341/2005 Sb.)

Hlavním cílem **politických stran a politických hnutí** je umožnění občanům podílet se na politickém životě společnosti. Členem politické strany mohou být pouze fyzické osoby starší 18 let. Politické strany a hnutí nesmějí podnikat vlastním jménem, ale mohou se účastnit jako společník v obchodní společnosti nebo družstvu, které provozuje činnost vymezenou v §17/3 zákona č. 424/1991 Sb. (Zákon č. 424/1991 Sb.)

Vysoká škola je považována za nejvyšší možný vrchol vzdělanosti a je zaměřena na rozvoj společnosti pomocí poznání a tvůrčí činnosti v ekonomickém, vědeckém, sociálním a kulturním směru. Vysoká škola se může věnovat také i hospodářské činnosti, pokud navazuje na její vzdělávací a tvůrčí činnost a slouží k efektivnějšímu využívání lidských zdrojů a majetku (Zákon č. 111/1998 Sb.).

Honební společenstvo se věnuje chovu a ochraně zvířat a všech činností s nimi spojenými. Členem se mohou stát pouze majitelé nebo spoluvlastníci hájoven. Honební společenstva nesmí podnikat ani zřizovat organizační složky (Zákon č. 449/2001 Sb.).

Zájmové sdružení právnických osob je určitá forma právnické osoby, které vytvářely právnické osoby za záměrem ochránit své zájmy a dosáhnout určitého cíle podle dříve platného občanského zákoníku. Od 1. 1. 2014 nová taková zájmová sdružení právnických osob již není možné zakládat. Zájmová sdružení již existující mohou nadále pokračovat ve své činnosti a řídit se tehdy platnými právními předpisy (Zákon č. 40/1964 Sb.), anebo se mohou dle svého uvážení transformovat na spolek (Kryšková, 2022, s. 47).

2 HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pelikánová (2018, s. 53) definuje hospodaření jako soubor ekonomicko-správních činností, které zabezpečují provoz organizace. Mezi tyto činnosti se řadí: vedení účetnictví, finanční řízení, vyhledávání finančních zdrojů, nakládání s majetkem, tvorba vnitřních směrnic, vztahy ke správcům daní a v neposlední řadě také koordinace akcí a projektů pod hlavičkou organizace.

Ekonomiku i dosahování jednotlivých cílů každé organizace ovlivňuje také několik externích faktorů, kterými mohou být: právní prostředí, zvyhodňování činnosti správních organizací, podpora ze strany státní správy a územní samosprávy, dárcovské prostředí a podpora ze strany občanů a další (Pelikánová, 2018, s. 53).

Otrusínová (2009, s. 55) řadí mezi **základní zásady hospodaření** v nevýdělečné sféře tzv. „3E“, vycházející z anglických slov *Economy*, *Efficiency*, *Effectiveness*, který lze rozšířit na „6E“ o *Equity*, *Environment* a *Ethics*:

- **Hospodárnost** (Economy) – nejnižší možné náklady na zdroje při zachování dostatečné kvality (výkon v poměru k ceně);
- **Efektivnost** (Effectiveness) – dosažení potřebných výstupů za málo peněz, vztah mezi vstupy a výstupy;
- **Efektivita** (Efficiency) – neboli výkonnost;
- **Spravedlnost** (Equity) – snaha dělat věci správně, především ve vztahu k okolí, aby nedocházelo ke znevýhodňování a nepoctivosti;
- **Prostředí** (Environment) – zodpovědný přístup k pracovnímu a životnímu prostředí;
- **Etika** (Ethics) – s důrazem na právní a morální chování managementu a zaměstnanců.

2.1 Hlavní a vedlejší činnost

Rozlišení hlavní a vedlejší činnosti má praktický význam při posouzení volby právní formy subjektu, pro posouzení souladu s veřejným pořádkem a pro účetní a daňové účely (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 71).

Za **hlavní činnost** každé neziskové organizace jsou považovány takové aktivity, pro které byla organizace založena. Za činnost se podle občanského zákoníku rozumí soubor aktivit,

kteře jsou zakotveny v zakladatelském právním jednání a také to je souhrn aktivit, jimiž organizace naplňuje účel, pro který byla založena (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 70).

V zásadě může být hlavní činností cokoli, co odpovídá zájmům, pro které byla organizace vytvořena. Předmět hlavní činnosti zákon konkrétně nepopisuje. O tom, jak bude hlavní činnost správně vyjádřena, rozhodnou zakladatelé v zakladatelském právním jednání. Obsah činnosti si definují sami zakladatelé, a to podle charakteru aktivit, které organizace bude vykonávat. Jediná omezení v tomto směru plynou z obecných ustanovení o zakázaných účelech právnických osob uvedených v §145 Občanského zákoníku (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 70).

Mezi tyto zakázané účely se řadí porušení práva nebo dosažení nějakého cíle nezákonným způsobem, jako je např. omezení práv osob za jejich národnost, pohlaví, rasu, původ nebo další odlišnosti, rozněcování nenávisti a nesnášenlivosti, podpora násilí nebo neoprávněného řízení orgánu veřejné moci nebo výkonu veřejné správy. Dále se zakazuje zakládat právnickou osobu ozbrojenou nebo s ozbrojenými složkami. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Nový občanský zákoník také stanovuje, že podnikání ani jiná výdělečná činnost nemůže být považována hlavní činností.

Z hlediska dlouhodobého fungování a rozvoje neziskových organizací je nutné zajistit jejich financování. Vzhledem k tomu, že stát nemůže dostatečně financovat všechny neziskové organizace, bylo umožněno vymezeným organizacím provozovat **vedlejší hospodářskou činnost** jako jeden ze zdrojů jejich financování, který snižuje závislost organizace na státu. Organizace tedy mohou vykonávat jinou ekonomickou činnost, pokud to výslovně její statuty nezakazují. Protože vedlejší činnost slouží jako zdroj pro získání prostředků na hlavní činnost nebo zajištění naplnění účelu, pro který byla organizace založena, veškeré zisky z vedlejší činnosti musí být použity na hlavní činnost (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 78-79).

Vedlejší činnost může být označována také jako doplňková či hospodářská činnost.

2.2 Specifika hospodaření zájmového sdružení právnických osob

Dobrozemský a Stejskal (2016, s. 29) uvádí, že zájmové sdružení právnických osob se pro svou právní formu řadí mezi nestátní neziskové organizace, které mohou být označovány také jako nezávislý sektor, vyplývající z toho, že sektor funguje nezávisle

na vládě. Merlíčková Růžicková (2013, s. 13) oponuje, že zájmové sdružení právnických osob mohlo být vytvořeno k ochraně zájmů svých členů, tedy právnických osob, nebo k dosažení jiného účelu. Tím pádem sdružení mohlo být založeno i jako podnikatelský subjekt, kdy jde v podstatě o korporaci, protože se účastní jen právnické osoby.

Existence těchto organizací často vychází z principu samořízení společnosti a schopnosti vzájemného usměrňování jednání společenství lidí. Kromě toho lze zdůraznit dobrovolnou povahu činnosti, která souvisí s dobrovolných sektorem. Jiným označením je občanský sektor, kdy je zdůrazněna propojenost neziskových organizací s občanskou společností (Dobrozemský a Stejska, 2016, s. 20).

Kryšková (2022, s. 47) ve své publikaci uvádí, že zájmové sdružení mohlo být tvořeno pouze právnickými osobami a zakládaly se písemnou zakladatelskou smlouvou, popřípadě schválením založení na ustavující členské schůzi. Za vznik sdružení se považoval až zápis do registru sdružení vedený u krajského úřadu příslušného podle sídla sdružení. K zápisu bylo nezbytné přiložit schválené stanovy, ve kterých byl určen název, sídlo, předmět činnosti, orgány sdružení a další požadované náležitosti. Dle zákona o účetnictví zájmové sdružení právnických osob je povinno vést účetnictví v plném rozsahu.

Pro hospodaření zájmového sdružení právnických osob není v našem právním systému žádný zvláštní předpis upravující podrobnosti hospodaření (Merlíčková Růžicková, 2013, s. 13).

3 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Každá nestátní nezisková organizace potřebuje k naplnění svého poslání finanční zdroje. Hlavním úkolem k jejich zajištění je financování, které má na starost vedení organizace nebo specializovaný pracovník, nazýván jako fundraiser. Cílem organizace je vytváření strategií vedoucích k dlouhodobému (optimálně trvalému) zajištění finančních prostředků. Při tvorbě strategie se organizace obrací na subjekty, které nemusejí být příjemci jejich služeb, ale chtějí se více či méně podílet na jejím poslání. Pro nevládní organizace je důležité, aby dané subjekty správně chápaly poslání a cíle organizace, a že důležitost rok od roku roste se zpříšňujícím se „konkurenčním prostředím“. Vícezdrojový charakter financování je pro nevládní organizace stále nezbytnější, jak uvádí Boukal (2013, s. 71).

Pelikánová (2018, s. 38) zmiňuje, že financování neziskových organizací je velmi specifické, protože kombinuje ekonomické, finanční, ale i sociální, společenské či marketingové prvky.

3.1 Veřejné financování

Jedná se o zdroje získané na základě žádosti nebo projektů od veřejných institucí, které nelze nárokovat zpět. Získané finance většinou musí být použity na schválený účel a na vybrané druhy nákladů. Někdy je také stanoveno, že se organizace musí určitou částí spolupodílet na nákladech. Po skončení musí být poskytovatel informován formou vyúčtování, včetně závěrečné zprávy o využití prostředků. Mezi potenciální zdroje Pelikánová (2018, s. 46) řadí: **Příspěvky ze zdroje Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu přímé, dotace ze státního rozpočtu nepřímé, příspěvky územních samospráv** (krajů a obcí).

Neziskové organizace mohou získat finanční **příspěvky ze zdrojů Evropské unie**, zásluhou programů správcovských institucí nebo organizací (Pelikánová, 2018, s. 46). Naproti tomu Pařízková a kol. (2018, s. 111) oponují tím, že dotace z EU jsou spíše pro státní neziskové organizace. Nevylučují, že nevládní organizace by nemohla získat finanční prostředky z fondů EU, ale konstatují, že nevládní organizace nejsou typickými příjemci těchto grantů.

Podle Pařízkové a kol. (2018, s. 111-112) se **dotace ze státního rozpočtu** rozlišují na:

- **Přímé** – prostředky získané přímo ze státního rozpočtu. To znamená, že mezi poskytovatelem a příjemcem nefiguruje žádná další instituce nebo orgán.

Poskytování finančních prostředků probíhá na základě výběrového řízení na určité projekty a služby neziskových organizací.

- **Nepřímé** – vztahuje se k nestátním neziskovým organizacím rozděleným do organizační jednotky, které mají svou základní ústřednu. Ministerstva vytvořila pravidla, podle kterých musí velké organizace s vlastními organizačními jednotkami žádat o podporu jen jednou souhrnnou žádostí. Důvodem je, že organizační složky doručí materiály na centrálu, která žádost zpracuje a následně projekt odešle na ministerstvo. Po kladném vyřízení žádosti získá centrála prostředky a rozhodne o jejich rozdělení mezi jednotlivé žadatele.

Dalším zdrojem financí jsou získané **prostředky z rozpočtů samosprávných celků**. Výhodou alokace finančních prostředků je místní povaha a možnost lepšího zacílení zdrojů na regionální priority. Nevýhodou je rozdílná úroveň jednotlivých oblastí. Kraje mají obvykle vypracované dotační programy, které jsou zveřejňovány a do kterých se nestátní neziskové organizace mohou hlásit. Naopak malé obce přispívají na základě seznámení se s problematikou, na kterou organizace potřebují získat peníze (Pařízková a kol., 2018, s. 112-113).

Neziskové organizace mohou svou činnost financovat také pomocí **daňového zvýhodnění**, které upravuje zákon o dani z příjmu. Jde o nepřímou daňovou podporu, která zajišťuje a udržuje financování aktivit nestátních neziskových organizací. Podpora je založena na tom, že veřejně prospěšný poplatník může snížit výši daně až o 30 %, maximálně ale o 1 milion korun (Zákon č. 586, 1992 Sb.).

3.2 Financování z neveřejných zdrojů

Financování z neveřejných zdrojů zahrnuje dary od firem i jednotlivců. Tito dárci svými dary podporují činnost neziskové organizace.

Boukal (2009, s. 75) mezi financování z neveřejných zdrojů řadí:

- **Individuální dárcovství** – Individuálními dárci mohou být členové organizace, dobrovolníci a další. Pomoci mohou darováním finančních prostředků, svými znalostmi nebo chutí pomoci ostatním. U některých neziskových organizací jsou významným zdrojem financování členské příspěvky, které zajišťují pravidelný a stabilní příjem (Pelikánová, 2018, s. 47).

- **Firemní dárcovství** – spolupráce s firmami, podobně jako u individuálních dárců a dalších spolupracujících subjektů, je velmi komplikovaná. Organizace musí studovat motivy vedoucí firemní dárci ke spolupráci. Motivem pro spolupráci může být zviditelnění pomocí reklamy, cesty vedoucí k daňovým úlevám, potřeba investovat volné prostředky nebo u některých organizací může být spolupráce s neziskovou organizací součástí tradice anebo vycházející z víry zúčastněných (Boukal, 2009, s. 91).
- **Sponzoring** – u sponzoringu poskytovatel daru očekává určitou protihodnotu. Touto protihodnotou může být například zviditelnění sponzora. Vztah mezi organizací a sponzorem je na základě sponzorské smlouvy, ve které jsou uvedeny všechny podmínky a formy propagace sponzora. Formou propagace může být uvedení loga sponzora na webových stránkách podporované organizace, ve výroční zprávě, na výrobcích organizace atd. (Boukal, 2009, s. 93).

3.3 Samofinancování

Jde o finanční prostředky získané vlastní činností, zejména prodejem výrobků, zboží, poskytováním služeb, pronájemem dlouhodobého majetku nebo členskými příspěvky. Samofinancování zvyšuje nezávislost organizace a posiluje její finanční stabilitu. Takto získané finanční prostředky nejsou účelově vázány, nejedná se však o univerzálně využitelný zdroj financování pro všechny organizace, protože řadě z nich mohou v generování prostředků vlastní činností bránit například finanční, kapacitní či legislativní důvody (Krechovská a kol., 2018, s. 63).

- **Prodej vlastních výrobků a služeb**

Nestátní neziskové organizace mohou prodávat různé výrobky například v podobě reklamních předmětů. Může se jednat o pohlednice, hrnky, hračky, polštáře a další. Také mohou poskytovat služby, jako například v podobě konzultační nebo poradenské činnosti v různých oblastech, půjčování pomůcek atd. (Boukal, 2013, s. 151).

- **Příjmy z vybíraných členských příspěvků**

Podle Boukala (2013, s. 152) příjmy z vybraných členských příspěvků spočívají v tom, že každý člen organizace přispívá předem stanovenou částku v pravidelných intervalech. Pak může v rámci svého členství „na oplátku“ získat určité výhody, kterými mohou být různé slevy, předplatné časopisů atp. Tyto příjmy jsou z hlediska organizace dobře

plánovány, protože představují stálý příjem. Obvykle však netvoří základní položku rozpočtu, slouží často jen jako zdroj sice jistý, ale doplňkový, který se nedá použít na nákladnější projekty.

- **Další možné příjmy**

Mezi další možné příjmy jsou podle Boukala (2013, s. 152) příjmy z pronájmů dlouhodobého hmotného majetku, příjmy z nehmotného majetku a příjmy z úroků nebo jiných finančních aktivit. Pomocí zmíněných aktivit může organizace dosáhnout určité nezávislosti na veřejných zdrojích nebo pomoci překonat období, které potřebuje k získání dotace nebo grantu. Je však třeba dbát na to, aby obchodní aktivity neodváděly pozornost vedení organizace od jejích poslání a cílů.

3.4 Fundraising

Fundraising se vyznačuje aktivní činností neziskových organizací k získávání cizích zdrojů. Dárci jsou kontaktováni a organizace s nimi navazují vztahy, ideálně dlouhodobé. Nemusí se jednat nejen o finanční prostředky, ale i o věcné dary, know-how, znalosti, předávání zkušeností atp. Může se tedy jednat o materiální i nehmotné zdroje. Fundraising zajišťuje finance a další zdroje nezbytné pro fungování organizace. Často bývá spojován s neziskovým sektorem (Pelikánová, 2018, s. 39).

Boukal (2013, s. 34) dělí nefinanční prostředky, které lze získat pomocí fundraisingu, na:

- **Hmotné zdroje** – oslovované subjekty neposkytnou dané organizaci přímo peníze, ale věcnou hodnotu. Hmotným zdrojem může být různý materiál, nábytek, spotřebiče, výpočetní technika atd. Další možností mohou být tzv. bartery, čímž se rozumí činnost, při které dochází ke směně zboží či služby přímo za jiné zboží nebo službu, bez použití peněz (Boukal, 2013, s. 34).
- **Práva** – jde o bezplatné využití domluveného prostoru, například webové stránky, časopisu nebo reklamní plochy k umístění loga nebo informace důležité pro realizaci projektu.
- **Informace** – mohou poskytovat servisní organizace, jejichž činností je vytváření metodických příruček. Díky nim organizace šetří čas i energii.

- **Práce** – organizace mohou nabízet své zaměstnance jako dobrovolníky, v takovém případě nezisková organizace pak snižuje své náklady a pracovní dobu svých zaměstnanců.
- **Služby** – je možné zdarma nabídnout daňové poradenství, finanční plánování nebo poskytování vzdělávacích projektů (Boukal, 2013, s. 34-36).

Mezi hlavní zásady, bez kterých se fundraising podle Burdy (2007, s. 4–5) neobejde, patří:

- **Umět požádat** – většina lidí a organizací nepřispívá neziskovým organizacím právě proto, že je nikdy nikdo o to nepožádal.
- **Osobní přístup** – osobnější přístup je působivější. Nejméně osobním oslovením je neadresná zásilka oslovující velkou skupinu lidí, lepší pak může být osobní dopis, telefonát a nejlepším a nejvíce osobním přístupem je osobní schůzka. Tuto zásadu doplňuje Burnett a Thompson (2002, s. 28) o fakt, že upřímnost a otevřenost je většinou oceňována více než znalecké posudky a neomylnost. Je proto vhodné sdílet své problémy stejně jako své úspěchy.
- **Porozumění pohledu dárce** – za dárcovstvím se může skrývat řada pocitů a myšlenek dárce – důvěra, že peníze jsou skutečně na dobrou věc; naděje v to, že i malý dar může pomoci; dobročinnost nebo osobní důvody.
- **Fundraising je o lidech** – Burda (2007, s. 4) i Burnett a Thompson (2002, s. 28) mají stejný názor na lidi přispívající formou fundraisingu. Lidé nechtějí přispívat organizacím, ale lidem nebo aby přispěli na něco, co udělá náš svět lepším.
- **Fundraising znamená prodávat** – hlavním účelem je přesvědčit dárce o tom, že existuje společenský problém, který dokáže podporovaná organizace s jeho pomocí změnit.
- **Důvěryhodnost a PR** – je důležité si udržovat dobrou pověst, důvěryhodnost a dobré vztahy s veřejností, protože lidé přispívají na projekty, o kterých už slyšeli. Burnett a Thompson (2002, s. 29) navíc uvádí, že je důležité být k dárcům vždy upřímný a otevřený.
- **Dárci nevědí, kolik dát** – dárci často nevědí, jakou hodnotu by dar měl mít, proto je vhodné požádat o konkrétní částku, nabídnout příklady darů nebo nákupní seznam.

- **Poděkování** – poděkování pro dárce znamená uznání a ocenění jeho velkorysosti. Na poděkování je dobré využít každé vhodné příležitosti a zvýšit tím pravděpodobnost opakovaného daru.
- **Dlouhodobé zapojení** – největším cílem každé organizace by mělo být získání dlouhodobých dárců, kteří budou přispívat pravidelně.
- **Odpovědnost a informace** – při získání příspěvku na určitou činnost, organizace zodpovídá za to, že příspěvek bude vynaložen za účelem, na který byl získán, že byl vynaložen efektivně a skutečně bude mít nějaký dopad. O této skutečnosti je následně vhodné dárce informovat (Burda, 2007, s. 5).

4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Výkonnost lze určit jako koncentraci dostupných zdrojů v těch oblastech, od kterých se očekávají předem stanovené výsledky. Důležitá je provázanost se správnou a reálnou definicí cílů společnosti. Nezisková organizace by si měla stanovit cíle týkající se konkrétní oblasti a na tuto oblast pak zaměřit svou činnost. Pro správné měření výkonnosti je nutné s přijatými prostředky nakládat efektivně, hospodárně a spravedlivě (Novotný a kol., 2009, s. 87).

Neziskové organizace jsou závislé na ostatních organizacích, protože se neobejdou bez financí, které dostávají od dárců nebo sponzorů. Důležitou informací pro podporující podniky je jak nezisková organizace hospodaří a zda se získanými prostředky nakládá efektivně. Při hodnocení dobře fungující organizace se lze zaměřit na to, zda působí věrohodně a má dobrou pověst. Mezi další kritéria patří určení jasného cíle a veřejně prospěšné zaměření, zda má průhledné hospodaření nebo jestli je schopná propagovat a medializovat své činnosti. Sponzoři a dárci se také zaměřují na to, jak má široký okruh příznivců a přátel, ale hlavně na to, kolik má dalších dárců a sponzorů. Mohou se zaměřit také na to, jak se daří neziskové organizaci získávat finanční prostředky na cílené projekty (Novotný a kol., 2009, s. 88).

4.1 Finanční ukazatele

„Finanční analýza firmy je metodou hodnocení finančního hospodaření firmy, při kterém se zpracovávají data prvotně zachycená zpravidla v peněžních jednotkách.“ Kraftová (2002, s. 25). Informace získané finanční analýzou umožňují vyvodit určité závěry o celkovém hospodaření a finančním stavu společnosti a tvoří základ pro manažerské rozhodování.

Bragg (2017, s. 8) ve své publikaci uvádí, že finanční analýza je důležitou poradenskou funkcí, která vyžaduje nutnou dávku moudrosti. Analytik musí rozumět tomu, jak organizace funguje, jak do sebe zapadají jednotlivé části a jak navrhovaná opatření tento systém ovlivní. Tyto znalosti by měl analytik využít k vypracování posudku, který by informoval lidi s rozhodovací pravomocí o dostupných alternativách, potenciálních rizicích a peněžním dopadu rozhodnutí. Výsledkem by měla být organizace, která je neustále vylepšována pečlivě zvažovanými aktualizacemi, což přinese konkurenceschopnější společnost, která zajistí svým akcionářům vynikající výsledky.

Každý vedoucí pracovník ve všech oblastech společnosti musí neustále provádět nelehká finanční rozhodnutí, za která nese odpovědnost. Proto je důležité mít schopnost určit potencionální finanční problémy, které by mohly nastat. Také musí dokázat analyzovat jejich efekt dopadu na organizaci, jak uvádí Sherman ve své publikaci (2015, s. 2-3).

Podle Otrusinové (2009, s. 57) musí nástroje finanční analýzy při hodnocení výkonnosti organizace v rámci jejích cílů a poslání zohledňovat charakteristiky neziskového sektoru. Je nezbytné některé ukazatele upravit kvůli neziskovosti organizace. Co se týče hlavní činnosti, nelze v rámci analýzy jednoznačně určit závěr, neboť cílem neziskových organizací není zisk, ale vyrovnané hospodaření. Rentabilitu u neziskových organizací lze měřit u vedlejší činnosti, která je provozována převážně k vytváření zisku na podporu hlavní činnosti.

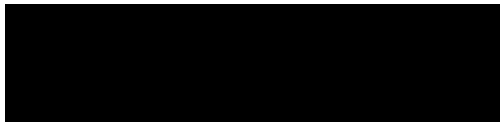
Nejdůležitějším zdrojem informací pro hodnocení finančního zdraví společnosti podle Higginse (2019, s. 6-16) je její účetní závěrka, která se skládá především z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu peněžních toků. Rozvaha je finanční přehled všech aktiv, která společnost vlastní a všech pohledávek vůči těmto aktivům, pořízeným k určitému okamžiku. Oproti tomu výkaz zisku a ztráty zaznamenává tok zdrojů v čase. Výkaz peněžních toků v podstatě jen vysvětluje a přeuspořádává použití peněžních prostředků společnosti do tří oblastí (operativní, investiční a finanční). Knápková a kol. (2013, s. 17) navíc dodávají, že další a rozšiřující informace jsou zaznamenány v příloze k účetní závěrce, kterou může být výroční zpráva. U finanční analýzy lze také vycházet ze zpráv pracovníků organizace.

4.1.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele udávají údaje přímo zjištěné v účetních výkazech. Rozvaha obsahuje údaje vyjadřující stav k určitému časovému okamžiku a jsou označovány jako stavové veličiny. Výkaz zisku a ztráty i cashflow vyjadřují vývoj položek za určitý časový interval, proto se jim říká tokové veličiny (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 121).

Podle Knápkové a kol. (2017, s. 71) slouží absolutní ukazatele k porovnání vývoje časových řad a vyjádření jednotlivých položek v procentech. Mezi ukazatele patří:

- **Horizontální analýza** – díky této analýze je možné zkoumat, jak se jednotlivé položky účetní závěrky rok od roku mění.



- **Vertikální analýza** – představuje procento jednotlivých položek, které spadají do jednoho zvoleného kritéria (100 %). Obvykle se pro analýzu rozvahy volí pohled aktiv/pasiv a pro výsledovku se volí celkové náklady nebo celkové výnosy.

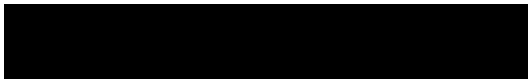
4.1.2 Poměrové ukazatele


Pomocí poměrových ukazatelů lze získat rychlou představu o finanční situaci organizace. Podstatou poměrového ukazatele je dávání do poměrů různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash flow. Proto lze konstruovat různé ukazatele. Mezi nejčastěji používané ukazatele patří například ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a další (Knápková a kol., 2017, s. 87).


Ukazatel autarkie – měří míru soběstačnosti neziskové organizace. Lze jej měřit na základě příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Soběstačnost hlavní činnosti založená na výnosech a nákladech popisuje, jak může organizace pokrýt náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy. Hodnoty nad 100 % jsou uváděny jako pozitivní výsledek, ale vždy závisí na konkrétních činnostech a potřebách organizace (Krechovská a kol., 2018, s. 66).




Ukazatel zadluženosti – používá se pro hodnocení finanční stability organizace, která je dána rovnováhou finanční a majetkové struktury organizace. Zadluženost je chápána jako skutečnost, že organizace k financování svých aktiv a činností využívá cizí zdroje. Používání cizích zdrojů by mělo být v případě, kdy výnosnost dodatečně získaného dluhového kapitálu je vyšší než náklady spojené s jeho použitím (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 129).

- **Celková zadluženost** – všeobecně platí, že čím je vyšší hodnota celkové zadluženosti organizace, tím vyšší je dluh společnosti a tím pádem je i vyšší riziko věřitelů. Tento ukazatel by měl být hodnocen ve vztahu k celkové rentabilitě veškerého investovaného kapitálu a ve vztahu ke struktuře cizího kapitálu. (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 129).
- 

- **Míra zadluženosti** – udává zadluženost vlastního kapitálu neboli kolik jednotek cizího kapitálu se vztahuje na jednu jednotku vlastního kapitálu (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 130).
- 

- **Koeficient samofinancování** – tento koeficient je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti a součet těchto ukazatelů se rovná 1, neboli 100 %. Vyjadřuje proporcii, ve které jsou aktiva společnosti financována vlastními penězi společnosti. Pro převrácenou hodnotu tohoto ukazatele je znám pojem finanční páka (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 130).
- 

Ukazatele likvidity – udává schopnost organizace hradit své krátkodobé závazky. V závislosti na míře jistoty při tomto měření se do čitatele dosazují majetkové složky s různou dobou likvidnosti (přeměnitelnost na peníze) (Knápková a kol., 2017, s. 93).

- **Běžná likvidita** – vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace. Pro ziskový sektor se doporučuje hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5. U neziskového sektoru mohou být tyto hodnoty vyšší. V případě rovnosti oběžného majetku a krátkodobých závazků se hodnota běžné likvidity rovná 1 a značí to rizikovou likviditu (Knápková a kol., 2017, s. 94).
- 

- **Pohotová likvidita** – tento ukazatel vyjadřuje podíl oběžných aktiv ponížených o zásoby a krátkodobé závazky. Doporučenými hodnotami u tohoto ukazatele pro ziskový sektor jsou 1 -1,5. U hodnoty menší než 1 musí organizace spoléhat na případný prodej zásob (Knápková a kol., 2017, s. 95).



- **Hotovostní likvidita** – poměr krátkodobého finančního majetku na krátkodobé závazky. Doporučenou hodnotou ukazatele pro ziskový sektor je 0,2 – 0,5. Vysoká hodnota ukazatele svědčí o neefektivním využívání finančních zdrojů (Knápková a kol., 2017, s. 95).



Ukazatele rentability – pro neziskové organizace problematický, neboť cílem hlavní činnosti je rovnost výnosů a nákladů, ale cílem doplňkové činnosti je zajistit zisk (Kraftová, 2002, s. 105).

- **Rentabilita nákladů doplňkové činnosti** – označován jako „nejpřísnější“ ukazatel efektivity. Cílem je zjistit, zda zisk z vedlejší činnosti je kladný a pomáhá pokrýt související náklady. Pokud hodnoty ukazatele v čase neustále vykazují záporné výsledky, neměla by organizace pokračovat v dané hospodářské činnosti (Kraftová, 2002, s. 107).

$$\text{Rentabilita nákladů DČ} = \frac{\text{hospodářský výsledek doplňkové činnosti}}{\text{náklady doplňkové činnosti}} \times 100$$

- **Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti** – udává procentuální vyjádření, kterým zisky z vedlejší činnosti kryjí ztráty z hlavní činnosti. Výpočet tohoto ukazatele má smysl pouze v případě, kdy organizace provozuje doplňkovou činnost a generuje ztrátu z hlavní činnosti (Kraftová, 2002, s. 108).

$$Z'' = \frac{HV\ DČ\ \textit{implicitně v kladné hodnotě}}{HV\ HČ\ \textit{implicitně v záporné hodnotě}}$$

Z'' – míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

- **Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ve vztahu k ψ** (lomový faktor) – používá se k určení, zda je doplňková činnost zisková, pokud se blíží faktoru zvratu $\psi = 0,6180339$, ekonomický výsledek doplňkové činnosti je lepší (Kraftová, 2002, s. 110).



II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu (dále jen Sdružení) je registrované, nepolitické, odborové, nezávislé, otevřené a dobrovolné sdružení právnických osob dle zákona č. 40/1994 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Sdružení bylo založeno dne 21. dubna 1999 městy Uherské Hradiště, Staré Město, Uherský Ostroh, Hluk, obcemi Buchlovice, Velehrad a okresní hospodářskou komorou jako zájmové sdružení právnických osob. Důvodem vzniku byl rozvoj cestovního ruchu a komplexní rozvoj celého regionu (Justice.cz, 2023).



Obrázek 1 Logo organizace (Zdroj: Slovácko, 2023)

Sdružení se zaměřuje na koordinační činnost související s cestovním ruchem a konzultace při poskytování doporučení a otázek vztahujících se k rozvoji cestovního ruchu obcím – právnickým osobám souvisejícím s ekonomickou, sociální a kulturní sférou daného regionu a dalším složkám působícím v regionu Slovácko. (Slovácko, 2023)

Region Slovácko na základě smlouvy úzce spolupracuje s Turistickou asociací Slovácko, z. s. v oblasti rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Slovácko.

Z následující tabulky lze vyčíst základní údaje o Sdružení, které jsou volně přístupné na portále Justice.cz (2023).

Tabulka 1 Základní informace společnosti

Obchodní firma	Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu
Datum vzniku a zápisu	21. dubna 1999, 1. ledna 2014
Identifikační číslo	687 31 841
Spisová značka	L 190505 Krajský soud v Brně
Právní forma	Zájmové sdružení právnických osob
Sídlo	Masarykovo náměstí 21, 686 01 Uherské Hradiště

Zdroj: Justice.cz, 2023, vlastní zpracování

5.1 Organizační struktura

Mezi orgány Sdružení patří valná hromada, správní rada, dozorčí rada, tajemník a odborné rady. Všechny tyto funkce s výjimkou funkce tajemníka jsou vykonávány ve prospěch Sdružení bezplatně. Tím není dotčena možnost úhrady výloh vzniklých v souvislosti s výkonem finančního hospodaření Sdružení.

Valná hromada – nejvyšší orgán, který tvoří členové Sdružení. Sdružení rozlišuje členství na řádné a přidružené. Členem se může stát výhradně právnická osoba na základě rozhodnutí příslušného orgánu dané právnické osoby a musí souhlasit se stanovami Sdružení a řídit se jimi. S členstvím právnické osoby musí souhlasit Správní rada Sdružení. Každý člen je také povinen zaplatit členský příspěvek. Přidružené členství oproti řádnému má pouze poradní hlas na valné hromadě a také přidružený člen se nemůže stát členem správní rady nebo dozorčí rady. Delegátem valné hromady, který má hlasovací právo, může být pouze člen statutárního orgánu, člen rady obce, kraje nebo určený zástupce řádného člena Sdružení. Každý řádný člen má na valné hromadě 1 hlas na každých celých 5 000 Kč stanoveného ročního členského příspěvku. Pokud členský příspěvek nedosahuje 5 000 Kč, má řádný člen na valné hromadě 1 hlas. Valná hromada rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů. Valná hromada jedná o věcech týkajících se Sdružení v rozsahu, který je uveden ve stanovách Sdružení, dostupných na portálu Justice.cz (2023).

Správní rada – výkonný orgán s všeobecnou působností, který plní úkoly valné hromady. Správní rada je tvořena ze tří zástupců řádných členů Sdružení volených valnou hromadou. Členové správní rady si ze svého středu volí předsedu a místopředsedu na období čtyř let. Správní rada rozhoduje o otázkách souvisejících se Sdružením, na které má podle stanov pravomoci. Usnášení schopná rozhodnutí jsou s účastí nadpoloviční většiny členů správní rady a rozhodnutí je přijato, pokud pro ně hlasuje větší polovina přítomných. Správní rada může ustavovat pro řešení určitého okruhu problémů své poradní orgány, složený ze zástupců členů Sdružení, případně z odborných spolupracovníků.

Tajemník – osoba oprávněná jednat jménem Sdružení. Tajemník je volen a odvoláván správní radou. Tajemníkem se může stát bezúhonná fyzická osoba, která není v zaměstnaneckém poměru ani v obchodním vztahu k žádnému členu Sdružení. Tajemník má na starost spoustu činností souvisejících s chodem a koordinací Sdružení. Zodpovídá za vedení účetnictví, rozhoduje o výši mezd pracovníků Sdružení, zodpovídá za čerpání schváleného rozpočtu valnou hromadou, zpracovává evidenci a administrativu související

s chodem Sdružení, zodpovídá za plnění usnesení správní rady, dozorčí rady i valné hromady vztahující se k činnosti Sdružení.

Dozorčí rada – plní kontrolní funkce ve Sdružení. Dohlíží na to, aby činnost Sdružení a jednání jeho orgánů bylo v souladu se stanovami, jednacím řádem a zásadami finančního hospodaření. Valná hromada volí tři členy a jednoho náhradníka dozorčí rady na období čtyř let. Člen dozorčí rady nesmí být členem správní rady ani tajemníkem Sdružení. Členové dozorčí rady si ze svého středu volí předsedu a místopředsedu. Usnášeníschopnost a přijetí rozhodnutí je stejné jako u správní rady, je potřeba nadpoloviční účast a musí se shodnout většina přítomných.

5.2 Rozlišení středisek

Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu mimo svou hlavní činnost, pro kterou bylo založeno, vytváří i vedlejší, hospodářskou činnost, kterou dále dělí mezi čtyři střediska. Mezi střediska Sdružení patří:

- **Informační centrum pro mládež Uherské Hradiště (ICM)** – nabízí pro občany bezplatné přehledy o kroužcích, letních táborech, možnostech studia, práci v zahraničí a dalších. Mimo tyto bezplatné služby nabízí také zpoplatněné služby, jako jsou například tiskové služby, přístup k internetu a možnost pronájmu vybavených prostor na přednášky, kurzy nebo různá školení. Informační středisko pro mládež také vydává propagační materiály, uskutečňuje řadu workshopů, besed, kurzů a spoustu dalších akcí.
- **Městské informační centrum Uherské Hradiště (MIC)** – převážně pro turisty nabízí informace o akcích všeho druhu, o památkách a zajímavých místech v regionu, rovněž nabízí půjčení sportovního vybavení. V informačním centru je také možnost zakoupení suvenýrů v podobě sběratelských předmětů, knih místních a regionálních autorů nebo zboží s certifikátem Tradiční výrobek Slovácka. Mimo to nabízí i kancelářské služby, možnost zakoupení vstupenek a jízdenek a skupinové prohlídky města. MIC vzniklo v roce 2000 a v roce 2004 získalo od odborné poroty titul Nejlepšího informačního centra ČR. Poté bylo několikrát zvoleno Informačním centrem Zlínského kraje.

- **Televize TVS (TVS)** – je českou regionální televizní stanicí, která zahájila vysílání již v roce 1999 jako kabelová televize v Uherském Hradišti. V současné době patří k nejsledovanějším regionálním televizím v České republice. Televize TVS nabízí nejobsáhlejší zpravodajství ze Zlínského kraje. Vyrábí až 10 zpravodajských pořadů. Tyto pořady mohou obyvatelé oblasti Slovácka naladit na svých televizních přijímačích, nebo sledovat na webové stránce online i zpětně. Mimo televizní vysílání TVS vydává také svůj tištěný občasník Magazín TVS Plus.
- **Cafe 21** – jednalo se o neziskovou kavárnu, která pomáhala hendikepovaným tím, že umožňovali zapojení se do pracovního procesu osoby s hendikepem. Na konci srpna roku 2020 byla nucena ukončit svůj provoz kvůli pandemii koronaviru.

6 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ

Největší část finančních příjmů Sdružení je tvořena členskými příspěvky členů Sdružení a vlastní komerční činností. Granty, dotace, příjmy z fondů Evropské unie, sponzorské dary, příjmy za individuální služby pro členy Sdružení vyžadující zvláštní úsilí a finanční nároky a ostatní příspěvky tvoří příležitostné finanční příjmy.

Orgány Sdružení hospodaří s majetkem, který má ve svém vlastnictví. Hospodaří s ním na základě ročního rozpočtu schváleného valnou hromadou Sdružení. Sdružení vede podvojný účetnictví o stavu a pohybu majetku, příjmech, výnosech, výdajích a nákladech, sestavuje měsíční a roční účetní výkazy. Účetnictví je pod odborným dohledem daňového a účetního poradce na základě smlouvy o dílo.

Správní rada a dozorčí rada Sdružení projednává vyúčtování hospodaření Sdružení za uplynulý kalendářní rok, které je následně schváleno valnou hromadou Sdružení. Tajemník má na starost vyúčtování výsledků hospodaření, který jej zpracovává a předkládá k projednání správní radě a k následnému schválení valné hromadě Sdružení. Výsledky hospodaření by měly být schváleny do šesti měsíců po skončení kalendářního roku. Tajemník Sdružení také vytváří návrh rozpočtu na každý následující kalendářní rok. I tento návrh rozpočtu tajemník předkládá k projednání správní radě. Návrh rozpočtu na následující kalendářní rok se předkládá ke schválení valné hromadě Sdružení, a to nejpozději do 31. 12. daného kalendářního roku. Připomínky k návrhu rozpočtu a vyúčtování hospodaření mohou členové Sdružení uplatnit na zasedání příslušného orgánu Sdružení, tj. správní rady a dozorčí rady.

Za dodržení celkového rozpočtu schváleného valnou hromadou Sdružení odpovídá správní rada.

Sdružení odpovídá za své závazky svým majetkem. Odpovědnost jednotlivých členů Sdružení je vyloučena.

Valná hromada na návrh správní rady schvaluje výši jednotlivých druhů členských příspěvků na příslušný kalendářní rok společně s návrhem rozpočtu na další kalendářní rok. Nově přichodící člen Sdružení přijatý do 30. 6. daného roku včetně je povinen uhradit celou částku stanoveného členského příspěvku na daný kalendářní rok, člen přijatý po 30. 6. daného roku platí alikvotní část (dle počtu měsíců) stanovené částky příspěvku na daný rok.

6.1 Analýza příjmů

Následující kapitola se zabývá analýzou příjmů Sdružení. Příjmy jsou rozdělené podle středisek na příjmy z vlastní činnosti, kam spadají tržby za služby a tržby za zboží, dále jsou rozdělené na přijaté příspěvky v podobě darů, přijaté členské příspěvky a na závěr přijaté provozní dotace. Hodnoty jsou převzaté z výročních zpráv Sdružení za sledované období 2018-2021.

6.1.1 Příjmy z vlastní činnosti

Následující tabulka č. 2 zobrazuje přehled příjmů z vlastní činnosti, které zahrnují příjmy za služby, příjmy za prodané zboží.

Tabulka 2 Příjmy z vlastní činnosti

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Hlavní činnost	596	403	152	431
Doplňková činnost	3 441	4 363	2 368	2 251
ICM	74	139	114	33
MIC	742	812	478	421
TVS	1 125	1 530	896	1 797
Cafe 21	1 500	1 882	880	0

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

V hlavní i doplňkové činnosti došlo k poklesu příjmů z vlastní činnosti téměř o polovinu během roku 2020 z důvodu pandemie koronaviru. Kavárna Cafe 21 dokonce v srpnu 2020 byla nucena ukončit svůj provoz.

Kavárna Cafe 21 se už od svého vzniku potýkala s finančními problémy. Neměla dostatek investic na vhodné vybavení, a proto jej měla půjčené. V roce 2018 se kavárna rozhodla využít crowdfundingu na portále HitHit, kde se jí na nové vybavení podařilo vybrat okolo 64 tis. Kč za předem stanovené odměny v podobě kávy, snídaně pro dva nebo 10 zrnků kávy a další. Tyto odměny byly v daném roce uplatněny a vznikl tak příjem z vlastní činnosti.

Jediné informační centrum mládeže v roce 2020 nezaznamenalo výrazný pokles. Může to být způsobeno tím, že na informační centrum krize neměla takový vliv, protože i přes různá omezení mohla provozovat různé kurzy a workshopy v malém počtu a venku.

Obě informační centra mají výrazný pokles příjmů z vlastní činnosti v roce 2021. Městské informační centrum umožňuje půjčování sportovního vybavení a půjčování

kol a koloběžek v období od 1. dubna do 31. října, kdy toto středisko každoročně zaznamenává vyšší příjmy za služby. Avšak tyto příjmy v uvedeném období jsou zhruba o 100 tis. Kč nižší v letech 2020 a 2021 oproti roku 2019. V roce 2019 Češi méně cestovali do zahraničí, a proto objevovali krásy Česka a navštěvovali informační centra a půjčovali si sportovní vybavení. V roce 2020 sílily obavy z cestování a v roce 2021 bylo dokonce omezení pohybu osob mezi okresy, což informačnímu centru vůbec nepřispělo.

Doplňkovou činností s nejvyššími příjmy vždy byla kavárna a hned za ní televize TVS, která generovala největší příjmy za zboží, které dosahovaly v roce 2021 hodnot 1 797 tis. Kč. Jednalo se primárně o prodej Magazínu TVS Plus. Pouze hlavní činnost a televize TVS byly schopny se po koronavirové krizi vrátit zpět na výši svých příjmů.

6.1.2 Dary

Tabulka 3 Dary

Dary (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Hlavní činnost	0	315	47	47
TVS	70	10	0	10
Cafe 21	57	16	0	0

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

Sdružení neviduje velké množství darů. Nejvíce pomoci darů byla podporována hlavní činnost od roku 2019-2021. Nejvyšší množství finančních příspěvků bylo darováno v roce 2019 v částce 315 tis. Kč. Dále bylo dary podpořeno středisko televize TVS v letech 2018, 2019 a 2021 a v prvních dvou sledovaných letech také kavárna Cafe 21. Městské informační centrum ani centrum pro mládež ve sledovaném období nebyla podpořena žádnými dary.

6.1.3 Členské příspěvky

Členské příspěvky jsou vybírány každoročně od členů Sdružení. Členem Sdružení se může stát kdokoli, kdo pracuje v oblasti cestovního ruchu. Členství je každoročně aktivně nabízeno a jedná se o individuální proces, kdy k tomu určený pracovník kontaktuje vytipované organizace s nabídkou členství ve Sdružení. Mezi členy Sdružení patří: mikroregiony Bojkovsko, Buchlov, Bílé Karpaty, Ostrožsko-Veselsko, Staroměstsko, Východní Slovácko, dále města Kunovice, Napajedla, Uherské Hradiště, Uherský Brod, obce Popovice, Spytihněv a další organizace. Mikroregiony, města a obce mají stanovenou výši členského příspěvku, která se odvíjí od počtu obyvatel.

Tabulka 4 Přijaté členské příspěvky

Přijaté členské příspěvky	2018	2019	2020	2021
Počet členů	17	22	23	13
Hlavní činnost (v tis. Kč)	876	1 056	1 199	1 123

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

První tři sledovaná období byla výše členského příspěvku pro mikroregiony, města a obce v členství stejná, tj. 6 Kč/obyvatele. V roce 2021 byla výše příspěvku zvýšena na 8 Kč/obyvatele a 4 Kč/obyvatele. Nižší část příspěvku je určena pro obce, která se projevuje ve 2 mikroregionech a z toho důvodu platí za každý mikroregion pouze 4 Kč/obyvatele. Mezi pravidelné členy patří 13 mikroregionů, měst a obcí. Další členové se každým rokem mírně liší a jejich členské příspěvky jsou v rozmezí 3 000 Kč až 9 000 Kč. Výše členského příspěvku se projednává a schvaluje každý rok na valné hromadě Sdružení. V letech 2018-2020 má výše členských příspěvků rostoucí charakter a v roce 2021 došlo k mírnému poklesu.

6.1.4 Dotace

Následující tabulka č. 5 uvádí přehled přijatých dotací. Mezi nejčastější dotace patří Dotace fondu cestovního ruchu Uherské Hradiště, Dotace města Uherské Hradiště, Dotace ministerstva pro místní rozvoj, Dotace úřadu práce na podporu zaměstnanosti, Dotace Zlínského kraje, Dotace vinařský fond a další.

Tabulka 5 Přijaté dotace

Dotace (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Hlavní činnost	932	1 621	994	1 277
ICM	835	797	546	751
MIC	2 041	1 884	1 914	2 270
TVS	0	0	15	116
Cafe 21	405	373	362	0

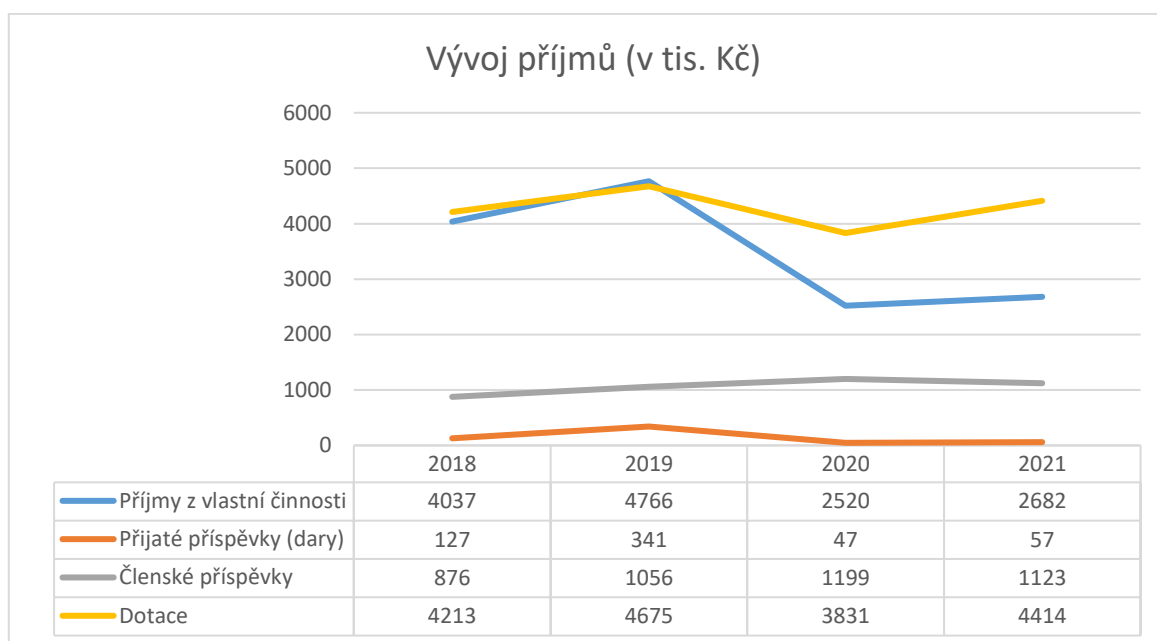
Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

Nejvyšší část dotací byly Dotace Uherské Hradiště, které byly každoročně v celkové výši 3 200 tis. Kč a Dotace Zlínského kraje. Dotace Uherské Hradiště byly vždy rozpočítány na chod Sdružení mezi jednotlivá střediska. V roce 2018 a 2019 Dotace UH byla čerpána v celkové výši, ale v roce 2020 byla vratka na Dotaci UH 298 tis. Kč a v roce 2021 o něco méně, ale přesto byla vratka ve výši 135 tis. Kč. Vratky byly z důvodu nižších nákladů, na které byly tyto dotace určeny. Protože dotace jsou poskytovány

na konkrétní účel, nemohlo si je Sdružení nechat a hospodařit s nimi v dalších letech. Nejvíce podporovaným střediskem prostřednictvím dotací bylo Městské informační centrum, které v roce 2021 získalo nejvyšší příspěvek, až 2 270 tis. Kč. Televize TVS si poprvé o dotaci zažádala v roce 2020 a na svůj provoz získala 15 tis. Kč, příští rok už o 100 tis. Kč více. Cafe 21 pro svůj provoz také využívalo provozní dotace v době své činnosti.

6.1.5 Celkové příjmy

Graf č. 1 Celkové příjmy obsahuje souhrn informací z tabulek č. 2-5 za celé Sdružení dohromady. Data jsou uvedena ve sledovaném období 2018-2021.



Graf 1 Vývoj příjmů (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)

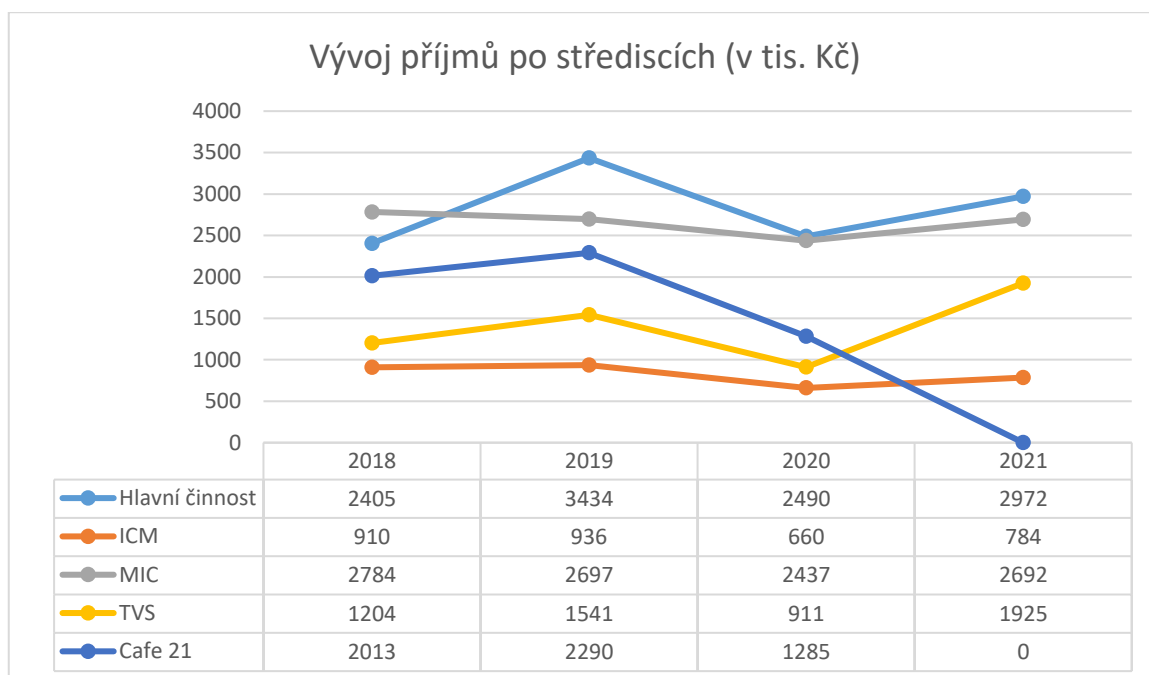
Největší část příjmů pro Sdružení tvoří přijaté dotace, které se pohybují v rozmezí 3 831 tis. Kč – 4 675 tis. Kč. Tyto příjmy jsou pro Sdružení klíčové, protože dotace využívá na chod hlavní činnosti, také na chod informačního centra, na kovidové náhrady pro své zaměstnance, na přípravu nového webu a další.

Dalším výrazným příjmem jsou příjmy z vlastní činnosti, které obsahují poskytnutí služeb v rámci cestovního ruchu, poskytnutí marketingového prostoru, vytvořené kampaně na klíč, služby informačních center, ale také prodej upomínkových předmětů a prodej Magazínu TVS Plus. Jak je z grafu patrné, ač v prvních dvou letech dosahovaly skoro nejvyšší příjmy z vlastní činnosti, v následujících letech došlo k výraznému poklesu a nelze se na tyto příjmy spolehnout.

Následují členské příspěvky, které jsou pro Sdružení také významnou položkou příjmů. Výše členského příspěvku se odvíjí od počtu členů a výše jejich členského příspěvku, který se schvaluje na valné hromadě.

Přijaté příspěvky v podobě darů v posledních dvou letech tvoří zanedbatelnou položku.

Další graf č. 2 znázorňuje všechny příjmy rozdělené podle jednotlivých středisek za sledované období 2018-2021. Informace vycházejí z výročních zpráv Sdružení.



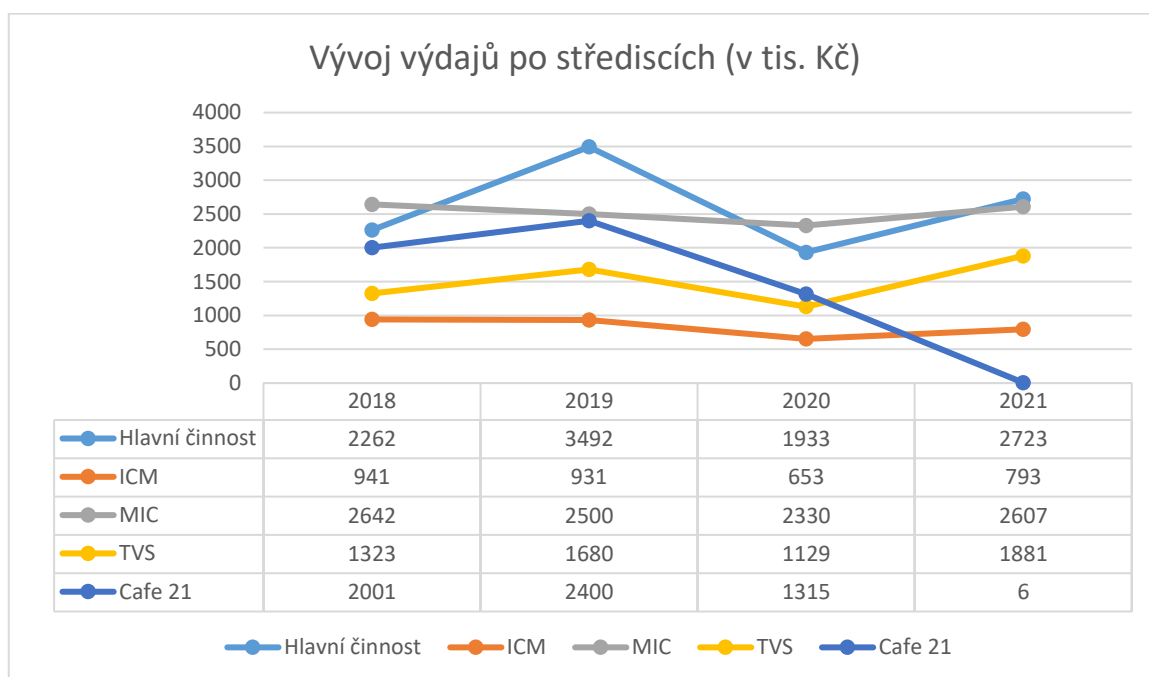
Graf 2 Vývoj příjmů po střediscích (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)

Jak je z grafu patrné, největší příjmy Sdružení má z hlavní činnosti a hned poté ze střediska Městské informační centrum. Ve všech střediscích kromě MIC v roce 2019 byly maximální příjmy za sledované období. Ve všech sledovaných střediscích došlo k poklesu příjmů v roce 2020 oproti roku 2019. Tento pokles zapříčinila pandemie koronaviru, kdy v letech 2020 a 2021 byla nejpřísnější opatření a vládní opatření související s omezením pohybu mezi okresy a tím pádem i omezení činnosti Sdružení související s cestovním ruchem. V roce 2020 byla také uzavřena kavárna Cafe 21, ze které od roku 2021 nejsou evidované žádné příjmy. Ve všech ostatních střediscích v roce 2021 došlo k nárůstu oproti roku 2020, ale pouze televizi TVS se podařilo mít vyšší příjmy než v předchozích letech. Tyto příjmy dosahovaly hodnoty 1 925 tis. Kč.

6.2 Analýza výdajů

S příjmy jsou neodmyslitelně spjaty také výdaje, které jsou důležité pro fungování každé organizace. U všech organizací, a obzvláště u těch neziskových, které povětšinou nevytváří pravidelný příjem, je důležité si hlídat vývoj výdajů a dopředu se na nenadálé výdaje připravit.

Následující kapitola se zabývá analýzou výdajů Sdružení rozdělených do jednotlivých středisek. Tyto výdaje znázorňuje Graf č. 3.



Graf 3 Vývoj výdajů po střediscích (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)

Mezi nejvíce nákladná patří hlavní činnost a středisko Městského informačního centra. Největší výdaje tato dvě střediska mají na mzdových nákladech a s nimi související náklady na okresní správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny. V roce 2020 z důvodu koronavirové krize a vládního opatření byl omezen provoz, a z toho důvodu také poklesly výdaje. V roce 2021 opět došlo k nárůstu výdajů. Městské informační centrum a televize TVS v roce 2021 dosáhly vyšších výdajů než před krizí v roce 2019. Středisko Cafe 21 ukončilo svoji činnost, z toho důvodu negeneruje výdaje.

6.3 Shrnutí analýzy hospodaření

Sdružení hospodaří s příjmy vytvořenými vlastní činností. Do těchto příjmů se řadí příjmy za zboží a služby poskytované Sdružením, které mohou mít podobu v rámci hlavní činnosti poskytnutý marketingový prostor na webu a sociálních stránkách nebo vytvoření kampaně

na klíč, v rámci střediska Informační centrum pro mládež služby poskytované informačním centrem, jako jsou například tiskové a kopírovací služby, pronájem prostor a různá školení a workshopy. Městské informační centrum prodává upomínkové předměty města a půjčuje sportovní vybavení. Televize TVS zase nabízí prostor v televizi pro vlastní reklamu a prodává Magazín TVS. Kavárna Cafe 21 se zabývala hostinskou činností. Mimo zmíněné nejdůležitější činnosti v jednotlivých střediscích Sdružení vykonávalo i další činnosti. Příjmy z vlastní činnosti měly první dva roky rostoucí charakter, následující rok v roce 2020 došlo k poklesu příjmů téměř o polovinu a v roce 2021 byl mírný nárůst. Pokles příjmů z vlastní činnosti byl ovlivněn koronavirovou krizí a s ní souvisejícími opatřeními.

Sdružení není příliš podporováno dary od podnikatelských subjektů. Největší příspěvek v podobě daru zaznamenalo Sdružení v roce 2019 ve výši 341 tis. Kč a v následujících letech se příspěvek pohyboval kolem 50 tis. Kč. Takto nízké dary mohou být způsobeny celkově nelehkou finanční situací pro všechny organizace v posledních letech.

Členské příspěvky jsou pro Sdružení klíčovým příjmem, protože se na něj může každý rok spolehnout. Z tohoto důvodu výše vybraných členských příspěvků se v jednotlivých letech příliš nezměnila, ba naopak v nejslabším roce 2020 došlo dokonce k mírnému nárůstu. Sdružení každý rok hospodaří téměř s 1 mil. Kč vybraným na členských příspěvcích.

Také dotace podobně jako členské příspěvky jsou pro Sdružení zásadním příjmem. Jedinou nevýhodou dotací je to, že jsou provozní a musí být využity na předem stanovený účel a pokud příjem z dotací na tento účel nebude plně vyčerpán, musí být nevyčerpaná část příspěvku vrácena zpět poskytovateli. K vrácení části nevyčerpané dotace v případě Sdružení došlo v letech 2020 a 2021. Celkem bylo na dotacích v obou letech vráceno 433 tis. Kč. Sdružení každoročně dosáhlo na dotaci v hodnotě okolo 4-4,5 mil. Kč.

Největší podíl na výdajích Sdružení mají mzdové náklady a s nimi související odvody na sociální a zdravotní pojištění. Další významnější položkou jsou poté výdaje na nákup zboží a spotřebovaný materiál a energie. Za nejvíce nákladné středisko Sdružení mimo hlavní činnost je Městské informační středisko, které má konstantní charakter. Dalším na výdaje náročným střediskem bylo Cafe 21, které v roce 2020 kvůli koronavirové krizi ukončilo svou činnost. Poté následovaly televize TVS a Informační centrum pro mládež, které mají kolísavý charakter.

7 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza napomáhá ke zhodnocení finanční situace a hospodaření s finančními prostředky. Analyzovaná společnost Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu bude sledováno za období 2018-2020 a v případě sledování nákladů a výnosů až do roku 2021. Aktuálnější výkazy bohužel pro účely diplomové práce nebyly poskytnuty. Pomocí finanční analýzy lze nalézt slabiny nebo silné stránky Sdružení, které následně lze využít pro rozvoj Sdružení a jejího poslání. Následující finanční analýza je upravená pro účely neziskových organizací. Analýza vychází z výročních zpráv společnosti.

7.1 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů slouží k zjištění, porovnání a zhodnocení hospodaření společnosti jako celku. Zpracovaná analýza dává pohled na to, jaký majetek společnost vlastní a pomocí jakých prostředků dochází k financování tohoto majetku. Analýza také popisuje změny, které nastaly v položkách výkazů a porovnává je s jinými obdobími a ukazuje, čím tyto změny byly způsobeny. Analýza vychází z výkazů společnosti, z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za období 2018-2020 (2021).

7.1.1 Analýza majetkové struktury

Tabulka 6 Vertikální analýza majetkové struktury

Položka	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM (v tis. Kč)	1437	1446	2247
Stálá aktiva	5 %	37 %	14 %
DNM	6 %	45 %	29 %
DHM	1 %	2 %	1 %
DFM	0 %	0 %	0 %
Oprávkky k DM	-3 %	-11 %	-17 %
Oběžná aktiva	95 %	63 %	86 %
Zásoby	37 %	32 %	19 %
Pohledávky	14 %	16 %	5 %
KFM	39 %	12 %	59 %
Jiná aktiva celkem	5 %	3 %	3 %

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2020, vlastní zpracování

Z analýzy majetkové struktury Sdružení je patrné, že největší část celkového majetku tvoří oběžná aktiva ve všech sledovaných letech. V roce 2018 se aktiva skládala z 95 % oběžných aktiv, hlavně tedy krátkodobý finanční majetek v podobě peněžních prostředků na účtu v hodnotě 555 tis. Kč, pak také oběžná aktiva tvořila z 37 % zásoby v podobě

zboží na skladě a v prodejnách v hodnotě 534 tis. Kč. Sdružení má zásoby v podobě propagačních předmětů, které prodávají v Infocentru Region Slovácko v Uherském Hradišti. Hodnota pohledávek v roce 2018 dosahovala hodnoty 198 tis. Kč. Celková částka oběžných aktiv v roce 2018 tedy činila 1 361 tis. Kč. Dlouhodobý majetek se skládal pouze z 5 % z celkového majetku, což je 76 tis. Kč, již snížený o oprávky 44 tis. Kč.

Dlouhodobý majetek v roce 2019 se zvýšil na 37 %, tedy 533 tis. Kč, tento růst způsobil nákup software v hodnotě 566 tis. Kč, což zapříčinilo také vyšší hodnotu opravek v daném roce (153 tis. Kč). Díky nákupu software se poměr oběžných aktiv k celkovému majetku snížil o 32 % a největší snížení je patrné na peněžních prostředcích na účtu, které jsou o 400 tis. Kč nižší. Další nepatrné výkyvy jsou v desítkách tisíc na zboží na skladě a v zásobách, pohledávky za odběratele a náklady příštích období.

V roce 2020 se odepsala téměř poloviční hodnota software (267 tis. Kč), tím pádem dlouhodobý majetek tvoří už jen 14 % z celkového majetku v hodnotě 314 tis. Kč. Celkový majetek Sdružení v roce 2020 je opět tvořen z převážné většiny oběžnými aktivy v poměru 86 %. Největší výkyv je zaznamenán na peněžních prostředcích na účtech, které dosahují 1 312 tis. Kč, v poměru to je 59 % celkových aktiv. V roce 2020 společnost také měla nárok na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávných celků v hodnotě 65 tis. Kč. V porovnání s rokem 2019 měla o 111 tis. Kč vyšší pohledávky oproti roku 2020, což bylo zapříčiněno nižší hodnotou pohledávek za odběratele, na účtu jiné pohledávky a dohadné účty aktivní.

Tabulka 7 Horizontální analýza majetkové struktury

Položka	2018/2019		2019/2020	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	9	0,63	801	55,39
Stálá aktiva	457	601,32	-219	-41,09
DNM	556	621,98	0	0,00
DHM	9	45,00	0	0,00
DFM	0	0,00	0	0,00
Oprávky k DM	109	247,73	219	143,14
Oběžná aktiva	-448	-32,92	1 020	111,72
Zásoby	-71	-13,30	-42	-9,07
Pohledávky	33	16,67	-111	-48,05
KFM	-375	-67,57	1 135	630,56
Jiná aktiva celkem	-35	-47,30	38	97,44

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2020, vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněno výše, nejvyšší nárůst v roce 2019 ve stálých aktivách je zapříčiněn nákupem softwaru, což způsobilo meziroční nárůst oproti roku 2018 o 601,32 %, kdy celkový rozdíl tvoří 457 tis. Kč a s tím se zvýšily i související oprávky k dlouhodobému majetku, které jsou o 109 tis. Kč, což je o 247,73 % vyšší než předcházející rok. Oběžná aktiva naopak klesla o 448 tis. Kč z celkových 1 361 tis. Kč na 913 tis. Kč. Největší změna v rámci oběžných aktiv byla na krátkodobém finančním majetku, kde došlo k poklesu o 67,57 % převážně na peněžních prostředcích na účtech. Menší pokles je také zaznamenán v zásobách, a naopak růst na pohledávkách.

Celková změna majetku v roce 2020 oproti předešlému roku činila nárůst o 801 tis. Kč, což k celkové hodnotě majetku 2 247 tis. Kč dělá celkem 55,39 %. Největší změny způsobilo odepsání téměř poloviny celkové hodnoty nakoupeného software v roce 2019. Oprávky se tedy zvýšily o 219 tis. Kč, což je nárůst o 143,14 % oproti roku 2019. Ze zvýšení opravek vyplývá snížení stálých aktiv o stejnou hodnotu, což v přepočtu na procenta dělá snížení o 41,09 %. V roce 2020 společnost zaznamenala velký nárůst na oběžných aktivách o 1 020 tis. Kč oproti roku 2019, a to představuje 111,72 %. Největší výkyv je opět zaznamenán na peněžních prostředcích na účtech, kde došlo k nárůstu o 1 211 tis. Kč. Na krátkodobých finančních zdrojích došlo k nárůstu o 630,56 %. Takto vysoká finanční rezerva na účtu může být z důvodu plánovaného nákupu dlouhodobého majetku.

7.1.2 Analýza finanční struktury

Tabulka 8 Vertikální analýza finanční struktury

Položka	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM (v tis. Kč)	1 437	1 446	2 247
Vlastní zdroje	48 %	58 %	52 %
Jmění celkem	4 %	21 %	9 %
Výsledek hospodaření	44 %	37 %	42 %
Cizí zdroje	52 %	42 %	48 %
Krátkodobé závazky	42 %	14 %	37 %
Jiná pasiva	10 %	28 %	12 %

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2020, vlastní zpracování

Na základě vertikální analýzy finanční struktury si lze povšimnout, že je sdružení financováno téměř napůl z vlastních a cizích zdrojů. Ve všech sledovaných letech největší podíl vlastních zdrojů na celková pasiva tvoří výsledek hospodaření, kde největší položkou je nerozdělený zisk z minulých let. Tato položka je kumulována pomocí účtu výsledek

hospodaření za dané účetní období, kdy se navyšuje nebo понижuje na základě toho, jestli v daném roce sdružení vytvořilo zisk nebo ztrátu. V roce 2018 účet nerozdělený zisk dosahoval hodnoty 486 tis. Kč, v roce 2019 byl navýšen na 634 tis. Kč, ale ve stejném roce společnost generovala ztrátu z výsledku hospodaření, tím pádem nerozdělený zisk z minulých let v následujícím roce byl o 106 tis. Kč nižší. Tento pokles mohla způsobit koronavirová situace. V roce 2019 podíl vlastního jmění na celkových pasivech dosahuje hodnoty 21 % přesněji 304 tis. Kč, což mohla způsobit daná situace a nevyčerpání účelových dotací, které byly Sdružení poskytnuty Uherským Hradištěm na rozvoj cestovního ruchu.

Poměr cizích zdrojů se pohybuje v rozmezí od 42 % do 52 %. Sdružení nevyužívá žádných dlouhodobých cizích zdrojů v žádném sledovaném období. V roce 2018 dosahovaly krátkodobé závazky hodnoty 597 tis. Kč, což je 42 % k celkovým pasivům. Největší položkou krátkodobých závazků jsou závazky vůči zaměstnancům v hodnotě 225 tis. Kč a k tomu související závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění. Jiná pasiva v podobě výdajů a výnosů příštích období dosahovala hodnot 147 tis. Kč (10 % z celkových pasiv). V roce 2019 se hodnoty v rámci cizích zdrojů změnilly tak, že byly daleko nižší závazky vůči zaměstnancům a to 77 tis. Kč, ale naopak byla daleko vyšší jiná pasiva, která dosahovala hodnot 405 tis. Kč (28 % k pasivům). V roce 2020 byly hodnoty cizích pasiv velmi podobné jako v roce 2018, akorát u krátkodobých závazků vznikl nový závazek ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků v hodnotě 298 tis. Kč. A také jiná pasiva se zvýšila na 259 tis. Kč.

Tabulka 9 Horizontální analýza finanční struktury

Položka	2018/2019		2019/2020	
	v tis. Kč.	v %	v tis. Kč.	v %
PASIVA CELKEM	9	0,63	801	55,39
Vlastní zdroje	139	20,06	329	39,54
Jmění celkem	244	406,67	-94	-30,92
VH	-105	-16,59	423	80,11
Cizí zdroje	-130	-17,47	472	76,87
Krátkodobé závazky	-388	-64,99	618	295,69
Jiná pasiva	258	175,51	-146	-36,05

Zdroj: výroční zpráva za roky 2018-2020, vlastní zpracování

Vzhledem k vzájemné rovnosti aktiv a pasiv, se pasiva vyvíjela stejně. Ve sledovaném období docházelo k nárůstu celkových pasiv. V roce 2020 dokonce o 55,39 % oproti roku 2019. Vlastní zdroje měly rostoucí charakter, i vzhledem k tomu, že v roce 2019 Sdružení generovalo ztrátu, která se promítla ve výsledku hospodaření celkem v hodnotě 105 tis. Kč.

Naopak v roce 2020 sdružení zaznamenalo pokles vlastního jmění o 94 tis. Kč a razantní růst výsledku hospodaření o 423 tis. Kč přes 80 % oproti předcházejícímu roku.

Cizí zdroje v roce 2019 oproti roku 2018 klesly, hlavně díky krátkodobým závazkům, které klesly až o 388 tis. Kč, ale naopak jiná pasiva vzrostla z 147 tis Kč na 405 tis. Kč o téměř 175,51 %. V roce 2020 došlo podobně jak u vlastních zdrojů také k nárůstu cizích zdrojů o 472 tis. Kč oproti roku 2019 a to hlavně díky velkému nárůstu krátkodobých závazků, a to primárně kvůli nově vzniklým závazkům z rozpočtu orgánů územních samosprávních celků, jak už bylo zmíněno výše.

7.1.3 Analýza nákladové struktury z hlavní činnosti

Tabulka 10 Vertikální analýza nákladové struktury z hlavní činnosti

Položka (v %)	2018	2019	2020	2021
NÁKLADY CELKEM (v tis. Kč)	2262	3 401	1 933	2723
Spotřebované nákupy a nakoupené služby	57,25	66,66	39,89	47,15
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	6,59	6,12	5,69	11,49
Prodané zboží	5,44	2,68	0,67	2,61
Náklady na cestovné	2,12	1,59	1,19	0,81
Náklady na reprezentaci	1,11	0,24	0,62	0,22
Ostatní služby	42,00	56,04	31,40	32,02
Osobní náklady	40,89	29,55	47,75	42,20
Daně a poplatky	0,18	0,06	0,10	0,07
Ostatní náklady	1,68	1,38	2,43	2,09
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	0,00	2,32	9,78	7,64
Poskytnuté příspěvky	0,00	0,03	0,05	0,07
Daň z příjmů				0,77

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

Celkové náklady v jednotlivých letech mají kolísavý charakter. Největší náklady byly v roce 2019 v částce 3 401 tis. Kč. Tato výše nákladů byla způsobená koronavirovou krizí. Největší podíl na celkových nákladech u hlavní činnosti Sdružení ve všech sledovaných letech kromě roku 2020 má položka spotřebované nákupy a nakoupené služby. Z této položky největší podíl tvoří ostatní služby, které souvisejí s údržbou webu. Další významnou položkou jsou osobní náklady, v kterých jsou zahrnut mzdy a odvody

sociálního a zdravotního zabezpečení za zaměstnance. Sdružení zaměstnává jednoho člověka. Náklady na tohoto zaměstnance od roku 2018 mírně vzrostly z 925 tis. Kč na 1 149 tis. Kč. Menší položku také tvoří spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek.

Tabulka 11 Horizontální analýza nákladové struktury z hlavní činnosti

Položka	2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
NÁKLADY CELKEM	1 139	50,35	-1 468	-43,16	790	40,87
Spotřebované nákupy a nakoupené služby	972	75,06	-1496	-65,99	513	66,54
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	59	39,60	-98	-47,12	203	184,55
Prodané zboží	-32	-26,02	-78	-85,71	58	446,15
Náklady na cestovné	6	12,50	-31	-57,41	-1	-4,35
Náklady na reprezentaci	-17	-68,00	4	50,00	-6	-50,00
Ostatní služby	956	100,63	-1 299	-68,15	265	43,66
Osobní náklady	80	8,65	-82	-8,16	226	24,49
Daně a poplatky	-2	-50,00	0	0,00	0	0
Ostatní náklady	9	23,68	0	0,00	10	21,28
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	79	x	110	139,24	19	10,05
Poskytnuté příspěvky	1	x	0	0,00	1	100
Daň z příjmů					21	

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

Sdružení zaznamenalo velké výkyvy v nákladech v letech 2018-2021. V roce 2019 došlo k nárůstu celkových nákladů o 50,35 %, v dalším roce náklady poklesly celkem o 1 496 tis. Kč, což v přepočtu znamená pokles o 65,99 % a v roce 2021 se náklady opět zvýšily o 66,54 %. Tyto změny zapříčinila koronavirová krize a s ní související vládní opatření. V letech 2019 a 2020 lidé méně nakupovaly, a proto na položce prodané zboží hodnoty klesaly o 26,02 % a další rok dokonce o 85,71 %. V roce 2021 došlo opět k nárůstu o 58 tis. Kč, ale vzhledem k velmi nízkým nákladům na prodané zboží v roce 2020 celkem v hodnotě 13 tis. Kč tento rozdíl dělá nárůst o 446,15 %. Celkově rok 2020 měl velmi nízké náklady, které způsobily pokles téměř na všech položkách. Na jediných odpisech v roce 2020 došlo k nárůstu vzhledem k tomu, že nakoupený software v srpnu roku 2019 se v roce 2020 odepisoval každý měsíc, ale k nárůstu odpisů za měsíc v roce 2020 nedošlo. V roce 2021 se Sdružení po koronavirové krizi opět začalo

velmi snažit ve své činnosti a došlo k mírnému nárůstu nákladů. Vzhledem k velmi nízkým nákladům v roce 2020 se společnosti podařilo vygenerovat zisk z hlavní činnosti, za který byla v roce 2021 odvedena daň v hodnotě 21 tis. Kč.

7.1.4 Analýza výnosové struktury z hlavní činnosti

Tabulka 12 Vertikální analýza výnosové struktury z hlavní činnosti

Položka	2018	2019	2020	2021
VÝNOSY CELKEM (v tis. Kč)	2 342	3 295	2 491	2972
Provozní dotace	39,80	49,20	39,90	42,97
Přijaté příspěvky	37,40	41,61	50,02	39,37
Přijaté příspěvky (dary)	0,00	9,56	1,89	1,58
Přijaté členské příspěvky	37,40	32,05	48,13	37,79
Tržby za vlastní výkony a za zboží	22,80	8,01	6,10	3,16
Jiné ostatní výnosy	0,00	1,18	3,97	3,16
Tržby z prodeje majetku	0,00	0,00	0,00	0

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

Také celkové výnosy z hlavní činnosti, podobně jako náklady zaznamenaly meziroční výkyvy. Největší podíl ve všech sledovaných letech mají provozní dotace, které se pohybují okolo 39,80 % - 49,20 %, kdy v roce 2019 vzhledem k začínajícímu koronaviru bylo Sdružení nejvíce podporováno z veřejných zdrojů. A dalším klíčovými příjmem v rozmezí 32,05 % - 48,13 % na celková aktiva jsou členské příspěvky. Tržby za vlastní výkony a za zboží tvoří celková aktiva z 22,80 % v roce 2018 a v dalších letech tento poměr klesá až na 3,16 % v roce 2021.

Tabulka 13 Horizontální analýza výnosové struktury z hlavní činnosti

Položka	2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
VÝNOSY CELKEM	953	40,69	-804	-24,40	481	19,31
Provozní dotace	689	73,93	-627	-38,68	283	28,47
Přijaté příspěvky	495	56,51	-125	-9,12	-76	6,10
Přijaté příspěvky (dary)	315	x	-268	-85,08	0	0
Přijaté členské příspěvky	180	20,55	143	13,54	-76	-6,34
Tržby za vlastní výkony a za zboží	-270	-50,56	-112	-42,42	279	183,55
Jiné ostatní výnosy	39	x	60	153,85	-5	-5,05

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

V roce 2018 u některých položek, jako jsou například přijaté příspěvky formou daru a ostatní výnosy, měly nulové hodnoty, z toho důvodu nebylo možné spočítat meziroční výkyv v procentech, ale ve většině zmíněných položkách došlo k nárůstu v roce 2019. Co se týče celkových výnosů, společnost v roce 2019 zaznamenala navýšení oproti roku 2018 a v roce 2020 opět mírný pokles, avšak nedostala se pod hodnotu výnosů v roce 2018 a v roce 2021 opět došlo k mírnému nárůstu. Celkově v roce 2019 došlo k nárůstu výnosů z hlavní činnosti oproti roku 2018 až na položku tržby za vlastní výkony a za zboží, kdy v roce 2019 byl zaznamenán pokles o téměř 50,57 % vzhledem v situaci v daném roce. V roce 2020 daná situace pokračovala a došlo k poklesu téměř u všech položek kromě přijatých členských příspěvků, na které tato situace neměla vliv a jiné ostatní výnosy. V roce 2021 se situace mírně uklidnila a došlo k menšímu nárůstu na výnosech, jediné přijaté členské příspěvky zaznamenaly pokles, kdy byly nějaké členské příspěvky z neznámého důvodu vráceny a pokles zaznamenaly také jiné ostatní výnosy o 5 tis. Kč oproti roku 2020.

7.1.5 Analýza nákladové struktury z doplňkové činnosti

Tabulka 14 Vertikální analýza nákladové struktury z doplňkové činnosti

Položka	2018	2019	2020	2021
NÁKLADY CELKEM (v tis. Kč)	6 907	7 603	5 428	5286
Spotřebované nákupy a nakoupené služby	42,62	47,23	41,41	57,57
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	6,10	5,23	5,32	4,05
Prodané zboží	26,76	32,78	23,25	25,61
Náklady na cestovné	0,22	0,18	0,11	0,19
Náklady na reprezentaci	0,09	0,05	0,02	0
Ostatní služby	9,47	8,81	12,69	27,58
Osobní náklady	56,06	51,22	56,41	50,61
Daně a poplatky	0,04	0,04	0,04	0,06
Ostatní náklady	1,00	1,07	1,47	1,53
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	0,22	0,39	0,55	0,28
Poskytnuté příspěvky	0,06	0,05	0,11	0,34
Daň z příjmů				0,19
Aktivace majetku a zboží				-10,58

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

V doplňkové činnosti mají největší podíl, téměř poloviční, na všech nákladech osobní náklady, kam spadají mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní zabezpečení. Sdružení eviduje kolem 10 zaměstnanců. V doplňkové činnosti společnost má vyšší podíl osobních nákladů na celkové náklady jak v hlavní činnosti. Téměř druhá polovina všech nákladů je v položce spotřebované nákupy a nakoupené služby, kdy největší podíl v této položce je na prodaném zboží a ostatní služby. Spotřebovaný materiál, energie a ostatní neskladované dodávky se pohybují ve všech letech okolo 5 %. V roce 2020 došlo ke snížení nákladů z 7 603 tis. Kč v roce 2019 na 5 428 tis. Kč. V roce 2021 byla navíc oproti předchozích letech placena daň z příjmu za zisk z výsledku hospodaření v roce 2020. Další položkou navíc byla aktivace majetku a zboží, kdy bylo odúčtování komisního prodeje, to znamená, že Sdružení odvedlo hotovost za prodané nákladné zboží, které si nemůže dovolit koupit. Tento odvod byl v celkové výši 559 tis. Kč.

Tabulka 15 Horizontální analýza nákladové struktury z doplňkové činnosti

Položka	2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
NÁKLADY CELKEM	696	10,08	-2 175	-28,61	-142	-2,62
Spotřebované nákupy a nakoupené služby	647	21,98	-1 343	-37,40	795	26,13
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	-23	-5,46	-109	-27,39	-75	-35,05
Prodané zboží	644	34,85	-1 230	-49,36	92	6,79
Náklady na cestovné	-1	-6,67	-8	-57,14	4	40
Náklady na reprezentaci	-2	-33,33	-3	-75,00	-1	x
Ostatní služby	16	2,45	19	2,84	769	52,74
Osobní náklady	22	0,57	-832	-21,37	-387	-14,47
Daně a poplatky	0	0,00	-1	-33,33	1	33,33
Ostatní náklady	12	17,39	-1	-1,23	1	1,23
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	15	100,00	0	0,00	-15	-100
Poskytnuté příspěvky	0	0,00	2	50,00	12	66,67
Daň z příjmů	x	x	x	x	10	100
Amortizace majetku a zboží	x	X	x	X	-559	100

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

Také v doplňkové činnosti v jednotlivých letech docházelo ke kolísání v nákladech. Největší poklesy byly zaznamenány v roce 2020, to znamená, že Sdružení ušetřilo na jednotlivých položkách. Výrazné výkyvy byly na položce prodané zboží, kdy v roce 2019 došlo k nárůstu

o 34,85 %, následně v roce 2020 k poklesu o 49,36 % a v roce 2021 opět k nárůstu o 6,75 %. U položky ostatní služby došlo v letech 2019 a 2020 k nárůstu o zhruba 2,5 % a v roce 2021 se tato položka navýšila o 769 tis. Kč, což je v přepočtu 52,74 %. V roce 2019 došlo ke zvýšení odpisů o 15 tis. Kč, protože se v červenci v roce 2018 nakoupila a začala odepisovat kancelářská technika a v následujícím roce se odepisovala celý rok. Následně v roce 2020 také docházelo k odepisování celý rok, z tohoto důvodu celková meziroční změna je nulová a v roce 2021 se odepisovala pouze do června.

7.1.6 Analýza výnosové struktury z doplňkové činnosti

Tabulka 16 Vertikální analýza výnosové struktury z doplňkové činnosti

Položka (v %)	2018	2019	2020	2021
VÝNOSY CELKEM (v tis. Kč)	6 974	7 603	5 293	5 401
Provozní dotace	47,05	40,17	54,45	58,08
Přijaté příspěvky	1,82	0,34	0,00	0,19
Přijaté příspěvky (dary)	1,82	0,34	0,00	0,19
Přijaté členské příspěvky	0,00	0,00	0,00	0
Tržby za vlastní výkony a za zboží	50,26	59,21	44,74	41,68
Jiné ostatní výnosy	0,87	0,28	0,02	0,04
Tržby z prodeje majetku	0,00	0,00	0,79	0,00

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

Největší podíl na výnosech v doplňkové činnosti mají tržby za vlastní výkony a za zboží a také provozní dotace podobně jako u hlavní činnosti. V prvních dvou letech měly větší podíl položky tržby za vlastní výkony a za zboží a v následujících dvou letech se společnosti nepodařilo získat takové tržby a převládala položka provozní dotace. Tak jak klesly náklady z doplňkové činnosti, klesly podobně i výnosy. Oproti hlavní činnosti, na vedlejší činnost nejsou výnosy v podobě členských příspěvků, pouze menší příspěvky v podobě darů.

Tabulka 17 Horizontální analýza výnosové struktury z doplňkové činnosti

Položka	2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
VÝNOSY CELKEM	629	9,02	-2 310	-30,38	108	2,04
Provozní dotace	-227	-6,92	-172	-5,63	255	8,85
Přijaté příspěvky	-101	-79,53	-26	-100,00	10	X

Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0	x	0	x	0	X
Přijaté příspěvky (dary)	-101	-79,53	-26	-100,00	10	X
Přijaté členské příspěvky	0	x	0	x	0	X
Tržby za vlastní výkony a za zboží	997	28,45	-2 134	-47,40	-117	-4,94
Jiné ostatní výnosy	-40	-65,57	-20	-95,24	2	X
Tržby z prodeje majetku	0	x	42	X	-42	-100

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2021, vlastní zpracování

U doplňkové činnosti došlo k meziročním poklesům téměř ve všech položkách první tři sledovaná období. Jedinou výjimkou jsou tržby za vlastní výkony a za zboží v roce 2019, kdy došlo k nárůstu. V roce 2020 Sdružení prodalo majetek v hodnotě 42 tis. Kč. V roce 2021 téměř na všech položkách došlo k růstu, akorát tržby za vlastní výkony a za zboží se nepodařilo udržet a došlo k poklesu o 117 tis. Kč oproti roku 2020.

7.2 Poměrové ukazatele

V této kapitole jsou vypočítány modifikované poměrové ukazatele pro potřebu analýzy Sdružení za sledované období 2018-2020, v případě u ukazatelů vycházejících z výkazu zisku a ztrát do roku 2021. Analýza poměrových ukazatelů se zaměřuje na ukazatele, které jsou vypočítány pomocí poměru a počítá se jím např.: autarkie, zadluženost, likvidita rentabilita a financování. Z výsledků ukazatelů lze zjistit, jak si organizace vede a zda je ekonomicky „zdravá“.

7.2.1 Ukazatel autarkie

Tabulka 18 Ukazatel autarkie

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Výnosy HČ	2 405	3 434	2 490	2 972
Náklady HČ	2 262	3 492	1 933	2 723
Autarkie	106 %	98 %	129 %	109 %

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2020, vlastní zpracování

Autarkie se pohybuje okolo doporučených výsledků (100 %). V roce 2020 dokonce dosáhla hodnoty 129 %, což značí schopnost dosáhnout výnosů na pokrytí nákladů z hlavní činnosti. V roce 2019 Sdružení mělo vyšší náklady než příjmy z hlavní činnosti, což znamená, že nebylo schopno pokrýt veškeré náklady související s hlavní činností.

7.2.2 Ukazatel zadluženosti

Tabulka 19 Ukazatel zadluženosti

Položka (tis. Kč)	2018	2019	2020
Cizí kapitál	744	614	1086
Celková aktiva	1 437	1 446	2 247
Vlastní kapitál	693	832	1161
Celková zadluženost	0,52	0,42	0,48
Míra zadluženosti	1,07	0,74	0,94
Koeficient samofinancování	0,48	0,58	0,52

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2020, vlastní zpracování

U celkové zadluženosti platí, že čím vyšší je její hodnota, tím vyšší je dluh Sdružení a s ním i související riziko. Sdružení v rámci cizích zdrojů eviduje hlavně závazky vůči zaměstnancům, kterým nebyla vyplacena odměna za jejich práci v prosinci a s tím související také závazky vůči institucím sociálního a zdravotního zabezpečení, také eviduje výdaje a výnosy příštích období. Přestože z hodnoty celkové zadluženosti vyplývá, že Sdružení je z poloviny financováno z cizích zdrojů, nemá žádné dlouhodobé závazky a z tohoto důvodu se nejedná o rizikové financování.

Míra zadluženosti udává, že Sdružení v prvním roce využívá více cizího kapitálu než vlastního a v dalších letech tomu je naopak a k financování využívalo převážně vlastní kapitál. Míra zadluženosti v jednotlivých letech kolísala.

Koeficient samofinancování udává, kolik aktiv je financováno vlastními zdroji. Koeficient samofinancování a celkové zadluženosti se doplňují a jejich součet tvoří hodnotu 1. Z tohoto důvodu je patrné, že koeficient samofinancování podobně jako celková zadluženost se pohybuje okolo 0,5 ve všech sledovaných letech.

7.2.3 Ukazatel likvidity

Tabulka 20 Analýza likvidity

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	1 361	913	1 933
Zásoby	534	463	421
KFM	555	180	1 315
Krátkodobé závazky	597	209	827
Běžná likvidita	2,28	4,37	2,34
Pohotová likvidita	1,39	2,15	1,83
Hotovostní likvidita	0,93	0,86	1,59

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2020, vlastní zpracování

Analýzou likvidity můžeme zjistit, zda společnost dokáže včas dostát všem svým závazkům a také zda nemá příliš majetku, který nevyužívá.

Doporučenou hodnotou běžné likvidity pro ziskový sektor je 1,5, avšak u neziskových organizací je zapotřebí vyšší hodnoty likvidity, z důvodu nepravidelného příjmu, aby byly schopny dostát svým závazkům. Proto vyšší hodnoty u neziskových organizací neznamení problém. Riziko nesplacených závazků je proto velmi malé a společnost si ponechává dostatečně vysokou výši oběžných aktiv. V roce 2019 měla společnost dvakrát vyšší běžnou likviditu oproti ostatním sledovaným obdobím.

Pohotová i hotovostní likvidita by se měly dle doporučených hodnot pro ziskový sektor pohybovat v rozmezí u pohotové 0,7 – 1,2 a u hotovostní 0,2-0,5. U obou likvidit ve všech sledovaných letech společnost dosahovala vyšších než doporučených hodnot. Větší výkyv zaznamenala u pohotové likvidity v roce 2019 a u hotovostní v roce 2020.

7.2.4 Ukazatel rentability

Tabulka 21 Analýza rentability

Položka (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
HV DČ	67	0	-135	115
Náklady DČ	6 907	7 603	5 428	5 286
HV HČ	80	-106	558	249
Výnosy HČ	2 342	3 295	2 491	2 972
Rentabilita nákladů DČ	1 %	0 %	-2 %	2 %
Haléřový ukazatel nákladů	2,95	2,31	2,18	1,78

Zdroj: výroční zprávy za roky 2018-2020, vlastní zpracování

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti je pro neziskové organizace důležitým měřítkem pro to, zda by měla pokračovat v doplňkové činnosti. Udává, jestli zisk z doplňkové činnosti je kladný a pomáhá pokrýt související náklady. V roce 2018 byla rentabilita nákladů doplňkové činnosti v hodnotě 1 %, což znamená, že doplňková činnost byla mírně zisková. V roce 2019 byla hodnota nulová. V následujícím roce byla rentabilita nákladů doplňkové činnosti záporná, což značí mírné výkyvy v tomto roce a Sdružení nebylo schopno z doplňkové činnosti pokrýt veškeré náklady pouze doplňkovou činností. V roce 2021 došlo k zisku z doplňkové činnosti a tím pádem Sdružení bylo schopno pokrýt náklady ze zisku doplňkové činnosti z 2 %.

Míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti nebylo možné spočítat, protože ztráta na hlavní činnost byla pouze v roce 2019, ale z doplňkové činnosti nebyl generován žádný zisk.

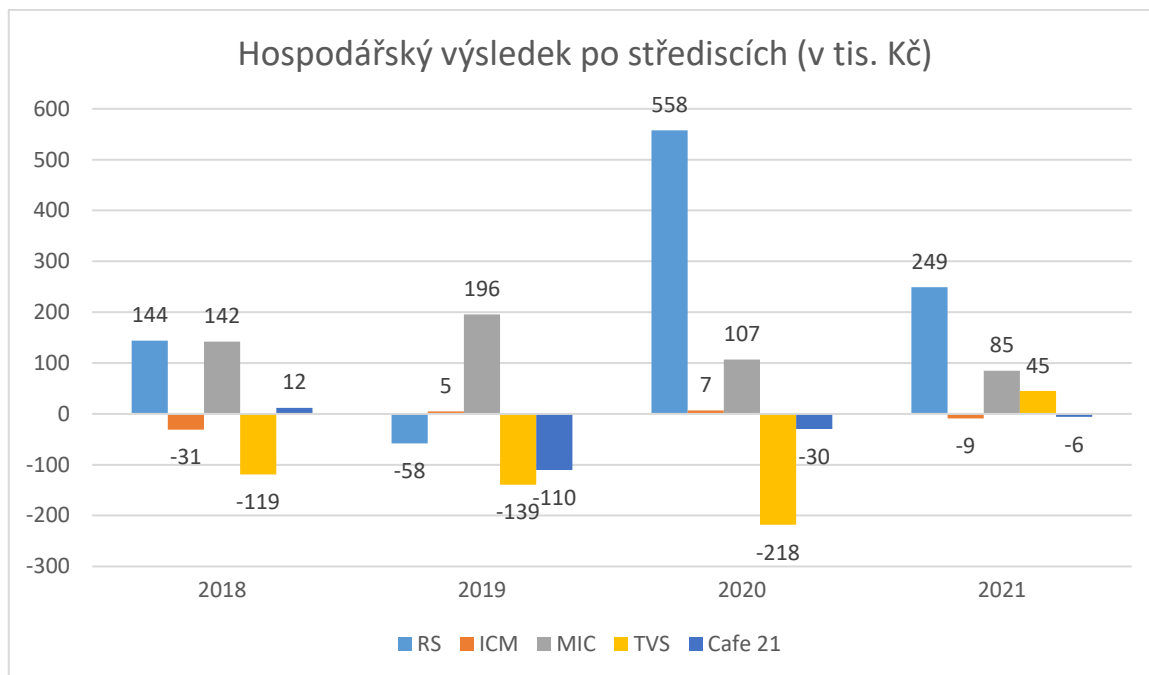
Hodnoty haléřového ukazatele nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ve vztahu k ψ (lomový faktor) mají za celé sledované období klesající tendenci. V žádné roce hodnoty ukazatele nedosahují blízko hodnoty $\psi = 0,6180339$. Z toho vyplývá, že zisk z doplňkové činnosti nepokrývá náklady vzniklé v hlavní činnosti a doplňková činnost tak neplní svou funkci.

7.3 Analýza výsledku hospodaření

Následující kapitola se zaměřuje na analýzu výsledku hodnocení Sdružení, protože sledování hospodářského výsledku je pro neziskové organizace důležité. Neziskové organizace jsou specifické tím, že primárně nejsou založeny za účelem vytváření zisku, proto je třeba brát v potaz spoustu dalších aspektů. Například to, že se většinou nezaměřují na činnost, která by pravidelně generovala výnosy, které používá na svůj rozvoj, ale většinou jsou výnosy nepravidelné. Z tohoto důvodu je pro všechny neziskové organizace obtížné plánování hospodaření. V případě Sdružení má výnosnější poslední měsíce v roce a na začátku roku má výnosů méně, proto je potřeba na tuhle skutečnost myslet a vytvořit si finanční polštář na slabší počátek roku.

Další aspekt, který by měla organizace sledovat je to, zda doplňková činnost plní svoji funkci a dokáže generovat zisk na podporu hlavní činnosti. V případě dlouhodobější ztrátě na doplňkové činnosti by organizace měla zvážit ukončení dané činnosti.

Následující Graf č. 4 znázorňuje vývoj hospodářského výsledku v jednotlivých letech z hlavní činnosti Sdružení a také po jednotlivých střediscích doplňkové činnosti.



Graf 4 Hospodářský výsledek po střediscích (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)
 Hospodářský výsledek z hlavní činnosti byl kromě roku 2019 vždy nejvyšší ve srovnání s ostatními středisky. V roce 2020 výsledek z hlavní činnosti dosahoval rekordních hodnot a to 558 tis. Kč. Tento enormní výsledek byl způsoben koronavirovou krizí, kdy z důvodu vládního opatření byla omezena činnost a Sdružení tak mělo nižší náklady a s tím souvisí i nižší výnosy, ale v tomto roce nebyly poníženy členské příspěvky.

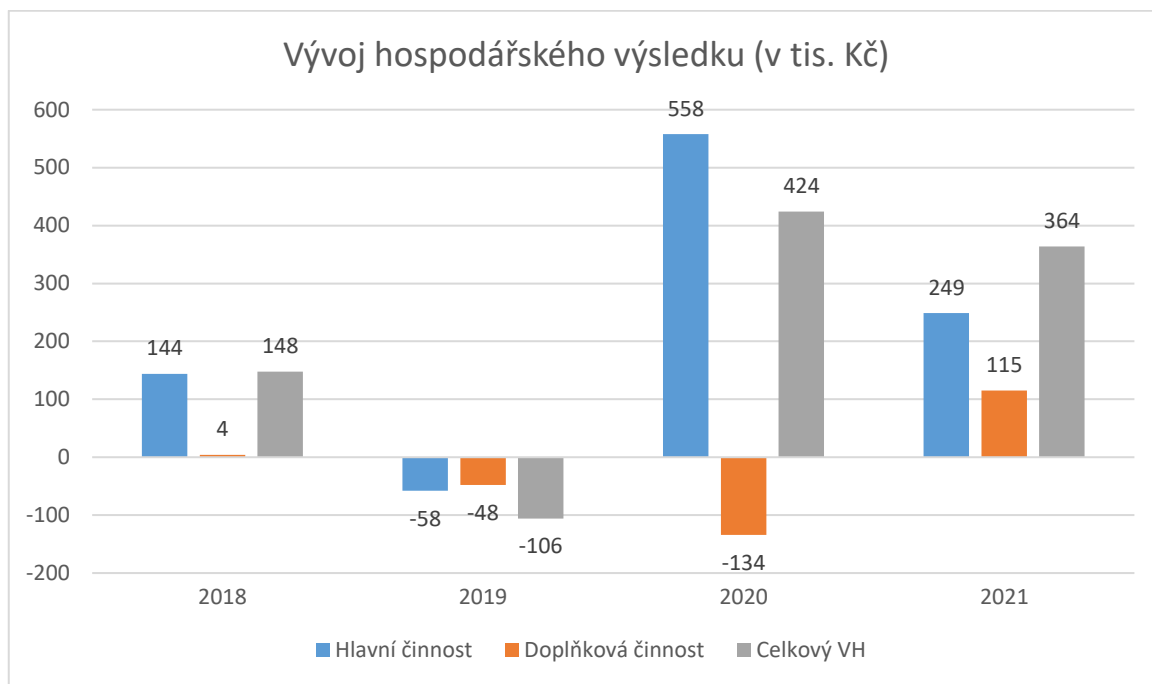
Hospodářský výsledek generovaný střediskem Informační centrum pro mládež se pohybuje v rozmezí -31 tis. Kč až 7 tis. Kč. Tato činnost z finančního hlediska nevytváří přínosy pro Sdružení, ale dělá všeobecně prospěšnou činnost pro občany a mládež.

Městské informační centrum jako jediné ve sledovaném období generovalo zisk. Tento zisk se pohyboval v rozmezí 85 tis. Kč až 196 tis. Kč. Zisk je způsoben tím, že MIC je nejvíce podporované veřejnými zdroji a na svou činnost je schopno si obstarat velkou část příjmů, které pokryjí většinu nákladů.

Televize TVS v letech 2018-2020 byla ztrátová. Středisko vytvářelo nejvyšší ztráty ze všech středisek. V roce 2020 dosáhlo ztráty až -218 tis. Kč. Tato ztráta byla způsobena tím, že středisko má vysoké výdaje na provoz televize, ale největšími příjmy jsou příjmy za služby a příjmy za zboží, které negenerují dostatečný příjem.

Kavárna Cafe 21 v roce 2018 vytvořila 12 tis. Kč zisk, ale od roku 2019 dosahovala ztráty a od roku 2020 ukončila svoji činnost. Od října roku 2020 kavárna negenerovala příjmy.

Graf č. 5 znázorňuje vývoj hospodářského výsledku v jednotlivých letech rozdělený na hospodářský výsledek z hlavní, doplňkové činnosti, a celkový hospodářský výsledek. Hospodářský výsledek je sledován v období 2018-2021. Údaje vychází z výročních zpráv Sdružení.



Graf 5 Vývoj hospodářského výsledku (Zdroj: závěrečné zprávy, vlastní zpracování)

V roce 2019 Sdružení zaznamenalo pokles hospodářského výsledku, kdy se dostal do záporných hodnot z důvodu koronavirové krize. V roce 2019 mělo Sdružení celkově nejvyšší příjmy, ale zároveň mělo v tomto roce také nejvyšší výdaje za sledované období, které bohužel byly vyšší než příjmy. V roce 2020 společnost sice v doplňkové činnosti generovala ztrátu, způsobenou ztrátou na středisku TVS až – 218 tis. Kč, ale v hlavní činnosti vytvářela vysoký zisk téměř 558 tis. Kč, tím pádem celkový výsledek hospodaření je ziskový. V roce 2021 se Sdružení podařilo vytvořit zisk jak v hlavní, tak i v doplňkové činnosti. Celkově sdružení až na rok 2019 bylo ziskové. Zisky se pohybovaly v rozmezí 148 tis. Kč až 424 tis. Kč. Kladný výsledek hospodaření v roce 2020 a 2021 podržely hlavně členské příspěvky a dotace. V obou letech dokonce došlo k nevyčerpání dotace a v roce 2020 byla vratka necelých 300 tis. Kč a v roce 2021 vratka okolo 135 tis. Kč. Doplňková činnost bývá většinou provozována na podporu hlavní činnosti, ale v případě Sdružení na tom bývá vždy lépe hlavní činnost a krom roku 2019 byla vždy zisková.

7.4 Shrnutí finanční analýzy

Na základě analýzy absolutních ukazatelů vertikální analýza majetkové struktury ukázala, že Sdružení má v aktivech největší zastoupení v oběžných aktivech, hlavně tedy krátkodobý finanční majetek v podobě peněžních prostředků na účtu. Sdružení má malé zastoupení ve stálých aktivech, ve kterých dochází ke kolísání z důvodu nákupu kancelářské techniky v roce 2018 a software v roce 2019. Co se týče finanční struktury, tak je Sdružení financováno téměř půl napůl z vlastních a cizích zdrojů. Vlastní zdroje jsou tvořeny převážně z výsledků hospodaření z minulých let. Sdružení nevyužívá žádných dlouhodobých cizích zdrojů. Z krátkodobých cizích zdrojů má sdružení převážně závazky vůči zaměstnancům a s tím související závazky k institucím sociálního a zdravotního zabezpečení.

Na základě horizontální analýzy rozvahy byly největší výkyvy na položkách stálých aktiv, kdy došlo k nákupu dlouhodobého majetku a v následujícím roce k částečnému odepsání tohoto majetku. Další rozdíly byly na položce krátkodobý finanční majetek, kdy si Sdružení nechalo na svém bankovním účtu v roce 2020 velkou finanční rezervu. Ve sledovaném období docházelo k nárůstu celkových pasiv a v roce 2020 dokonce o polovinu oproti předchozímu roku. Tento nárůst způsobil hlavně kladný výsledek hospodaření v roce 2020. Cizí zdroje v roce 2019 oproti předchozímu roku poklesly a v dalším roce opět vzrostly o necelých 80 %, protože byly vysoké krátkodobé závazky v roce 2021.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát z hlavní činnosti ukázala, že největší podíl na nákladech Sdružení má buď položka spotřebované nákupy a nakoupené služby nebo osobní náklady. V prvních dvou sledovaných letech na položce spotřebované nákupy a nakoupené služby a v dalších dvou letech na osobních nákladech. V rámci spotřebovaných nákupů a nakoupených služeb největší část tvoří ostatní služby. Výnosy Sdružení byly tvořeny převážně z provozních dotací a přijatých členských příspěvků. Tržby za vlastní výkony a za zboží větší poměr na celkové výnosy byly pouze v prvním sledovaném roce, poté byl poměr tržeb velmi malý.

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát z hlavní činnosti vyplývá, že na výši nákladů měla velký dopad koronavirová krize, kdy v roce 2019 Sdružení zaznamenalo celkově vyšší náklady téměř na všech položkách, v roce 2020 došlo k poklesu a v roce 2021 opět k mírnému nárůstu nákladů. Na výnosech byl v roce 2019 nárůst a v dalším období došlo

podobně jako u nákladů k poklesu, ale zhruba o 20 % k menšímu poklesu oproti nákladům, takže Sdružení díky tomu v roce 2020 generovalo velký zisk z hlavní činnosti.

Vertikální analýza nákladové a výnosové struktury z doplňkové činnosti má podobný poměr nákladů jak u hlavní činnosti. V prvních třech letech převládají osobní náklady, v posledním roce položka Spotřebované nákupy a nakoupené služby. Výnosy z doplňkové činnosti jsou převážně tvořeny provozními dotacemi nebo tržbami za vlastní výkony a za zboží.

U horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát z doplňkové činnosti podobně jako u hlavní došlo k celkovému poklesu na nákladech v roce 2019 způsobeno koronavirovou krizí a vládním opatřením. V roce 2021 došlo velkému nárůstu na položce ostatní služby, kdy byly provedeny přípravy na zavedení nového webu a poklesly osobní náklady. Jak u nákladů, tak i u výnosů v roce 2020 došlo k poklesu a v následujícím roce opět k mírnému nárůstu.

Pro analýzu finančního zdraví organizace byly využity vybrané finanční ukazatele. Za pomoci autarkie na bázi nákladů a výnosů bylo zjištěno, že Sdružení téměř ve všech letech bylo schopno pokrýt své náklady vytvořenými výnosy, a tak vytvořit zisk z doplňkové činnosti. Pouze v roce 2019 se jí to nepodařilo s rozdílem 58 tis. Kč.

Sdružení hospodář s cizím a vlastním kapitálem téměř půl napůl, proto hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování se pohybují v podobných hodnotách. Cizí zdroje Sdružení obsahují převážně nevyplacené odměny zaměstnanců za prosinec, a proto financování z cizích zdrojů v případě Sdružení nemusí být považováno za rizikové. Míra zadlužení v jednotlivých letech mírně kolísala.

V rámci analýzy likvidity bylo zjištěno, že Sdružení dosahuje vyšších hodnot likvidity, než je doporučeno u ziskového sektoru. U neziskových organizací je zapotřebí vyšších hodnot likvidity z důvodu nepravidelných příjmů, aby byly schopny dostát svým závazkům.

Z rentability nákladů doplňkové činnosti je patrné, že Sdružení kromě roku 2020 bylo schopno pokrýt náklady pomocí výnosů z doplňkové činnosti. Hodnoty haléřového ukazatele nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ve vztahu k ψ (lomový faktor) mají za celé sledované období klesající charakter, ale v žádném roce se hodnoty nedostaly k hodnotě ψ . To znamená, že zisk z doplňkové činnosti nepokrývá náklady vzniklé z hlavní činnosti a doplňková činnost tak neplní svou funkci.

Nejdůležitější ovšem při hodnocení neziskových organizací je hospodářský výsledek. Primárním cílem neziskových organizací není vytváření zisku, ale pokud se zisk podaří vytvořit, musí být použit na hlavní činnost organizace. Nejziskovějším střediskem kromě hlavní činnosti je Městské informační centrum. Televize TVS a Cafe 21 bylo až na jeden rok pokaždé ztrátové a Informační centrum pro mládež mírně kolísá od -31 tis. Kč až po 12 tis. Kč. Největší ztráta byla v roce 2020 na středisku TVS v hodnotě -218 tis. Kč, naopak největší zisk byl ve stejném roce na Hlavní činnosti v částce 558 tis. Kč. Celkově Sdružení ve všech sledovaných letech kromě roku 2019 hospodařilo ziskově.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE

Finanční analýza Sdružení ukázala, že si až na rok 2019, kdy měla koronavirová krize velký dopad na hospodaření, celkově vedla ve všech oblastech dobře, dokonce v roce 2020 po předchozím nelehkém roce dokázala mít obrovský zisk z hlavní činnosti v hodnotě 559 tis. Kč. Doplňková činnost v tomto roce byla naopak ztrátová, proto bylo jedno ze středisek ukončeno. Sdružení má ale další 2 střediska, která si ve sledovaném období nevedla příliš dobře. Bohužel pro účely diplomové práce nebyly poskytnuty informace za rok 2022. V roce 2022 také došlo k válce na Ukrajině a průměrná roční míra inflace vzrostla z 3,8 % v roce 2021 na 15,1 %. V únoru byla míra inflace 16,2 % a z toho důvodu se dají přepokládat vyšší náklady Sdružení.

V první části návrhu na zlepšení hospodaření Sdružení jsem se zaměřila na zvýšení příjmů na hlavní činnosti z důvodů růstu inflace. K získání většího množství finančních prostředků na financování Sdružení navrhuji zvýšení členských příspěvků, opatření vedoucích ke zlepšení transparentnosti Sdružení a zlepšení vztahů s veřejností, využití fundraisingu a využití levné pracovní síly. V další části se zaměřím na zvýšení příjmů na ztrátových střediscích.

Návrhy na zlepšení hospodaření jsou cíleny již na rok 2023. Pro dosažení zisku je Sdružení doporučeno pokračovat v aktivitě i v následujících letech.

Cílem projektu je navrhnout zlepšení hospodaření pro lepší bilanci a hospodaření s finančními prostředky. Finanční analýza ukázala, že hlavním příjmem organizace jsou členské příspěvky a provozní dotace, které nebyly v posledních dvou letech vyčerpány.

8.1 Návrhy na zvýšení příjmů hlavní činnosti

Sdružení se aktivně zapojuje do získávání příjmů, ať už se jedná o nabízení členství, reklamního prostoru nebo podávání žádostí na provozní dotace. Vzhledem k aktuální ekonomické situaci a vysoké inflaci, je nezbytné se více zaměřit na příjmy. Protože Sdružení nevykonává pravidelnou ekonomickou činnost, na kterou by se mohlo spolehnout, je nezbytné udělat kroky směřující ke zvýšení příjmů. Sdružení sice má příjmy z vlastní činnosti, ale celkově dochází ke zdražování a lidé i organizace jsou nuceni se více zamýšlet nad tím, kam své peníze investují.

Mezi spolehlivé příjmy Sdružení patří dotace a členské příspěvky. Dotace aktivně využívá a účetnictví pro Sdružení spravuje účetní a daňová kancelář, která podává informace

o možných dotačních příležitostech. V posledních dvou letech Sdružení nevyčerpalo celou částku přidělených dotací. Z tohoto důvodu se práce nebude zabývat dotacemi.

8.1.1 Zvýšení členského příspěvku

Přestože ke zvýšení členského příspěvku došlo v roce 2021, doporučuji částku vzhledem k aktuální situaci opět navýšit již v letošním roce. Protože nebyly poskytnuty hodnoty za rok 2022, následující tabulka č. 22 znázorňuje velmi zjednodušený pomocný plán rozpočtu vycházející z roku 2021 na již proběhlý rok, aby se dalo stanovit, jaké předpokládané navýšení členského příspěvku by bylo adekvátní ke zvýšeným nákladům Sdružení. V roce 2023 předpokládám velmi podobné hodnoty nákladů a výnosů, jak v roce 2022, proto není třeba vytvářet plán rozpočtu na letošní rok.

Tabulka 22 Návrh rozpočtu na rok 2022

Položka	2021	2022
Náklady celkem	8 009	9 407
Spotřeba nákupu a nakoupené služby	4 328	4 977
Osobní náklady	3 824	4 016
Daně a poplatky	5	5
Ostatní náklady	138	159
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	223	223
Poskytnuté příspěvky	20	20
Daň z příjmů	31	10
Aktivace materiálu a zboží	559	0
Výnosy celkem	8 373	9 225
Provozní dotace	4 414	4 914
Přijaté příspěvky	1 180	1 254
Tržby za vlastní výkony a za zboží	2 683	2 951
Jiné ostatní výnosy	96	106
Výsledek hospodaření	364	-182

Zdroj: výroční zprávy z roku 2021, vlastní zpracování

Z důvodu zajištění reálnosti rozpočtového výhledu je uplatňována zásada, že nelze výnosy nadhodnocovat a náklady podhodnocovat.

Položky spotřebované nákupy a nakoupené zboží a ostatní náklady jsem navýšila indexem ve výši 15 % z důvodu inflace. Dle Ministerstva financí průměrná roční inflace v roce 2022 byla 15,1 %. Vzhledem k výši inflace a pomalejší reakci na ni z pozice zaměstnavatelů odhaduji navýšení osobních nákladů o 5 %. Daně a poplatky jsem ponechala ve stejné výši. Také odpisy se nezměnily, protože nepředpokládám nákup dlouhodobého

majetku ani jeho odepsání nebo prodej. Protože v roce 2020 došlo k enormnímu zisku, byla v roce 2021 zaplacená daň z příjmů. V roce 2021 byl také zisk nad 300 000 Kč, které lze u obecně prospěšného poplatníka odečíst, proto i v roce 2022 bude placena daň okolo 10 tis. Kč. V roce 2021 také poprvé došlo k aktivaci materiálu a zboží, v dalším roce není brána v úvahu.

Provozní dotace jsem navýšila o 500 tis. Kč, kvůli předpokládanému příspěvku na energie od státu. Hodnota přijatých příspěvků v roce 2022 byla vypočítána z předpokládaných příspěvků v roce 2021 ve výši 1 197 tis. Kč, ale z neznámého důvodu bylo 77 tis. Kč vráceno zpět členovi a 57 tis. Kč, což je pravidelný příspěvek v podobě daru. Tržby za vlastní výkony a za zboží společně s jinými ostatními výnosy byly navýšeny o 10 %, z důvodu zvýšení cen nákladů.

Z důvodu předpokládaného záporného výsledku hospodaření v roce 2022 by mělo dojít k navýšení členského příspěvku, protože se jedná o jistý příjem ve Sdružení. Příjem z členských příspěvků by měl být navýšen zhruba o 150 tis. Kč. Navrhovaným zvýšením je 1 Kč na obyvatele. V případě organizací, které jsou evidovány jako členy, je doporučeno zvýšit členský příspěvek na 5 000 Kč nebo 10 000 Kč. Při hlasování na valné hromadě má každý řádný člen 1 hlas na každých celých 5 000 Kč stanoveného ročního členského příspěvku. Z tohoto důvodu navrhuji zaokrouhlení na 5 000 Kč nahoru.

Tabulka 23 Zvýšení členského příspěvku

Členové (2021)	Počet ob.	Počet ob.	Původně	Nová částka
Mikroregion Bojkovsko	11 305	359	91 876	103 361
Mikroregion Buchlov	9 706	2 790	88 808	99 909
Mikroregion Bílé Karpaty	9 958	359	81 100	91 238
Mikroregion Ostrožsko-Veselsko	14 310		114 480	128 780
Mikroregion Staroměstsko	23 098	2 790	195 944	220 437
Mikroregion Východní Slovácko	11 296		90 368	101 664
Město Kunovice	5 485		43 880	49 365
Město Napajedla	7 175		57 400	64 575
Město Uherské Hradiště	25 081		200 648	225 729
Město Uherský Brod	16 368		130 944	147 312
Obec Popovice	1 024		8 192	9 216
Obec Spytihněv	1 701		13 608	15 309
J.D.Production			6 000	10 000
Libli, s. r. o.			5 000	5 000

Klub sportu a kultury Vlčnov			3 000	5 000
Krajská hospodářská komora			3 000	5 000
Hotel Skanzen			9 000	10 000
Hamboot			5 000	5 000
Jarošovský pivovar			5 000	5 000
Skanzen Rochus			3 000	5 000
REC Group, s. r. o.			5 000	5 000
Balony EU			5 000	5 000
Hotel Koníček			5 000	5 000
Eduha s. r. o.			5 000	5 000
Eurocamping Bojkovice s. r. o.			5 000	5 000
Slovácký dvůr s. r. o.			5 000	5 000
Beef&Beer			5 000	5 000
Vinaři od Hradišťa z. s.			3 000	5 000
Letecké muzeum Kunovice			3 000	5 000
Celkem			1 197 248	1 351 904

Zdroj: interní zdroje Sdružení, vlastní zpracování

Výše členských příspěvků musí být projednána na valné hromadě Sdružení. Díky navýšení příspěvku všem mikroregionům, městům a obcím o 1 Kč na obyvatele a všem ostatním členům na hodnoty 5 000 Kč nebo 10 000 Kč, došlo ke zvýšení členských příspěvků o **154 656 Kč**.

8.1.2 Online fundraising

Moderní komunikační technologie se promítají do všech oblastí lidského života a jsou dnes také jedním z nejdůležitějších nástrojů financování. Pořád roste počet lidí, kteří stále častěji využívají tyto technologie a dávají jim přednost před jiným druhem komunikace. Vzniká tak specifická skupina lidí, která představuje potenciální cílovou skupinu pro nevládní neziskové organizace hledající nové finanční zdroje.

Jako příklad pro využití online fundraisingu mohou být webové stránky. Sdružení má velmi propracované stránky pro každé ze svých středisek se spoustou důležitých informací. Webové stránky se staly nedílnou součástí našich životů. V dnešní době používá internet prakticky každý a internet sám o sobě je jedním z nejrychlejších medií.

Webové stránky lze používat jako primární nástroj pro získávání finančních prostředků. Pokud se potenciální podporovatel rozhodne otevřít webovou stránku a podpořit neziskovou organizaci, může tak učinit prostřednictvím webu. Může si například zakoupit

v elektronickém obchodě nějaký produkt nebo Sdružení může své stránky využít pro prodej reklamního místa jiným subjektům.

Sdružení má sice e-shop, ale na hlavních stránkách Sdružení, ale i na stránkách ostatních středisek chybí na hlavní stránce viditelný proklik na e-shop, který spravuje tradiční výrobky Slovácka. Toto je velká škoda, protože má internetový obchod velmi pěkně zpracovaný, ale pokud člověk nejde cíleně, na ostatních stránkách jednotlivých středisek jej nenajde.

Považuji webové stránky Sdružení za tak propracovaný a užitečný zdroj informací, že kdyby měli vyskakovací okénko s prosbou o příspěvek např. 50 Kč, určitě bych organizaci podpořila. Pokud by Sdružení navrhovali jednou za 2 měsíce sdílet svůj web na sociálních stránkách, pak bych předpokládala průměrnou návštěvnost webu 50 lidí za den a menší část by 50 Kč přispěla, dejme tomu 10 lidí za den. Počet lidí se bude samozřejmě měnit v závislosti na sezóně, ale počítám s odhadovaným nižším průměrem. Výpočet by byl následující:

$$10 * 365 = 3\ 650$$

$$3\ 650 * 50 = 182\ 500 \text{ Kč}$$

10...průměrný počet lidí, kteří by přispěli

365...počet dní v roce

3 650...počet přispěvovatelů za rok

50...výše jednoho příspěvku

Pokud by Sdružení nastavilo na své webové stránky, které jsou opravdu do detailu propracované a velmi užitečné a lidé by se rozhodli Sdružení podpořit, mohlo by získat příjem navíc v hodnotě okolo **182 500 Kč** za rok. Jak bylo zmíněno v teoretické části, hlavní zásadou fundraisingu je umět požádat o finanční příspěvek.

Také by bylo vhodné nabídnout na webových stránkách reklamní prostor. Sdružení má sice dole na svých stránkách proklik na sekci Podnikatelé, ale tato sekce není dobře zpracovaná. Chybí zde jakékoliv informace týkající se nového členství, co členství obnáší a jak se členem přicházející může stát. Pro zvýšení zájmu navrhovali vypsání pár informací o tom, co Sdružení pro podnikatele nabízí a jaké jsou možnosti.

Sdružení také může pomoci propagace se zviditelněním v očích veřejnosti a přilákání potenciálních sponzorů. Důležitou součástí propagace je zdůrazňování poslání organizace, cílem je zvýšení zájmu členů o poskytované služby a přilákání nových zájemců o členství. I v tomto případě významnou roli hraje informovanost na webových stránkách o možných způsobech spolupráce. Sdružení využívá pro sdělení všech informací několik webových stránek, ale na stránkách často chybí vlastní propagace nebo jednoduchý proklik na tyto informace. Většinou je potřeba tyto informace složitě vyhledávat. Všeobecně bývá, že čím jednodušší a stručnější předání informací bude, tím je lepší.

8.1.3 Pracovní síla

Na základě provedených analýz je však jisté, že co se nákladů týče, největším podílem jsou v nich zastoupeny právě mzdové náklady, a to jak u činnosti hlavní, tak i doplňkové. Proto mým dalším doporučením pro Sdružení, ve smyslu zlepšení hospodaření, jsou směřovány právě na snížení těchto nákladů.

Na spoustě pozicích ve Sdružení je schopný zaškolený personál, který skvěle odvádí svou práci, proto není cílem snížení počtu zaměstnanců. Také z důvodu souvislého chodu činnosti je nezbytné mít obsazené důležité pracovní pozice dlouhodobými a zkušenými zaměstnanci. Sdružení, ač má hodně vysoké osobní náklady, jak bylo ve finanční analýze zjištěno, nemá příliš mnoho zaměstnanců, odhadem kolem 10. Z tohoto důvodu se návrhy na zlepšení hospodaření nezabývají snižováním pracovních míst, ba naopak efektivnějším vytvářením míst nových.

Protože pro neziskové organizace je **dobrovolnictví** nedílnou součástí, navrhuji využít pomoci dobrovolníků. Nejvhodnější dobrovolníci jsou z řad studentů, kteří nejsou závislí na finančním příjmu a jsou ochotni poznávat nové věci a učit se. Spousta studentů jsou povinni vykonat odbornou praxi, která většinou nebývá placená.

Pro zvětšení povědomí o tom, co Sdružení dělá, jak již bylo zmíněno výše navrhuji využití online fundraisingu a předělání webových stránek s prokliky na ostatní stránky Sdružení, a hlavně na e-shop. Také pravidelná aktualizace o tom, co právě probíhá a co se připravuje je pro sponzory dobrým obrázkem toho, že organizace aktivně vykonává veřejně prospěšnou činnost. Na úpravu webu, ale i na správu všech sociálních sítí Sdružení by bylo dobré najmout zaměstnance.

Kolik by takový zaměstnanec Sdružení stál?

Tabulka 24 Náklady na 2 zaměstnance

Položka	Kč
Hrubá mzda	28 000
Sociální a zdravotní zaměstnavatel	14 174
Celkem za 1 zaměstnance za měsíc	42 174
2 zaměstnanci za měsíc	84 348
2 zaměstnanci za rok	1 012 176

Zdroj: vlastní odhad, vlastní zpracování

Pokud by Sdružení zaměstnalo 2 pracovníky na hlavní pracovní poměr, stálo by ho to kolem **1 012 176** Kč ročně. V případě využití dobrovolníků, bylo by potřeba mít zhruba 5 dobrovolníků docházejících na 8 hodin týdně na pokrytí pracovní doby jednoho zaměstnance.

8.2 Návrhy na zvýšení příjmů doplňkové činnosti

V rámci analýzy hospodaření bylo zjištěno, že nejztrátovějším střediskem Sdružení je TVS. V roce 2018 bylo ve ztrátě 119 tis. Kč, další rok ve ztrátě 139. tis. Kč, pak dokonce 218 tis. Kč a poslední sledovaný rok se středisku podařilo vytvořit zisk. Z tohoto důvodu bych se více zaměřila právě na toto středisko. Doplňkové činnosti Sdružení by měla sloužit k podpoře hlavní činnosti, ale dle zjištěných výsledků tomu bývá spíše naopak.

Dalším střediskem, které také příliš nepřispívá k finanční podpoře hlavní činnosti je Informační centrum pro mládež, kde jsou celkově nejnižší příjmy i výdaje ze všech středisek.

V následující kapitole navrhuji doporučení na podporu daných středisek.

8.2.1 Televize TVS

Protože mezi nejméně výnosné patří středisko televize TVS, bylo by vhodné zaměřit se i na toto středisko z hlediska online fundraisingu. TVS sice nabízí na svých webových stránkách výrobu, vymešlení a zpracování reklamy, ale bylo by vhodné tuto nabídku odvíjet i ve své televizi a udělat si tak reklamu samo na sebe.

V rámci střediska TVS by našli v rámci dobrovolnictví naši uplatnění studenti na oboru Kamera, Režie a scenáristika, Stříhová skladba nebo také Zvuková skladba. Tito studenti by se mohli podílet na jednotlivých pořadech vysílaných televizí TVS.

8.2.2 Informační centrum pro mládež

Protože má informační centrum pro mládež nejnižší příjmy ze všech středisek z vlastní činnosti, přesněji v roce 2018 74 tis. Kč, další rok 139 tis. Kč, poté 114 tis. Kč a poslední sledovaný rok pouze 33 tis. Kč navrhuji zaměřit se na tyto příjmy. Po shlédnutí webové stránky byla potvrzena má domněnka s enormně nízkými příjmy v roce 2021. Středisko ve své činnosti není příliš aktivní. Poslední aktualizace na webu proběhla na začátku roku 2022.

Dobrovolníci z řad studentů by se mohli podílet na rozvoji střediska. Postarat se o sociální síť a propagaci. Studenti jsou velmi kreativní. V rámci tohoto střediska by se uplatnili studenti z řad Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně studující obor Marketingová komunikace na komunikaci na sociálních sítích, Pedagogika na práci s dětmi, Informační technologie na správu webu a spoustu dalších. V rámci střediska Informační centrum pro mládež navrhuji uspořádání přednášek, workshopů a konferencí na pravidelné bázi za menší příspěvek se zajímavými lidmi, kteří by mohli zaujmout mládež různého věku. Výhodou střediska je, že má vlastní prostory, které nabízí k pronájmu.

Pro lepší představu, navrhuji uspořádání velikonoční dílny pro děti.

Program: pletení velikonoční pomlázky, malování vajíčka, výroba masky, skákání v pytli, hod na terč, slalom s vajíčkem na lžici.

Očekávaná účast 15 dětí, příspěvek na materiál 150 Kč, dobrovolníci z řad studentů, vlastní prostory

Tabulka 25 Návrh rozpočtu na velikonoční dílnu

Výdaje	Kč	Příjmy	Kč
Výtvarné potřeby	500	Příspěvek (15*150)	2 250
Pytel na skákání	200		
Vajíčka	60		
Celkem	760	Celkem	2 250

Zdroj: vlastní odhad, vlastní zpracování

Za jednu podobnou akci by se při účasti 15 dětí vydělalo 1 490 Kč. Pokud by se něco v podobném duchu uskutečňovalo jednou za 14 dní, za rok by se vydělalo **38 740 Kč**.

Podobných akcí může být více, nebo na pravidelnější bázi formou kroužku. V letních měsících se také nabízí uspořádání příměstských táborů a dnu dětí, dnu země atp.

8.3 Zhodnocení návrhů z pohledu přínosů

- **Zvýšení členského příspěvku**

Členské příspěvky jsou hlavním zdrojem příjmů pro Sdružení, protože nevytváří pravidelnou ekonomickou činnost, na kterou by se mohlo spolehnout, a proto jsou příspěvky nepostradatelným zdrojem. Proto bylo Sdružení navrženo doporučení navýšení členských příspěvků pro své členy. Navýšením příspěvku o 1 Kč na obyvatele a stanovení pevné části příspěvku u podnikatelů na 5 000 Kč a 10 000 Kč by došlo k celkovému nárůstu členského příspěvku o **154 656 Kč**. Nejsou bráni v úvahu nově příchozí členové.

Dalším přínosem při zvýšení členských příspěvků u podnikatelů bude mít větší volební pořádek, kdy každý přispěvovatel má za celých 5 000 Kč 1 hlas. Dochází proto k větší spravedlnosti, kdy mají všichni stejné podmínky.

- **Online fundraising**

Další návrh se zabýval online fundraisingem. Sdružení má spoustu webových stránek, které využívá pro informování o své činnosti a doporučení v oblasti cestovního ruchu, ale nevyužívá stránky pro zviditelnění samo sebe. Jak bylo v teoretické části uvedeno, hlavní zásadou fundraisingu je umět požádat. Pro zvýšení příjmů z vlastní činnosti by mohlo přispět navrhované doporučení s vytvořením viditelného prokliku na stránkách na e-shop. V případě návrhu s nabídnutím reklamního prostoru jak na webových stránkách, sociálních sítích tak i v televizi TVS může mít toto doporučení také dopad na zvýšení příjmů z vlastní činnosti.

Pokud by Sdružení vytvořilo proklik na příspěvek od lidí, kteří si prohlíží webové stránky, mohl by se zvýšit příjem o **182 500 Kč** za rok, pokud by přispělo průměrně 10 lidí za den 50 Kč.

Nabídnutí členství s informacemi zahrnující poslání organizace může mít pozitivní dopad na zvýšení členů a tím pádem i zvýšení členských příspěvků.

A v neposlední řadě hlavním přínosem těchto doporučení je zvýšení povědomí o činnosti Sdružení.

- **Pracovní síla**

Dobrovolníci mimo to, že s jejich využitím nevznikají mzdové náklady, ale mohou být i velkým přínosem pro Sdružení, co se týče nových nápadů a inovací. V případě nějakého

nedostatku například v pracovním postupu zaběhlý pracovník většinou nevidí příležitosti, kterých si může nový zaměstnanec všimnout. Dobrovolníci z řad studentů se učí o nových technologiích, které mohou být pro Sdružení přínosem.

Pokud by Sdružení využilo pomoci dobrovolníků, mohlo by ušetřit až **1 012 176 Kč** za rok, které by jinak zaplatilo za 2 zaměstnance na hlavním pracovním poměru.

- **Přednášky, workshopy, konference a další**

Hlavním cílem pro středisko informačního centra pro mládež je především jeho znovu oživení. Tomu by mohli přispět aktuality na webových stránkách a pořádání různých přednášek, workshopů, konferencí a spoustu dalších aktivit zaměřených na volný čas. Jedna taková akce jednou za 14 dní by mohla vytvořit příjem pro středisko v hodnotě **38 740 Kč** za rok.

8.4 Zhodnocení návrhů z pohledu rizik

- **Zvýšení členského příspěvku**

Riziko, které vzniká při zvýšení cen členských příspěvků Sdružení může být neschválení zvýšení členského příspěvku. Výše členských příspěvků a přijetí nového člena Sdružení probíhá na valné hromadě, kdy se řádní členové, kteří mají hlasovací právo musí dohodnout. V případě odsouhlasení zvýšení členského příspěvku na valné hromadě může také dojít k tomu, že nějaký člen z tohoto důvodu se zřekne svého členství o odejde ze Sdružení.

- **Online fundraising**

V případě online fundraisingu a zavedení opatření na zviditelnění Sdružení může mít na někoho negativní vliv a může tak v případě nepřiměřené vlastní propagace pošpinit své jméno. Ovšem Sdružení dělá tolik prospěšných činností, že sebepropagace a požádání o příspěvek, popřípadě nabídnutí členství je adekvátní k tomu, co všechno dělá, ale každý na to může mít odlišný pohled.

Všechna navrhovaná opatření souvisela se správou webu, popřípadě propagace na sociálních sítích, s čím se pojí také zvýšení nákladů související s těmito činnostmi. Tyto náklady jsou převážně v množství pracovních sil navíc, což je rozebráno níže.

- **Pracovní síla**

Se zaměstnáním nových pracovních sil souvisí více práce pro stávající zaměstnance a také vyšší náklady na zaškolení. Každý pracovník se musí nejprve zaučit, než bude moct naplno vykonávat svou práci.

U zaměstnávání dobrovolníků může být největším rizikem jejich morálka, kdy nejsou k práci motivováni finančním příspěvkem, a proto některým jejich povinnosti mohou být lhostejné. Dalším rizikem bývá častá fluktuace a s tím související náklady na zaškolování nových dobrovolníků.

Pokud by Sdružení na navrhované pozice na správu webu a sociálních sítí zaměstnalo 2 osoby na hlavní pracovní poměr, zvýšily by se osobní náklady o **1 012 176 Kč** ročně. V případě nahrazení dobrovolníky, bylo by zapotřebí na obstarání výkonu zhruba 10 dobrovolníků, kteří by docházeli na 8 hodin týdně.

- **Přednášky, workshopy, konference a další**

S přednáškami, workshopy a další se pojí hlavně riziko vysokých nákladů na zorganizování. Například konference se známou osobností může vyjít na pár stovek, ale také na pár desítek tisíc.

Největším rizikem pak je neúčast nebo velmi malá účast, kdy nebudou pokryty ani náklady.

ZÁVĚR

Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu, jakožto poskytovatel veřejně prospěšných služeb v oblasti cestovního ruchu napomáhá svou činností podnikatelům v dané oblasti. Důležitost této činnosti nelze ani vyjádřit. Potřeba zajistit finanční prostředky na tuto činnost je těžkým úkolem, jelikož financování z velké části závisí na dotacích a na členských příspěvcích vybíraných od členů Sdružení. Proto se diplomová práce zaměřila na opatření směřující k navýšení finančních zdrojů.

Diplomová práce v teoretické části představovala problematiku neziskových organizací, charakterizovala hospodaření nestátních neziskových organizací, popisovala způsoby financování neziskových organizací a zobrazovala možnosti měření výkonnosti neziskových organizací. Účelem této části bylo uvedení čtenáře do problematiky týkající se neziskových organizací.

V analytické části byla představeno Sdružení a jeho organizační struktura a následně provedena analýza hospodaření ve sledovaném období 2018-2021, zaměřená na příjmy a výdaje Sdružení rozdělené podle jednotlivých středisek, a následně výsledek hospodaření. Z této analýzy vyplývá, že celkově až na rok 2019 bylo Sdružení úspěšné a vytvářelo zisk, který byl generován převážně z hlavní činnosti.

Finanční analýza se nejprve zaměřila na rozbor rozvahy pomocí vertikální a horizontální analýzy a poté taky na rozbor výkazu zisku a ztrát rozděleného na hlavní a doplňkovou činnost. Vertikální analýza rozvahy ukázala, že Sdružení má největší podíl na oběžných aktivech na položkách krátkodobého finančního majetku v podobě peněžních prostředků na účtu. Sdružení je financováno téměř půl na půl cizími zdroji a vlastním jměním. Z horizontální analýzy rozvahy byly patrné největší výkyvy na položkách stálých aktiv z důvodu nákupu dlouhodobého majetku a jeho postupného odepisování. Ve sledovaném období docházelo k nárůstu celkových pasiv.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát z hlavní činnosti ukázala, že největší podíl na nákladech Sdružení má buď položka spotřebované nákupy a nakoupené služby nebo osobní náklady. Výnosy Sdružení byly tvořeny převážně z provozních dotací a přijatých členských příspěvků. Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát z hlavní činnosti vyplývá, že Sdružení celkově v roce 2019 zaznamenalo vyšší náklady a pokles výnosů na téměř všech položkách, způsobené koronavirovou krizí.

Vertikální analýza nákladové a výnosové struktury z doplňkové činnosti podobně jako u hlavní činnosti ukázala, že největší podíl na nákladech Sdružení má buď položka spotřebované nákupy a nakoupené služby nebo osobní náklady. Výnosy byly převážně tvořeny provozními dotacemi nebo tržbami za vlastní výkony a za zboží. V horizontální analýze bylo zjištěno, že vývoj nákladů a výnosů byl podobný jako u hlavní činnosti.

Následně byly vypočítány poměrové ukazatele, které byly modifikovány pro potřeby analýzy neziskové organizace. Ukazatel autarkie zobrazil, že Sdružení téměř ve všech letech bylo schopno pokrýt své náklady vytvořenými výnosy. Z analýzy zadluženosti vyplynulo, že Sdružení hospodaří s cizím a vlastním kapitálem půl na půl, což pro Sdružení nemusí nutně znamenat riziko. V rámci analýzy likvidity bylo zjištěno, že Sdružení dosahuje vyšších hodnot u neziskových organizací, což nemusí znamenat žádný problém. Z analýzy rentability vyplynulo, že doplňková činnost Sdružení byla schopna pokrýt své náklady, ale neplní svou funkci spočívající ve finanční podpoře hlavní činnosti.

Návrhy na zlepšení hospodaření Sdružení byly navrženy na základě poznatků získaných z analytické části. Projektová část se zabývala především návrhy na zvýšení finančních zdrojů a snížení nákladů. Mezi návrhy bylo zvýšení členských příspěvků, které by zajistilo zvýšení příjmu o 154 656 Kč za rok, využití online fundraisingu s proklikem, díky kterému by se zvýšil příjem o 182 500 Kč za rok a nabídnutí reklamních ploch na zviditelnění a získání dalších finančních prostředků. Dalším návrhem bylo využití pracovní síly v podobě dobrovolnictví, které by ušetřilo 1 012 176 Kč na osobních nákladech, pokud by Sdružení zaměstnalo 2 zaměstnance.

S návrhy se pojí také související rizika, jako je nepřijetí návrhu na zvýšení členského příspěvku nebo snížení počtu členů, náklady související s předěláním webu pro lepší podmínky online fundraisingu nebo možný nespolehlivý přístup studentů jako dobrovolníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOUKAL, Petr, 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 303 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 9788024516509.

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 260 s. Expert. ISBN 9788024744872.

BRAGG, Steven M, 2017. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. Centennial, Colorado: AccountigTools, 332 s. AccountingTools series. ISBN 978-1-938910-96-8.

BURNETT, Ken a Jennie THOMPSON, 2002. *Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, xxxiv, 350 s. Jossey-Bass nonprofit and public management series. ISBN 0787960896.

BURDA, Jan, 2007. Fundraising pro úplné začátečníky [online]. Místo publikování: Národní institut dětí a mládeže, oddělení volného času [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf.

ČESKO. Zákon č. 3/2002 ze dne 21. listopadu 2001 o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2002, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3/zneni-20220201>

ČESKO. Zákon č. 586/1992 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Zákony pro lidi* [online]. 1992, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČESKO. Zákon 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2012, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO. Zákon 341/2005 ze dne 28. července 2005 o veřejných výzkumných institucích. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2005, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-341>

ČESKO. Zákon 111/1998 ze dne 22. dubna 1998 o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2005, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111>

ČESKO. Zákon 424/1991 ze dne 2. října 1991 o sdružování v politických stranách a v politických hnutích. In: *Zákony pro lidi* [online]. 1991, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-424>

ČESKO. Zákon 248/1995 ze dne 25. září 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Zákony pro lidi* [online]. 1995, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248>

ČESKO. Zákon 449/2001 ze dne 27. listopadu 2001 o myslivosti. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2001, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-449>

ČESKO. Zákon 198/2002 ze dne 24. dubna 2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2002, [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-198>

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 407 s. ISBN 9788075521033.

HIGGINS, Robert C., Jennifer L. KOSKI a Todd MITTON, 2019. *Analysis for financial management*. Twelfth edition, International student edition. New York: McGraw-Hill Education, xiv, 445 s. The McGraw-Hill education series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-260-09191-5.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 271 s. ISBN 9788075524492.

JUSTICE.CZ, 2022. Výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=858708&typ=PLATNY>

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071797782.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 203 s. Expert. ISBN 9788024730752.

KRYŠKOVÁ, Šárka, 2022. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně*. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 304 s. Teoretik. ISBN 978-80-7502-610-1.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2013. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 263 s. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-825-3.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ, 2009. *Success factors and volunteerism in non-profit organizations in the Czech Republic*. Ed. 1st. V Praze: Oeconomica, 167 s. ISBN 9788024514741.

OTRUSINOVÁ, Milana, 2009. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 132 s. ISBN 9788073187

PAŘÍZKOVÁ, Ivana, Eva TOMÁŠKOVÁ, Richard BARTES a Romana BUZKOVÁ, 2018. *Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 202 s. ISBN: 978-80-210-9155-9.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 335 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788027121175897.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 188 s. ISBN 9788086929545.

SLOVÁCKO [online], 2022. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://www.slovacko.cz/o-regionu/>

STEJSKAL, Jan, 2010. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 272 s. ISBN 9788086825557.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 169 s. ISBN 9788073579739.

SHERMAN, Eliot H., 2015. *A Manager's guide to financial analysis: Powerful tools for analyzing the numbers and making the best decisions for your business*. Sixth edition. New York: AMA Self-study, 229 p. ISBN 978-0-7612-1561-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DM	Dlouhodobý majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
ICM	Informační centrum pro mládež
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MIC	Městské informační centrum
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
TVS	Název televize TV Slovácko
UH	Uherské Hradiště

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo organizace (Zdroj: Slovácko, 2023).....	34
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní informace společnosti	34
Tabulka 2 Příjmy z vlastní činnosti	39
Tabulka 3 Dary	40
Tabulka 4 Přijaté členské příspěvky	41
Tabulka 5 Přijaté dotace	41
Tabulka 6 Vertikální analýza majetkové struktury	46
Tabulka 7 Horizontální analýza majetkové struktury	47
Tabulka 8 Vertikální analýza finanční struktury	48
Tabulka 9 Horizontální analýza finanční struktury	49
Tabulka 10 Vertikální analýza nákladové struktury z hlavní činnosti.....	50
Tabulka 11 Horizontální analýza nákladové struktury z hlavní činnosti.....	51
Tabulka 12 Vertikální analýza výnosové struktury z hlavní činnosti.....	52
Tabulka 13 Horizontální analýza výnosové struktury z hlavní činnosti.....	52
Tabulka 14 Vertikální analýza nákladové struktury z doplňkové činnosti.....	53
Tabulka 15 Horizontální analýza nákladové struktury z doplňkové činnosti.....	54
Tabulka 16 Vertikální analýza výnosové struktury z doplňkové činnosti.....	55
Tabulka 17 Horizontální analýza výnosové struktury z doplňkové činnosti.....	55
Tabulka 18 Ukazatel autarkie	56
Tabulka 19 Ukazatel zadluženosti	57
Tabulka 20 Analýza likvidity	57
Tabulka 21 Analýza rentability.....	58
Tabulka 22 Návrh rozpočtu na rok 2022	66
Tabulka 23 Zvýšení členského příspěvku.....	67
Tabulka 24 Náklady na 2 zaměstnance.....	71
Tabulka 25 Návrh rozpočtu na velikonoční dílku	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj příjmů (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)	42
Graf 2 Vývoj příjmů po střediscích (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)	43
Graf 3 Vývoj výdajů po střediscích (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)	44
Graf 4 Hospodářský výsledek po střediscích (Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování).	60
Graf 5 Vývoj hospodářského výsledku (Zdroj: závěrečné zprávy, vlastní zpracování)	61