

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Finanční řízení neziskové organizace

**Financial management of a non-profit
organisation**

Bc. Lucie Bicková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie BICKOVÁ**
Osobní číslo: **K14N0033P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Finanční řízení neziskové organizace**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska financování a hodnocení finančního zdraví neziskové organizace.
2. Představte Nadaci pro transplantace kostní dřeně.
3. Analyzujte možnosti financování nadace.
4. Zhodnoťte finanční zdraví a řízení organizace a navrhněte opatření ke zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

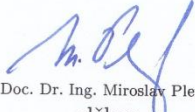
Seznam odborné literatury:

- **STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena; MAŤÁTKOVÁ, Kateřina.** *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9
- **ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga.** *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9
- **ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga.** *Úspěšná nezisková organizace.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Finanční řízení neziskové organizace“

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

V Plzni dne 9. 12. 2016

.....
podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Michaelle Krechovské, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a cenné rady.

Dále děkuji projektové manažerce Ing. Petře Matuškové a vedoucí kanceláře Ing. Vandě Staňkové z Nadace pro transplantace kostní dřeně nejenom za jejich rady, věnovaný čas a poskytnuté informace, ale také za jejich práci, kterou v nadaci odvádějí. Jejich úsilí má skutečný smysl.

Obsah

Úvod	7
1 Neziskový sektor	9
1.1 Občanská společnost	9
1.2 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství.....	12
1.3 Neziskové organizace.....	15
1.3.1 Teorie neziskových organizací	15
1.3.2 Typologie neziskových organizací	16
2 Finanční řízení neziskové organizace.....	21
2.1 Finanční plánování	21
2.2 Rozpočtování.....	23
2.2.1 Postup sestavení rozpočtu	23
2.2.2 Metody sestavování rozpočtu	24
2.2.3 Druhy rozpočtů	25
2.2.4 Kontrola plnění a vyhodnocení.....	26
2.3 Řízení peněžních toků	27
2.3.1 Význam řízení peněžních toků	27
2.3.2 Přehled o peněžních tocích	28
2.3.3 Predikce a plánování peněžních toků.....	29
2.4 Fundraising.....	30
2.4.1 Zdroje financování neziskových organizací	31
2.4.1.1 Vlastní činnost	32
2.4.1.2 Individuální dárcovství.....	33
2.4.1.3 Nadační příspěvky	35
2.4.1.4 Veřejné zdroje	35
2.4.1.5 Podniky.....	37
2.4.1.6 Crowdfunding.....	38
2.5 Hodnocení finančního zdraví	41
2.5.1 Ukazatele autarkie.....	42
2.5.2 Ukazatele rentability	43
2.5.3 Ukazatele likvidity	44
2.5.4 Ukazatele aktivity	45
2.5.5 Ukazatel produktivity	46
2.5.6 Model KAMF	46
3 Představení Nadace pro transplantace kostní dřeně.....	49
3.1 Historie nadace.....	49
3.2 Hlavní činnosti nadace a její hospodářská činnost.....	51
3.3 Nadační kapitál a ostatní majetek nadace	52

4	Rozbor příjmů nadace.....	54
4.1	Zdroje příjmů	54
5	Rozbor výdajů nadace	59
5.1	Grantové programy	59
5.1.1	Rozvoj dárcovství kostní dřeně a krvetvorných buněk.....	59
5.1.2	Podpora nemocných v souvislosti s transplantací a onkologickou léčbou	62
5.1.3	Vzdělávání v hematologii, onkologii a transplantační medicíně.....	63
5.1.4	Podpora přístrojového a jiného vybavení pracovišť	64
5.1.5	Výzkum v oboru hematologie, onkologie a transplantační medicíny	65
5.2	Grantové programy v roce 2015	65
5.3	Režie a další výdaje.....	67
6	Hodnocení na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy.....	70
6.1	Ukazatel autarkie.....	70
6.2	Ukazatele rentability	70
6.3	Ukazatel likvidity	72
6.4	Ukazatel aktivity	73
6.5	Ukazatel produktivity.....	74
6.6	Model KAMF.....	75
7	Současný stav a návrhová opatření.....	78
7.1	Plánování a rozpočtování	78
7.1.1	Sluníčkové sbírky	78
7.1.2	Společně proti leukémii - Kapka	80
7.1.3	Kabelkománie	82
7.1.4	Benefiční večer	84
7.1.5	Shrnutí.....	86
7.2	Řízení peněžních toků	87
7.3	Fundraising.....	89
7.3.1	Výzkumný projekt	90
7.3.1.1	Výběr crowdfundingového portálu.....	90
7.3.1.2	Charakteristiky portálu Darujspravne.cz	92
7.3.1.3	Rozpočet.....	92
7.3.1.4	Stanovení odměn	94
7.3.2	Možnosti čerpání dotací pro hotel U Pramenů	95
	Závěr	100
	Seznam tabulek	102
	Seznam obrázků	103
	Seznam použitých zkratk	104
	Seznam použité literatury	105
	Seznam příloh.....	117

Úvod

Tato diplomová práce pojednává o finančním řízení neziskových organizací. Problematice finančního řízení se autorka rozhodla věnovat prostor z důvodu jeho malého využití v plné míře mezi neziskovými organizacemi v České republice. Finanční řízení hraje nezastupitelnou roli při rozhodování o finančních zdrojích jejich alokaci a zajišťování finanční stability a pro neziskové organizace může být velmi prospěšné.

Neziskové organizace jsou v porovnání se subjekty ziskového sektoru značně specifické. Jejich prvotním cílem není maximalizovat zisk či tržní hodnotu, ale naplňovat svá poslání, jejich příjmy lze velmi těžko předvídat, jsou závislé na ochotě dárců přispět a samotní zaměstnanci jsou často poháněni více svým entuziasmem nežli penězi. Existuje mnoho dalších specifík neziskových organizací, které se budou prolínat napříč celou prací.

Úvodní kapitoly práce jsou věnovány neziskovému sektoru a jeho teoretickému vymezení. Autorka práce vychází z pojmu občanská společnost a zabývá se postavením neziskového sektoru v národním hospodářství. Prostor je věnován základním teoriím neziskových organizací vysvětlující jejich vznik v tržní ekonomice. Závěr kapitoly pak shrnuje členění neziskových organizací podle nejrůznějších hledisek včetně právní formy dle legislativy v České republice.

Následující kapitola pokrývá nejdůležitější části finančního řízení neziskových organizací, jako jsou plánování, rozpočtování, řízení peněžních toků, fundraising a hodnocení finančního zdraví. Jednotlivé kapitoly jsou probrány s ohledem na odlišnosti neziskových organizací vztahmo k subjektům ziskového sektoru.

Značný prostor je věnován kapitole o fundraisingu, neboť jej autorka považuje za hlavní činnost významného počtu neziskových organizací. Tato kapitola nabízí ucelený přehled o možnostech financování neziskových organizací, ale také o zásadách, které by měl úspěšný fundraiser následovat. V souvislosti s rozvojem digitálních technologií a nových způsobů přispívání neziskovým organizacím je vyčleněna významná část této kapitoly crowdfundingu. Tento poměrně nový způsob financování projektů, ale i start-upů nabral nejen v Evropě na vysoké oblibě.

Následující kapitola definuje možné způsoby hodnocení finančního zdraví neziskových organizací dle doc. Ing. Ivany Kraftové, CSc. Jedná se o vybrané ukazatele poměrového

charakteru, které jsou dále využity a aplikovány na vybraný subjekt. Kapitola je zakončena experimentálním modelem KAMF.

Další kapitoly jsou zaměřeny již na vybraný subjekt, kterým je Nadace pro transplantace kostní dřeně, který má již mnohaletou zkušenost s působením na trhu. Po představení nadace následuje rozbor příjmů a výdajů vztažmo k jednotlivým grantovým programům nadace. Text je doprovázen grafy, které nabízí zajímavé srovnání v rámci několika let. Z rozboru je možné zjistit, jakým směrem se nadace ubírá a porozumět událostem minulým, které se významně promítly do finančního hospodaření nadace.

Poté je uveden finanční rozbor nadace s využitím poznatků z předchozích kapitol, a to pomocí poměrových ukazatelů. Celkově jsou srovnány hodnoty v několikaletém průběhu a následně interpretovány a nalezeny příčiny hlavních výkyvů. Takto získané poznatky slouží k pochopení širších souvislostí v řízení nadace. Kapitola je zakončena výpočtem modelu KAMF a interpretací dosažených výsledků v kontextu celého hospodaření.

Poslední kapitola je věnována zhodnocení současného stavu finančního řízení nadace v rámci jednotlivých oblastí definovaných v předchozích kapitolách. Následně autorka uvádí konkrétní návrhy ke zlepšení a doporučení do dalších let.

Závěr práce shrnuje všechny dosud zjištěné poznatky.

Cíle a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit finanční řízení vybrané neziskové organizace, posoudit její finanční zdraví, analyzovat možnosti financování a navrhnout opatření ke zlepšení.

Z metodického hlediska je práce rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě rešerše české i zahraniční odborné literatury. Poznatky z teoretické části jsou následně aplikovány na vybraný neziskový subjekt. U praktické části autorka vychází nejen z veřejně dostupných dokumentů Nadace pro transplantace kostní dřeně, ale také z interních dokumentů a informací poskytnutých pracovníci nadace. Návrhy ke zlepšení na konci praktické části jsou vytvořeny na základě analýz provedených v předchozích kapitolách a aktuálních potřeb nadace.

1 Neziskový sektor

1.1 Občanská společnost

Na úvod práce je nezbytné vymezit základní pojmy a porozumět zařazení neziskových organizací do hospodářství země. Klíčovým pojmem, pro následné definování neziskových organizací a neziskového sektoru jako takového, je **občanská společnost**.

Právní zakotvení občanské společnosti lze nalézt ve Všeobecné deklaraci lidských práv, která byla vyhlášena Valným shromážděním OSN dne 10. 12. 1948. Tato deklarace explicitně upravila postavení, práva a povinnosti občanů (OSN, 1948).

Definovat občanskou společnost je však úkol velmi nelehký. Snad většina autorů ve svých odborných publikacích s tematikou občanské společnosti dávají problematice tohoto pojmu v úvodních kapitolách značný prostor. Tento pojem je ve vědeckých kruzích velmi často diskutovaný, existuje proto velké množství definic (Edwards, 2011).

Heinrich a Fioramonti (2008) naráží na nejednotnost terminologie a poukazují na výrazný nárůst odborných statí na toto téma, kdy v důsledku volného používání může termín občanská společnost znamenat pro každého to, co zrovna potřebuje.

Schnabel a Scholte (2004, str. 3) definují občanskou společnost jako politický prostor, kde dobrovolná sdružení záměrně usilují o formování politik, norem a hlubších společenských struktur.

První prezident samostatné České republiky Václav Havel, který byl celoživotním bojovníkem za občanskou společnost ve svém projevu, na sympóziu „Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti“, které se konalo na Macalester College v Minneapolis roku 1999, definoval občanskou společnost širším způsobem, avšak velmi výstižně.

Je to společnost, v níž se občané účastní veřejného života, správy veřejných statků a veřejného rozhodování mnoha paralelními a vzájemně se doplňujícími způsoby, přičemž míra, druh a institucionální podoba této jejich účasti závisí především na nich samotných, na jejich iniciativě a fantazii, byť uplatňovaných samozřejmě v určitém zákonném rámci. Je to tedy společnost, která nejen otevírá velký prostor individuální i skupinové kreativitě a v níž se tato kreativita významně podílí na celku veřejného dění, ale která je na této kreativitě přímo založena. Působnost státu a jeho struktur je v ní tedy

omezována jen na to, co nemůže vykonávat nikdo jiný, tedy například na tvorbu zákonů, obranu a bezpečnost státu, výkon spravedlnosti a podobně. (Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti, 1999)

Müller (2003) vidí občanskou společnost jako koncept normativní i empirický. Na pojem je nahlíženo nejen jako na určitou kvalitu sociálních vztahů, ale i na jistou společenskou strukturu, jež tuto kvalitu zajišťuje či vytváří.

Sociolog Berger (2008, str. 10) si vytvořil vlastní pracovní definici tohoto termínu a tvrdí, že občanskou společností je soubor institucí, které stojí mezi soukromou sférou (která zahrnuje zejména rodinu) na jedné straně, a makroinstitucemi státu a ekonomiky na straně druhé. Kulturně termín odkazuje na takové instituce „stojící mezi“, které zmírňují konflikt a posilují sociální mír.

Definovat pojem občanská společnost je tedy velmi obtížné. K jeho lepšímu pochopení může posloužit porozumění hlavních funkcí občanské společnosti. Dle Skovajsy (2010, str. 42) organizovaná občanská společnost:

- poskytuje služby – organizace občanské společnosti zastupují trh a stát v případě, kdy existuje absence či nedostatečná kvalita v poskytování služeb,
- plní advokační funkci – v rámci občanské společnosti dochází k prosazování a hájení zájmů občanů a
- buduje komunity – vytváří a upevňuje vztahy mezi jednotlivci v rámci místních komunit.

Sievers (2010) zdůrazňuje roli a důležitost zdravé občanské společnosti také při řešení nejružnějších společenských i globálních problémů. Bez dostatečně informované a zapojené veřejnosti není možné anebo je jen velmi obtížné řešit zřejmé problémy společnosti. Aktivity, které podporují fungování občanské společnosti, je proto třeba považovat za klíčové. Sievers v tomto směru naráží např. na vliv zpravodajských médií (Sievers, 2010).

Zdravá občanská společnost je postavena na ochotě společnosti učit se, komunikovat, argumentovat, inovovat a společně řešit problémy (McIlrath a Labhrain, 2007).

Jak uvádí Edwards (2009), koncept občanské společnosti má bohatou historii a stále větší prostor na mezinárodní scéně dostává především díky rychlému nárůstu počtu

neziskových organizací a zvyšující se touze po soudržnosti v důsledku nejistých událostí ve světě.

Světové instituce projevují o komunikaci s občanským sektorem velký zájem. Autorka na závěr kapitoly krátce představí tři instituce, jakožto hlavní představitele, na úrovni celosvětové, evropské a republikové, které jsou s občanským sektorem neodmyslitelně spjaty.

Hlavním reprezentantem z celosvětového pohledu je **Ekonomická a sociální rada Organizace spojených národů (ECO-SOC)**. Tato organizace spolu s členskými zeměmi řeší a diskutuje celosvětové ekonomické, společenské a environmentální problémy. Její práce a úsilí se dotýká udržitelného rozvoje, koordinace humanitárních akcí, budování partnerství, zvyšování povědomí o mimořádných událostech, spolupráce s občanskou společností a mnoha dalších témat (ECO-SOC, 2016).

Na úrovni Evropské unie (EU) operuje **Evropský hospodářský a sociální výbor**. Již na oficiálních webových stránkách se výbor označuje jako most mezi Evropou a organizovanou občanskou společností. Jedná se o poradní instituci EU, která byla založena roku 1957. Prostřednictvím stanovisek k návrhům právních předpisů EU poskytuje poradenství Evropské komisi, Evropské radě a Evropskému parlamentu. Dále vede dialog se skupinami organizací občanské společnosti, a to nejen v členských státech EU, ale i v ostatních zemích světa (Evropský hospodářský a sociální výbor, 2016).

Instituce, která reprezentuje občanskou společnost v České republice, je **Rada vlády pro nestátní neziskové organizace**. Rada působí jako iniciativní, koordinační a poradní orgán vlády České republiky v oblasti nestátních neziskových organizací. Byla zřízena 10. června 1992 usnesením vlády pod jménem Rada pro nadace. Až dne 30. března 1998 nabyla svého současného jména. Jejím posláním je prostřednictvím předsedy předkládat vládě materiály k vytváření vhodného prostředí pro činnost a existenci nestátních neziskových organizací (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2016).

1.2 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství

V kontextu celkových hospodářských vztahů je klíčové uvést členění hospodářství do jednotlivých sektorů. Účelem je neziskovým organizacím vymezit prostor a pochopit jejich zařazení v rámci národního hospodářství.

Národní hospodářství lze podle principu financování rozdělit na (Tetřevová, 2008):

- ziskový sektor a
- neziskový sektor.

Ziskový sektor, někdy také tržní sektor, tvoří subjekty, které za svůj primární cíl považují generování zisku skrze prodej statků za tržní cenu (Rektořík, 2010).

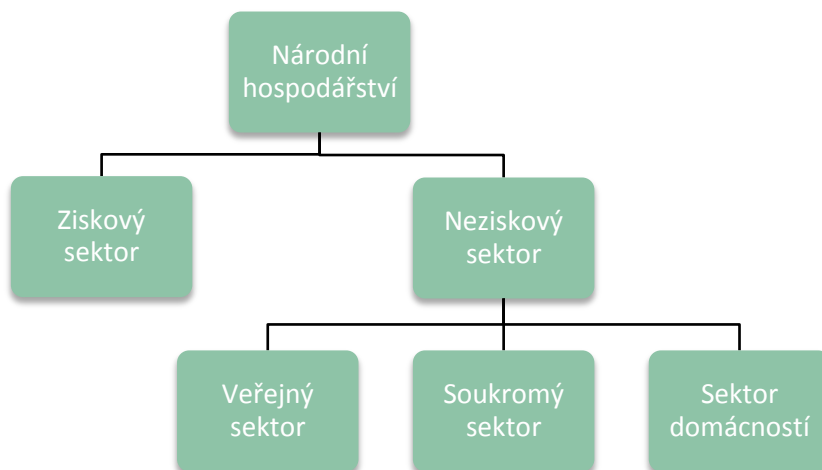
Subjekty tohoto sektoru nesou podnikatelské riziko a k financování svého majetku využívají vlastní či cizí zdroje (Boukal, 2009).

Neziskový sektor, někdy také netržní sektor, zahrnuje subjekty, které nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku, ale k poskytování přímého užítku. Jejich cílem není vytváření a rozdělování zisku mezi vlastníky (Pelikánová, 2016).

Jak uvádí Tetřevová (2008, str. 27), neziskový sektor představuje tu část národního hospodářství, která je financována na základě specifických přerozdělovacích procesů, kdy se fyzické a soukromé právnické osoby dobrovolně rozhodnou vložit své finanční prostředky do konkrétní aktivity.

Zařazení neziskového sektoru do národního hospodářství ukazuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství



Zdroj: Tetřevová, 2008

Je třeba poznamenat, že pojem neziskový rozhodně neznamená neprosperující či neproduktivní. U někoho může pojem vzbuzovat pocit, že je nutné, aby organizace byla dotována veřejnými zdroji. Jak uvádí Hunčová (2005), u této definiční nedokonalosti a nepřesnosti je třeba dokázat srovnat neziskový, jakožto nedosahující zisku a dále neziskový, tedy k ziskovému účelu nezaložený. Pojem „neziskový“ se k nám dostal ze Spojených států amerických. V doslovném překladu viz pojem neprofitní.

Wolf (2012) pojem neziskový označuje za netradiční v tom smyslu, že je definován tím, co není nežli tím, co je. Termín neziskový skutečně odkazuje na jednu věc, kterou neziskové subjekty nedělají místo, aby zachycoval, kým neziskové subjekty jsou či jaké programy a služby nabízejí společnosti.

Salamon a Anheier (1992) považují neziskový sektor za takový soubor neziskových organizací, který splňuje tzv. **strukturálně-operacionální definici**. Tato definice byla vytvořena v John Hopkins University v rámci komparačního projektu s několika neziskovými organizacemi a do současné doby si udržela uznávané postavení. Hlavním důvodem pro vytvoření této definice byl pro Salamona a Anheiera terminologický nesoulad, co přesně lze považovat za neziskovou organizaci. Zvláště každá země měla pro zařazení jiná kritéria a obtíže tak vznikaly při vzájemném srovnávání.

Definice uvádí, že nezisková organizace má 5 následujících klíčových charakteristik. Podle autorů jsou neziskové organizace (Salamon a Anheier, 1992):

- **institucionalizované** – organizace mají jistou institucionální strukturu, a to bez ohledu na formální či právní registrování,
- **soukromé** – organizace jsou institucionálně odděleny od vládních institucí a nejsou pověřeny výkonem státní moci,
- **neziskové** – pokud organizace generuje finanční přebytek, tento nepřipadá vlastníkům, avšak využívá se k dosažení cílů vycházejících z poslání,
- **samosprávné** – schopné kontrolovat a řídit vlastní záležitosti, mají vlastní postupy, struktury a pravidla a
- **dobrovolné** – účast v těchto organizacích je plně dobrovolná a tudíž nepovinná.

Švédský ekonom Pestoff (1995) zatím nejvíce propracoval sektorové vymezení národního hospodářství. Použil k tomu trojúhelník, ve kterém provedl tři pomyslné řezy. Řezy rozdělují trojúhelník z těchto hledisek:

- ziskový/neziskový,
- soukromý/veřejný a
- formální/neformální.

Jeho model národního hospodářství pak obsahuje celkem 4 sektory (Pestoff, 1995):

- ziskový soukromý,
- neziskový veřejný,
- neziskový soukromý a
- neziskový sektor domácností.

Grafické zpracování tohoto modelu švédského ekonoma je možné zhlédnout na obrázku č. 2 níže. Z grafu je patrné, že existují i tzv. smíšené a hraniční organizace, které se svými činnostmi a posláním v definovaných sektorech překrývají.

Obrázek 2: Sektorové vymezení národního hospodářství dle Pestoffa



Zdroj: Pestoff, 1995

V odborných publikacích existuje mnoho různých definic neziskového sektoru. Na podzim roku 2003 se na téma vhodnosti jednotlivých termínů konala v rámci Centra pro výzkum neziskového sektoru internetová diskuze. Prostor byl věnován pojmům jako např. neziskový sektor, občanský sektor, občanská společnost a mnohým dalším. Diskutovaným problémem byla nejednoznačnost výrazů, jejich zavádějící znění a plynoucí asociace (Škarabelová, 2005).

Dle Wortha (2016) je struktura pojmu neziskový sektor velmi komplexní a existuje mnoho rozličných výkladů. Ve své publikaci pak uvádí několik alternativních pojmů využívaných ve Spojených státech amerických, kde má neziskový sektor silné postavení v rámci národního hospodářství. Jako příklady lze uvést pojmy **třetí sektor, nezávislý sektor, nevládní sektor, dobrovolnický sektor či občanský sektor**. S některými z nich je možné setkat se i v českých odborných publikacích, jiné jsou běžně používány pouze v zahraničí.

Problematika terminologie je ve vědeckých kruzích velmi diskutovaná. Nelze však zpochybnit, že celý sektor a organizace v něm plní ve společnosti významnou roli. Existence a působení organizací neziskového sektoru má nejenom výrazný národohospodářský přínos, ale také působí kladně na společnost v rámci svých sociálních rolí (Dobrozemský a Stejskal, 2015).

1.3 Neziskové organizace

Jestliže bylo poněkud problematické definovat neziskový sektor, nebude obdobně jednoduché definovat neziskové organizace. Neziskové organizace lze členit podle nejrůznějších hledisek. Ale ještě předtím autorka uvádí stručný přehled základních teorií neziskového sektoru, které jsou podle ní důležité k proniknutí do podstaty problému neziskových organizací. Následující text neobsahuje zevrubný popis všech teorií a přístupů jednotlivých autorů, ale shrnutí nejznámějších a klíčových pohledů.

1.3.1 Teorie neziskových organizací

První teorií je **Teorie vládních a tržních selhání¹**. Za autora této teorie je považován Burt Weisbrod (1977). Základem pro ni je veřejný statek, který je dle své povahy vyňat z tržního mechanismu, neboť jej není možné poskytovat prostřednictvím cenového mechanismu trhu. V případě tohoto tržního selhání leží řešení na bedrech státu.

¹ v angl. znění Government Failure/Market Failure Theory

Problém spočívá v tom, že ani vláda, jelikož upřednostňuje potřeby většin oproti potřebám menšin, není schopná všem minoritním skupinám vyhovět (Powell a Steinberg, 2006).

Následuje tedy vládní selhání a v této fázi se do popředí dostávají neziskové organizace, které díky své úzké specializaci mohou menšinovým skupinám vyhovět (Weisbrod, 1977).

Další důležitou teorií je **Teorie informační asymetrie**². Tato teorie je založena na tzv. selhávání smluvních vztahů v důsledku informační asymetrie. Příčinou je nedostatečná informovanost spotřebitelů o kvalitě statků a služeb, které nakupují či jsou nuceni nakupovat. Neziskové organizace pak vystupují v roli těch, kteří zajišťují čestné a férové jednání, a to z důvodu, že jejich hlavním cílem není maximalizace zisku. Získávají tak status důvěrného producenta (Weisbrod, 1991).

Teorie státu blahobytu³ se na neziskové organizace dívá jako na řešitele reziduálních sociálních problémů a shledává, že jejich existence by měla patřit spíše historii. Tato teorie predikuje útlum třetího sektoru, který v budoucnu ztratí význam, neboť se zdokonalí tržní vztahy a dojde k posílení odpovědnosti státu (Quadagno, 1987).

Poslední teorii, kterou autorka pokládá za významnou uvést je **Teorie vzájemné závislosti**.⁴ Předpokladem je spolupráce neziskového veřejného a soukromého sektoru, kteří vedle sebe mohou existovat a vzájemně spolupracovat jako partneři při poskytování smíšených kolektivních statků. Tato vazba se často objevuje tam, kde převládá silný odpor k produkci veřejných služeb prostřednictvím státu. Světové empirické studie uvádějí, že tento typ vztahu se nejvíce vytváří v oblastech zdravotnictví, vzdělávání a sociálních službách (Salamon, Sokolowski a Anheier, 2000).

1.3.2 Typologie neziskových organizací

V souvislosti s členěním neziskových organizací existuje nepřehledné množství možností třídění nejenom podle nejrůznějších hledisek, ale také podle jednotlivých autorů. V předchozích kapitolách byl věnován pohled odlišnostem neziskového sektoru, nyní se pozornost ubírá směrem ke klasifikaci a vymezení neziskových organizací.

² v angl. znění Contract Failure Theory, popř. Trustworthiness Theory, Informational Asymmetry Theory

³ v angl. znění Welfare State Theory

⁴ v angl. znění Interdependence Theory

Neziskové organizace lze *dle globálního charakteru poslání* členit na:

- **organizace veřejně prospěšné** (Public Benefit Organization – PBO) - jsou zakládány za účelem poskytování veřejných a smíšených statků a k uspokojení potřeb široké veřejnosti. Typickým příkladem jsou činnosti týkající se ekologie, zdravotnictví, vzdělávání či veřejné správy; (Anheier, 2014)
- **organizace vzájemně prospěšné** (Mutual Benefit Organization – MBO) – jsou organizace, jejichž cílem je vzájemná podpora skupin se společnými zájmy (Burlingame, 2004). Příkladem mohou být politické strany, spolky, profesní sdružení apod. (Barrett a Ware, 2002)

Dále lze neziskové organizace členit *dle kritéria zakladatele* na (Šimková, 2012):

- **veřejnoprávní organizace** - organizace založené veřejnou správou, ať už se jedná o státní správu či samosprávu,
- **soukromoprávní organizace** – tj. takové organizace, které jsou založené soukromou fyzickou či právnickou osobou a
- **veřejnoprávní instituce** – jejich výkon veřejné služby vychází ze zákona jako povinnost např. veřejné vysoké školy.

Dle kritéria financování neziskové organizace dělíme na (Rektořík, 2010):

- organizace financované z veřejných rozpočtů,
- organizace financované z části z veřejných rozpočtů,
- organizace financované z různých zdrojů a
- organizace financované především z výsledků realizace svého poslání.

Dalším členěním neziskových organizací, které nabývá na důležitosti v České republice je *dle právní formy*. Zde již není klasifikace tak jednoznačná.

V platnost vstoupila od ledna 2014 velká rekonstrukce soukromého práva, jejíž součástí bylo také zavedení nového občanského zákoníku. V souvislosti s tím došlo k nahrazení obchodního zákoníku zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Všechny tyto změny se dotkly i neziskového sektoru.

Určitou klasifikaci právních forem neziskových organizací, i když neúplnou, před rokem 2014 poskytoval zákon o dani z příjmů, který vymezoval takový výčet

neziskových organizací, které si mohly uplatnit snížení základu daně. V současné době (2016) již zákon o dani z příjmů žádný okruh neziskových organizací neuvádí, ale definuje pojem tzv. veřejně prospěšného poplatníka (Dobrozemský a Stejskal, 2015).

§ 17 odst. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů uvádí, že **veřejně prospěšným poplatníkem** je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.

Autorka na následujících řádcích popíše jednotlivé právní formy neziskových organizací v České republice podle členění na státní a nestátní.

Státní neziskové organizace

Jak uvádí Škarabelová (2005), státní, někdy též veřejné či vládní, neziskové organizace zajišťují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Státní neziskové organizace jsou institucionalizované a mezi hlavní charakteristiky se řadí neziskovost a samosprávnost.

Tyto organizace jsou zřizovány či spravovány státem, územní samosprávou, případně jejich organizačními složkami (Dobrozemský a Stejskal, 2015).

Do státních neziskových organizací lze zařadit:

- organizační složky státu a územních samosprávných celků,
- příspěvkové organizace státu a územních samosprávných celků,
- obce a kraje,
- státní fondy,
- veřejné výzkumné instituce – zákon č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje) a
- další veřejnoprávní organizace jako např. Českou televizi, veřejné vysoké školy, Českou národní banku apod.

Nestátní neziskové organizace⁵

Pro nestátní neziskové organizace je typické dobrovolné založení podle soukromého práva, oddělení od veřejné správy, absence řízení veřejnou správou, institucionální a samosprávní postavení. Platí pro ně neziskový princip, tedy nerozdělování generovaného zisku mezi vlastníky, avšak jeho využití pro naplňování poslání organizace. Ke své činnosti využívají dobrovolné práce jednotlivců (Peková, Pilný a Jetmar, 2012).

Do nestátních neziskových organizací lze zařadit:

- nadace, nadační fondy případně přidružené fondy – tzv. fundace, viz zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- ústavy – dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- politické strany a politická hnutí – zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích,
- církve a náboženské společnosti – zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech),
- spolky či pobočné spolky – zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- společenství vlastníků jednotek – zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- honební společenstva – zákon č. 449/2001 Sb. o myslivosti,
- profesní či jiné komory vzniklé podle zvláštního zákona a
- další organizace vznikající podle zvláštních právních předpisů na mezinárodní bázi.

Existují však další nestátní neziskové organizace, které vzhledem ke zrušení jejich právní úpravy, již nelze nově zakládat, ale mohou i nadále existovat a fungovat, pokud byly založeny před 1. 1. 2014.

⁵ V zahraničí se často používá pojem non-governmental organizations, tedy nevládní organizace.

Jedná se o:

- obecně prospěšné společnosti⁶ a
- zájmová sdružení právnických osob⁷

Tento výčet je možné rozšířit také o sociální družstvo, které je jistým podtypem družstva. Zákon o obchodních korporacích umožňuje jeho založení k vyvíjení obecně prospěšné činnosti v sociální oblasti.

Nový občanský zákoník také nově pracuje s pojmem **veřejná prospěšnost**, který je pouze obecně definován v § 146.

„Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“

Do budoucna se uvažuje zvláštní zákon, který by status veřejné prospěšnosti detailněji upravoval. V současné době (2016) je již připraven návrh. Cílem tohoto zákona je zvýšit nejen transparentnost a důvěryhodnost neziskového sektoru, ale dosáhnout také lepší provázanosti právních předpisů. Pro občany bude status veřejné prospěšnosti indikátorem řádně hospodařící organizace, která svojí činností přispívá k veřejnému blahu.

⁶ Od 1. 1. 2014 není možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti. Těmto společnostem je umožněno provést transformaci své právní formy na nadaci, nadační fond či ústav.

⁷ Nová právní úprava přijatá zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem dále neupravuje zájmová sdružení právnických osob. Zájmová sdružení se přesto nadále mohou řídit zrušeným zákonem č. 40/1964 Sb., občanským zákoníkem.

2 Finanční řízení neziskové organizace

Autorka v této kapitole s ohledem na cíle práce popíše základní a nejdůležitější prvky finančního řízení neziskových organizací, a to finanční plánování, rozpočtování, řízení peněžních toků, fundraising, neboli získávání peněžních prostředků a uvede možnosti hodnocení finančního zdraví neziskové organizace.

Oblast financí u neziskových organizací je ve srovnání s organizacemi ziskového sektoru značně specifická. Jak uvádí Šedivý a Medlíková (2010), na rozdíl od podnikatelských subjektů je v případě neziskových organizací velmi těžké odhadovat příjmy ze své činnosti, neboť jsou organizace závislé na přísunu peněžních prostředků z dotací, grantů a darů. Příjmy z vlastní činnosti jsou ve většině případů jen doplňkové.

Náročnost finančního řízení závisí na velikosti neziskové organizace a objemu finančních prostředků, se kterými hospodaří (Stejskal, 2010).

2.1 Finanční plánování

Finanční plánování je první fází procesu finančního řízení, tato fáze je klíčová pro celou oblast managementu neziskových organizací. Bez plánování činností a zdrojů nemůže fungovat efektivní a úspěšná nezisková organizace (Plamínek, 1996, str. 73).

Finanční plánování navazuje na **proces strategického plánování organizace**. Strategické plánování je proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla organizace v budoucnu zabývat a jakým způsobem bude uskutečňovat tomu odpovídající předsevzetí (Vostrovský a Štůsek, 2008, str. 11).

Finanční plán je součástí strategického plánu a jeho účelem je dle Růčkové a Roubíčkové (2012) zajištění potřebné likvidity a určení velikosti struktury zdrojů, které jsou nutné k financování aktivit organizace.

Finanční plán je integrující součástí celkového strategického plánu neziskové organizace. Propojuje všechny aktivity s kvantifikovaným finančním cílem, vyjadřuje plán činností v peněžních jednotkách a ukazuje, jak budou zabezpečeny aktivity a jednotlivé činnosti, které vedou k naplnění cílů. Navazuje na dosažené výsledky a na skutečnou finanční situaci. Sestavuje se za neziskovou organizaci jako celek a také za všechny její jednotlivé projekty (Pelikánová, 2016, str. 56).

Z časového hlediska se rozlišují finanční plány (Šiman a Petera, 2010):

- dlouhodobé (sestavované na více než 1 rok) a
- krátkodobé (sestavované na 1 rok, často v měsíčním vyjádření).

Absence finančního plánování neziskových organizací je v České republice běžnou praxí. Důvodem je především nedostatek času a také nedostatek finančních manažerů působících v občanském sektoru (Asociace veřejně prospěšných organizací, 2016).

Zietlow, Hankin a Seidner (2007) uvádějí, že dlouhodobé finanční plánování s sebou nese pro organizace značné výhody. Jednou z nich je např. lepší prezentace neziskové organizace před svými stakeholders, ať už se jedná o banky, poskytovatele grantů, dárce apod. Dobře postavený finanční plán může působit jako indikátor nižšího rizika pro potenciální dárce.

Cílem finančního plánování organizací ziskového sektoru je splnění obecného finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty, resp. maximalizace tržní ceny akcie (Synek a Kislingerová, 2010, str. 176).

Cíle neziskových organizací jsou na druhou stranu ve většině případů vyjádřeny kvalitativně. Při sestavování finančního plánu musí být na tento aspekt brán zřetel.

Základní složky finančního plánu jsou (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012):

- **plánový výkaz zisků a ztrát,**
- **plánová rozvaha a**
- **plán peněžních toků.**

Detailní rozpracování finančního plánu pak ukazuje rozpočet. O rozpočtování pojednávají následující kapitoly.

Kontrola

Stěžejní aktivitou finančního řízení, která se prolíná napříč všemi oblastmi, je kontrola. Finanční plán je po skončení plánovaného období nástrojem následné kontroly. Kontrola slouží nejenom k porovnání skutečnosti a plánu a případné interpretaci odchylek, ale zaujímá významné postavení v podnikových rozhodovacích procesech. Propojením plánovacího a kontrolního procesu se blíže zabývá **controlling** (Žůrková, 2007).

2.2 Rozpočtování

Rozpočet je základním nástrojem finančního řízení. Udává, kolik finančních prostředků organizace získá a kolik prostředků potřebuje k vynaložení na svoje aktivity (Weikart, Chen a Sermier, 2013).

Rozpočet navazuje na podnikové cíle určené plánem a má především následující atributy (Červený a Dvořáková, 2012, str. 9):

- peněžní formy hodnotových ukazatelů,
- úkoly jsou různé podle druhu rozpočtu či druhu úkolu,
- má vazbu na konkrétní časové období,
- často se používá odhadů,
- většinou je detailizací plánu, méně často slouží k tvorbě plánu (adici).

Celkový rozpočet organizace se odvíjí od finančního plánu a ten musí reflektovat strategické plány organizace, které jsou vytvářeny v souladu s posláním. Provázanost s hlavním smyslem působení organizace je tímto zajištěna.

Nejčastěji se plánuje na období jednoho roku a **celkový rozpočet** organizace by měl obsahovat výdaje následujícího roku a jejich zdrojové pokrytí (Šedivý a Medlíková, 2010).

Dle Hálek (2011) je rozpočet sestavován pro účely:

- dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace,
- celkového plánu na určité časové období,
- řízení a rozhodování organizace,
- fundraisingu,
- kalkulací a účetnictví.

2.2.1 Postup sestavení rozpočtu

Postupové kroky sestavení rozpočtu podle Stejskalové (2006) jsou:

1. příprava,
2. tvorba rozpočtu očekávaných příjmů,

3. tvorba rozpočtu očekávaných výdajů,
4. tvorba rozpočtů očekávaných příjmů a výdajů v jednotlivých střediscích a
5. konzultace návrhů a schválení hlavního rozpočtu.

Jak uvádí Kislingerová (2010), celkový rozpočet organizace je vhodné sestavovat v členění na hlavní činnost a doplňkovou činnost. Pro doplňkovou činnost by měl být vždy sestavován přebytkový. Krátkodobě může být doplňková činnost neziskové organizace ztrátová, ale při delším trvání tohoto jevu se doporučuje od činnosti odstoupit. Pro hlavní činnost se rozpočet sestavuje jako vyrovnaný. V případě větších organizací se doporučuje využívat i střediskové hospodaření. Pro jednotlivá střediska ekonomického řízení jsou následně sestavovány dílčí samostatné rozpočty, které v součtu tvoří celkový rozpočet organizace.

2.2.2 Metody sestavování rozpočtu

Stejskal (2010) uvádí 3 základní metody sestavování rozpočtů:

- Rozpočet od nuly,
- Rozpočet na základě minulého období a
- Kombinace výše uvedených.

*Rozpočet od nuly*⁸ se sestavuje vždy od znova bez ohledu na informace z předchozího roku. Hlavní nevýhodou rozpočtu od nuly je, že zabírá více času. Tento typ sestavování rozpočtu se hodí pro nové projekty a akce neziskových organizací (Webster, 2007).

Rozpočet na základě minulého období využívá informací z předchozího či současného roku jako základu ke stanovení hodnot v roce následujícím. Tento způsob sestavování je méně časově náročný, může však u něj docházet ke zkreslení v důsledku vlivu předešlého roku (Webster, 2007).

Kombinace výše uvedených rozpočtů pak využívá obou metod sestavování rozpočtu.

⁸ v angl. znění Zero-Based Budgeting

2.2.3 Druhy rozpočtů

Obecně rozlišujeme především tyto rozpočty (Červený a Skálová, 2006):

1. *vnitropodnikové*, které se týkají řízení vnitropodnikových útvarů či jejich dílčích činností, jedná se o:

- rozpočty tokových a stavových veličin a
- střediskové rozpočty.

2. *podnikové*, které slouží pro podnik jako celek, a to:

- rozpočetní výsledovka,
- rozpočetní rozvaha a
- rozpočet peněžních toků.

U neziskových organizací jsou dle Plamínka (1996) relevantní tři druhy rozpočtů, a to:

- zdrojový rozpočet,
- programový rozpočet a
- rozpočet finančních toků.

Zdrojový rozpočet

Zdrojové rozpočty si kladou za cíl vytvořit přehled o výdajích organizace a jejich zdrojích krytí. Tento druh rozpočtu se využívá při sestavování celkového rozpočtu organizace na dané rozpočtové období. Podstatný je tento rozpočet vzhledem k vícezdrojovému financování neziskových organizací (Stejskal, 2010).

Při zpracování zdrojového rozpočtu je vhodné přímo označit, které zdroje jsou již potvrzené a u kterých je jejich příjem nejistý (Šedivý a Medlíková, 2010).

Programový rozpočet

Jak uvádí Stejskal (2010), velmi časté jsou u neziskových organizací tzv. programové rozpočty, které udávají výdaje spojené s konkrétním programem či akcí a zdroje jejich financování.

Programové rozpočty se vytvářejí pro každou akci zvlášť a v případě opakujících se událostí mohou být vhodným základem při plánování výdajů v dalších letech.

Možnou podobu programového rozpočtu uvádí tabulka č. 1.

Tabulka 1: Ukázka programového rozpočtu

Programový rozpočet		Výdaje	Zdroje
Mzdy	Koordinátor		
Náklady kanceláře	Kancelářské potřeby		
	Papír		
	Telefon		
Cestovné	Cestovné		
Služby	Pronájem prostor		
	Catering		
	Pronájem techniky		
	Dekorace		
Celkem			

Zdroj: upraveno dle Šedivého a Medlíkové, 2010

Rozpočet peněžních toků

Rozpočet peněžních toků je úzce spjatý s řízením likvidity a cash-flow organizace. Ve své podstatě zachycuje toky finančních prostředků tak, jak přicházejí v průběhu rozpočtového období (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

2.2.4 Kontrola plnění a vyhodnocení

Sestavení rozpočtu s sebou nese průběžnou kontrolu jeho plnění. V případě, že jsou zjištěny výrazné rozdíly rozpočtu oproti původně naplánovanému, je nutné tyto rozdíly zaznamenat, zjistit důvody jejich vzniku, kdo za ně nese odpovědnost a s rozpočtem po případných úpravách dále pracovat (Stejskalová, 2006).

Konec rozpočtového období je věnován kontrole rozpočtu z hlediska porovnání plánovaných údajů a údajů skutečných. Pelikánová (2016) uvádí, že při vyhodnocování rozpočtu je dobré stanovit si kritéria, na jejichž základě vyhodnocení provedeme. Hodnotit lze např. z hlediska celkové plánované sumy a celkové získané sumy. Pro

neziskové organizace mohou být relevantní také údaje o průměrném příjmu z daru, nákladech na jeden získaný dar apod.

2.3 Řízení peněžních toků

Řízení peněžních toků, někdy také cash flow management, je jednou ze základních činností finančního řízení neziskových organizací. Hlavním cílem řízení peněžních toků je **zajištění likvidity**, která má u neziskových organizací vysokou prioritu. Bez potřebné likvidity může být existence neziskové organizace ohrožena (Weikart, Chen a Sermier, 2013).

Podstata řízení peněžních toků tkví v zajištění časového souladu příjmů a výdajů (Schoellová, 2012).

Koncepce cash flow vychází z respektování (Synek a Kislingerová, 2010, str. 251):

- rozdílu mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením,
- časového nesouladu hospodářských operací, které vyvolávají náklady, a jejich finančním zachycením a
- důsledku používání různých účetních metod.

Peněžní toky lze sledovat také v rámci poměrových ukazatelů finanční analýzy. Jednotlivé ukazatele budou podrobněji uvedeny v samostatné kapitole. Jen krátce lze uvést, že ukazatele mají upozorňovat management na případné platební problémy. V praxi neziskových organizací lze využít ukazatelů likvidity (Freiberg, 1993).

2.3.1 Význam řízení peněžních toků

Jak bylo uvedeno výše, stěžejním bodem řízení peněžních toků je zajištění likvidity organizace.

Hlavní význam průběžného řízení likvidity lze shrnout do několika bodů (Otrusinová a Kubíčková, 2011, str. 132):

- může zabránit prodlení úhrad závazků,
- umožňuje regulovat rychlost toku peněžních prostředků (často na bázi urychlení příjmů a zpomalení výdajů),

- zajišťuje disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů,
- umožňuje budovat informační systémy podporující peněžní dispozici.

Řízení peněžních toků se orientuje na stanovení optimální velikosti peněžních prostředků. Nedostatek peněžních prostředků může organizaci způsobit problémy. Příliš velké množství peněžních prostředků na druhou stranu vede k neefektivnímu využívání omezených zdrojů (Reider a Heyler, 2003).

2.3.2 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích, jako jeden z výkazů finančního účetnictví, slouží k posouzení likvidity podniku. Ve výkazu jsou zachyceny příjmy a výdaje, které jsou chápány jako tokové veličiny (Kislingerová, 2001).

Výkaz nachází své uplatnění v těchto oblastech (Prokúpková, 2010, str. 2):

- při hodnocení a analýze hospodaření účetní jednotky,
- při rozpočtování peněžních příjmů a výdajů,
- při krátkodobém hodnocení budoucí platební schopnosti organizace,
- při finančním plánování činnosti organizace v dlouhodobém horizontu,
- při hodnocení a výběru vhodnější investiční varianty,
- při zjišťování tržních cen aktiv.

Přehled o peněžních tocích podává informaci o peněžních prostředcích a jejich ekvivalentech za uplynulé účetní období na základě členění činnosti na (Ryneš, 2009):

- provozní,
- investiční a
- finanční.

Členění podle činnosti umožňuje uživatelům přehledu o peněžních tocích vyhodnocovat váhu jednotlivých činností na celkovou finanční situaci podniku a hodnotit vzájemné vztahy a vazby jednotlivých činností (Ryneš, 2009, str. 23).

2.3.3 Predikce a plánování peněžních toků

Hlavními nástroji prognózování peněžních toků je plán peněžních toků a rozpočet peněžních toků. Projekce peněžních toků slouží k internímu plánování a vyčíslení, kolik peněžních prostředků lze očekávat v určeném období. Obvykle se plánuje na období jednoho roku (Pinson, 2008).

Roční plán peněžních toků je většinou sestavován nepřímou metodou. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který se dále koriguje. Při sestavování plánu peněžních toků je nutné respektovat pravidlo, že očekávané výdaje v určeném období jsou menší či nepřevyšují peněžní prostředky, které máme k dispozici (Režňáková a kol., 2010).

Plán peněžních toků je možné sestavovat i na období kratší jednoho roku. V některých případech je to dokonce žádoucí. Plánování na úrovni měsíců a týdnů mohou využít takové neziskové organizace, které jsou závislé na úhradách z grantových programů a dotací. Tyto zdroje financování totiž mohou vykazovat značnou nepravidelnost. Z tohoto důvodu může být účelné vytvářet operativní plán peněžních toků v týdenním členění. K tomu je poté potřebné vycházet ze všech dostupných relevantních dokumentů a informací. Při týdenním plánování se již doporučuje využívat přímou metodu sestavování (Sedláček, 2003).

Plán peněžních toků musí respektovat (Režňáková a kol., 2010, str. 158):

- stav hotovosti na počátku období,
- předpokládané příjmy a výdaje z běžné provozní a investiční činnosti, ale i v souvislosti se získáváním, případně vrácením finančních zdrojů,
- z požadavku na minimální hotovostní rezervu.

Jak uvádí Otrusinová a Kubíčková (2011), dotazníkové šetření, které probíhalo mezi příspěvkovými organizacemi, ukázalo, že problematikou peněžních toků se zabývá pouze okolo 10 % organizací. Co se týče prognózování peněžních toků v kratších intervalech, z dotazovaných se nenašla jediná organizace, která by této problematice věnovala prostor.

2.4 Fundraising

Fundraising zaujímá ve finančním řízení neziskových organizací jedno z nejvýznamnějších postavení. Z toho důvodu bude této tematice věnován značný prostor.

Tento cizí pojem je složen z anglických výrazů „fund“, přeloženo jako zásoba či rezerva, a „raise“, tj. pozvednout či opatřit. Šobáňová (2010) na výraz fundraising nahlíží jako na systematickou činnost získávání finančních zdrojů, aby organizace nebo jednotlivci mohli provozovat své aktivity.

Pojem fundraising se k nám dostal ze Spojených států amerických, kde byl poprvé vysloven koncem 40. let, kdy byl do aktivit neziskových organizací pomalu vnesen řád. Vznikl jako reakce na stížnosti ohledně vybírání a využívání prostředků směřujících na charitativní účely. Fundraising se vzhledem k obtížnosti najít ekvivalentní pojem nepřekládá. Boukal (2013) si pak pod pojmem představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, jež musí nezisková organizace získat k tomu, aby mohla realizovat své poslání. V této definici je kladen důraz na získávání nejenom finančních zdrojů, ale také nefinančních zdrojů, neboť organizace nemusí získat přímo peníze, ale i věcnou hodnotu, která může mít podobu výpočetní techniky, vybavení, materiálu apod.

Neziskové organizace v průběhu svého působení řeší odlišné problémy, výzvy a příležitosti. Zajistit financování svých činností je jedním ze základních předpokladů dlouhodobé udržitelnosti (Young, 2007).

Fundraising je prováděn správně, pokud je zaměřený na dosažení shody mezi potřebami neziskových organizací a přispěvatelů, přičemž jako potřebu přispěvatelů lze považovat silnou touhu pomoci v dané oblasti (Tempel, Seiler a Aldrich, 2011).

Fundraiser má tedy velmi nelehký úkol. Úspěšný fundraiser by měl (České centrum fundraisingu, 2012):

- komunikovat s dárce otevřeně, pravdivě a podávat úplné informace,
- respektovat potenciálního dárce a jeho případné odmítnutí,
- oslovovat výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní,
- přijímat pouze takové dary, které nejsou v rozporu s etickými pravidly organizace,

- jednat tak, aby neohrozil organizaci a její dobré jméno,
- poděkovat vždy včas a vhodnou formou,
- chránit důstojnost a práva lidí, pro které organizace vykonává své činnosti a
- usilovat o kultivaci profese.

Aby byla organizace na trhu konkurenceschopná a dosahovala dlouhodobé udržitelnosti, díky čemuž bude přispívat k veřejnému blahu, musí stejně jako organizace ziskového sektoru klást důraz na činnost **plánování**. Plán získávání zdrojů by měl být součástí finančního plánu. Konkrétní plánování fundraisingových procesů přispívá k vyšší finanční stabilitě organizace (Šobánková, 2010).

Skutečností je, jak uvádí Ciconte a Jacob (2009), že pouze malé procento neziskových organizací plánování věnuje pozornost. Ve většině případů je tomu tak z důvodu nedostatku času.

2.4.1 Zdroje financování neziskových organizací

Neziskovým organizacím se nabízí široké spektrum možností zdrojů financování. Konkrétní nezisková organizace pak nevyužívá všech možností, ale vybírá si ty, které pro ni tvoří optimální kombinaci. V souvislosti se zdroji financování je namístě zmínit důležitost **diverzifikace zdrojů** (Dove, 2001). Pro neziskové organizace je vícezdrojovost klíčová ke snížení rizik plynoucích ze silné závislosti na jednom či pouze malém množství dárců. Diverzifikované portfolio a aktivní vyhledávání alternativních zdrojů jsou vzhledem k nejistému získání finančních prostředků od dárců klíčové (Kuvíková a Vaceková, 2009).

Neziskové organizace mají několik možností, jak mohou získat finanční prostředky (Boukal, Vávrová a kol., 2007):

- z vlastní činnosti,
- od individuálních dárců,
- od nadací či nadačních fondů,
- z veřejných zdrojů,

- od podniků či
- přes crowdfunding

V následujících podkapitolách autorka jednotlivé zdroje financování detailněji rozebere.

2.4.1.1 Vlastní činnost

Příjmy z vlastní činnosti mohou organizaci plynout z (Boukal, 2013):

- prodejů vlastních výrobků a služeb,
- vybraných členských příspěvků,
- z pronájmů dlouhodobého hmotného majetku,
- z nehmotného majetku či
- z dalších finančních aktivit.

Pro většinu organizací je tento zdroj financování nejvíce dostupný a výhodou je, že si tak může zajistit dlouhodobý přísun prostředků, nad kterými má také kontrolu. V souvislosti se samofinancováním mohou vznikat určitá rizika, a to zvláště v takových případech, kdy doplňková (výdělečná činnost) převyší původní poslání organizace, resp. organizace bude z této činnosti dosahovat stále většího zisku. Může docházet k poškození dobrého jména, ke změně motivace zaměstnanců či k použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšný účel (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2013).

Co se týče **prodeje vlastních výrobků a služeb**, je důležité promyslet, zdali se tato aktivita vyplatí a jestli náklady spojené s prodejem nepřevyšují příjmy. Příkladem může být mezinárodní organizace UNICEF⁹, která po dobu několika let nabízela nejrůznější reklamní předměty pomocí distribuce katalogů. Po vyhodnocení nákladové stránky od tohoto přístupu po dlouhých letech odstoupili a v současné době lze přispívat pouze pomocí e-shopu či se zapojit do programu Přítel dětí UNICEF. Reklamní předměty byly výrazně omezeny (UNICEF, 2016).

Členské příspěvky, pokud jsou v organizaci zavedeny, mohou členům přinášet jisté výhody, ať už jde o slevy, či předplatné časopisu. Výhodou takových příjmů je jejich

⁹ v angl. znění United Nations Children's Fund neboli Dětský fond OSN. UNICEF je humanitární organizací bojující za práva dětí po celém světě (UNICEF, 2016).

bezproblémovost v případě finančního plánování, neboť se jedná o stálý příjem. Nejedná se o zdroj, který by byl v rozpočtu organizace klíčový (Pakroo, 2015).

Vedle výše zmíněných možností mohou neziskové organizace hospodařit se svým **dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem**. V případě dlouhodobého hmotného majetku může jít o pronájem vlastních prostor. V případě nehmotného majetku může jít o nejrůznější patenty, licence či know-how (Bryce, 2000).

Příjmy z dalších finančních aktivit mohou mít podobu příjmů z úroků. Finanční investování si pak mohou dovolit takové organizace, které mají dostatek volných peněžních prostředků. Jak uvádí Coe (2011), většina neziskových organizací má velmi omezené zdroje k investování a jsou závislé na omezených finančních rezervách.

2.4.1.2 Individuální dárcovství

Individuální dárcovství, jak název napovídá, v sobě zahrnuje přispívání od jednotlivců. Pro většinu českých neziskových organizací se jedná o méně významný zdroj finančních příjmů. Mnohem větší vliv na rozpočet mají veřejné zdroje případně firemní fundraising. Práce s individuálními dárci je dlouhodobou záležitostí a často je i velmi náročná (Bachmann, 2011).

Problémem této formy dárcovství je, že dárci většinou přispějí velmi malou částkou, avšak náklady na její získání jsou vysoké (Bačuvčík, 2011).

Získávání nových dárců je velmi důležité, avšak udržování dlouhodobého vztahu se stálými dárci je ještě důležitější. Na tomto místě stojí za připomenutí prohlášení Kotlera (2013), které má své uplatnění nejenom v ziskovém sektoru, ale i v neziskovém, a tedy získání nového zákazníka je až pětikrát nákladnější než si udržet stávajícího.

Velmi běžné fundraisingové akce zaměřené na individuální dárcce jsou např. sbírky, loterie a nejrůznější soutěže, které jsou často spojeny s určitou mediální událostí. Oblíbené v souvislosti s těmito akcemi jsou tzv. dárcovské SMS (DMS). Od individuálních dárců mohou organizace získávat i hmotné dary. V některých případech může být dar součástí závěti darujícího (Bačuvčík, 2011).

Specifickou formou individuálního dárcovství je tzv. **dobrovolnictví**. Dobrovolníkem je takový člověk, který věnuje část svého volného času, energii, své znalosti

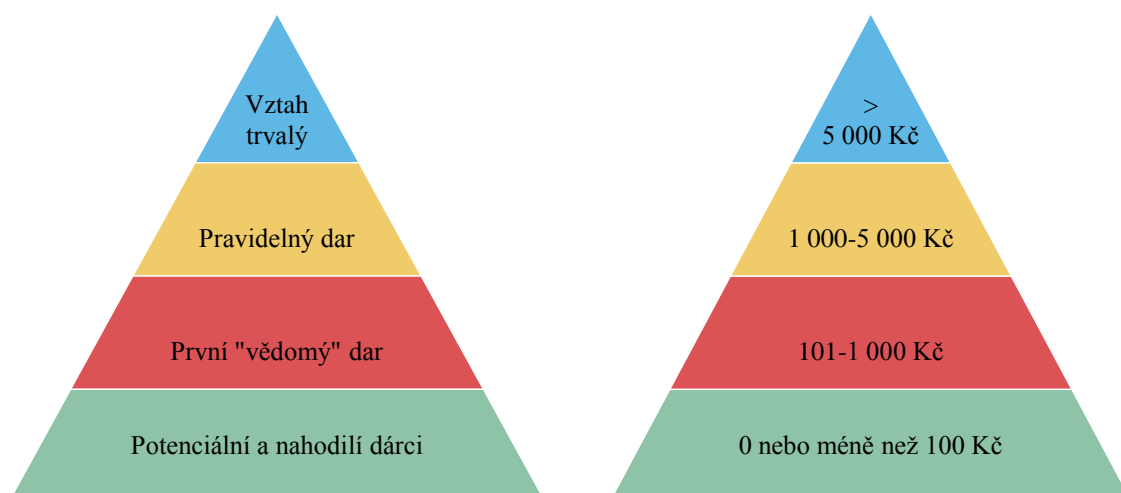
a zkušenosti lidem, kteří to potřebují či veřejně prospěšným aktivitám, a to bez nároku na odměnu (Dobrovolník, 2016).

V roce 2012 bylo neziskovými organizacemi odpracováno 44 mil. hodin práce, a to bez jakékoliv odměny či jiného právního nároku. Ekonomická hodnota vyplývající z dobrovolné práce pak činila více než 5,5 mld. Kč (Prouzová, 2015).

Při řízení prostředků od individuálních dárců může být velmi prospěšné také tzv. Paretovo pravidlo. 20 % dárců tvoří 80 % z celkové částky celkových darů. Organizace po této analýze může zaměřit na ty činnosti, které budou mít největší dopad. Ne všem dárcům může být věnováno stejné úsilí (Light, 2011).

Vzájemný vztah mezi dlouhodobostí vztahu s dárci a také úrovní vztahu ve finanční podobě uvádí obrázek č. 3.

Obrázek 3: Dvě pyramidy dárců



Zdroj: Bachmann, 2011

Podle Heather Yandow (2015) a výsledků z výzkumu, který provedla ve Spojených státech amerických a zapojila do něj 87 neziskových organizací, vyplývá, že to, co velkou měrou přispívá k individuálnímu dárcovství, je sestavený fundraisingový plán Zajímavostí, kterou výzkum přinesl, je také rostoucí počet online dárců a v souvislosti s tím v budoucnu porostou nároky na vedení databází jednotlivých dárců. Výzkum ukázal, že v průměru za rok se organizace setká tváří v tvář pouze se 17 dárci. Pro představu se jedná o pouze 9 % z celkového počtu dárců organizace. I zde autorka výzkumu vidí jistý potenciál do budoucna.

2.4.1.3 Nadační příspěvky

Nadace a nadační fondy poskytují prostředky v podobě grantů nebo i hmotných darů. Nadace a nadační fondy podporují takřka výhradně projekty, nikoliv běžnou činnost organizací. Přispívají na různé projekty podle své nadační politiky a často pak vyžadují podávání zpráv o tom, jak jejich finanční příspěvní pomohlo k řešení problémů. Finanční příspěvky mohou být vypláceny i po dobu několika let (Marinič, 2014).

V příloze A a B jsou uvedeny nejvýznamnější firemní i nefiremní nadace a nadační fondy České republiky včetně oblasti jejich působnosti.

2.4.1.4 Veřejné zdroje

Další zdroje, které mohou nestátní neziskové organizace využít, jsou zdroje veřejné.

Přehledně jsou vymezeny vládou České republiky (2015) v dokumentu Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015-2020. Je třeba podotknout, že se jedná o doplňkový zdroj financování. Tyto zdroje mají projektovou povahu a většinou jsou účelově vázány na realizaci konkrétního záměru.

Veřejné zdroje

- **Přímé zdroje**
 - Veřejné rozpočty
 - Státní rozpočet (dotace)
 - Krajské rozpočty (dotace, dary)
 - Obecní rozpočty (dotace, dary)
 - Státní fondy (dotace)
 - Zahraniční zdroje
 - Zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu (dotace)
 - Komunitární programy EU
 - Zdroje mimo EU (např. Finanční mechanismy EHP a Norska, Program švýcarsko-české spolupráce)
- **Nepřímé zdroje (daňové úlevy, osvobození apod.)**

Instituce státní správy financují nestátní neziskové subjekty z veřejných rozpočtů, a to v rámci státní dotační politiky. Dle přílohy z usnesení vlády ze dne 27. června 2016 č. 593 hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2017 jsou např. tělesná výchova a sport, kultura, životní prostředí a udržitelný rozvoj, sociální služby, zahraniční aktivity apod.

Dotace ze **státního rozpočtu** jsou poskytovány na základě zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) a také podle zákona o státním rozpočtu na daný konkrétní rok. Následující tabulka č. 2 ukazuje vývoj dotací, které byly poskytnuty ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím v letech 2006-2013.

Tabulka 2: Vývoj poskytnutých dotací v letech 2006-2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Objem dotací ¹⁰	5 570	6 600	6 311	5 603	5 767	5 741	6 680	7 011
Počet dotací	4 506	5 505	8 794	8 038	7 620	8 403	8 825	7 196
Počet příjemců	2 999	3 527	3 703	3 006	3 215	3 036	3 075	2 413

Zdroj: Vláda ČR, 2015

Jak již bylo uvedeno v textu výše, nestátní neziskové organizace mohou využít zdrojů poskytnutých také z **krajských a obecních rozpočtů**. Dotace jsou poskytovány na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích v případě krajských dotací a na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích v případě dotací z obecních rozpočtů. Další možností je financování s pomocí **státních fondů**, jejichž význam vážený objemem poskytnutých prostředků v čase roste.

U zahraničních zdrojů mohou neziskové organizace využít **prostředků z EU, poskytovaných prostřednictvím státního rozpočtu**. Získání dotace je poměrně administrativně náročné, a proto tuto cestu neziskové organizace příliš v minulosti nevolily. Kladen je velký důraz na preciznost vypracovaného projektu a splnění všech uvedených náležitostí. Vysoká profesionalita a časová náročnost byla pro neziskové organizace dosud překážkou k většímu využití tohoto zdroje financování. Jen pro

¹⁰ Objemy dotací jsou uvedeny v mil. Kč.

zajímavost v programovém období 2007-2013 získala finanční podporu z Evropských fondů pouhých 2 % nestátních neziskových organizací (Vláda ČR, 2015).

Další alternativu, kterou mohou některé nestátní neziskové organizace využít, jsou finanční prostředky z **komunitárních programů**. Finance na komunitární programy plynou přímo z EU a na vybrané projekty je přispíváno mezi 40-75 %. Programy jsou často víceleté a vztahují se pouze na neinvestiční podporu. U většiny z nich je podmínkou navázání partnerství se subjekty z cizích zemí. Často jsou takto financovány projekty z oblastí vzdělávání a kultury (Euroskop, 2016).

Nestátní neziskové organizace mohou využít i prostředky v rámci finančních mechanismů EHP, **Norské fondy**, případně se zapojit do **Programu švýcarsko-české spolupráce** (Vláda ČR, 2015).

2.4.1.5 Podniky

Podniky mohou pomáhat neziskovým organizacím velkou měrou, neboť na rozdíl od individuálních dárců si mohou dovolit darovat vyšší objem finančních prostředků. Komunikace s podniky je oproti individuálním dárcům méně náročná, navíc neziskové organizace zaznamenávají nižší administrativní náročnost v souvislosti s udržováním vzájemných vztahů (Sargeant a Jay, 2004).

V žádném případě to ale neznamená, že by podniky měly být upřednostňovány před individuálními dárci. Klíčové pro vztah s neziskovými organizacemi je a bude loajalita, dlouhodobá spolupráce resp. trvalost vztahu, neboť právě tyto prvky mohou podpořit finanční stabilitu organizace v budoucnosti (Sargeant a Jay, 2004).

Jednotlivé podniky mohou v souvislosti s darováním přispívat v rámci konceptu **společensky odpovědné firmy (CSR)**¹¹. V dnešní době je CSR téměř nutností, aby společnost dokázala udržet krok mezi svými konkurenty. CSR má vliv nejenom na koncové zákazníky, u nichž celospolečenské aktivity nad rámec core businessu podniku upevňují loajalitu a ztotožnění s činností firmy, ale i na investory a široký okruh dalších stakeholders (IISD, 2013).

Ne vždy přichází pomoc v podobě finančních příspěvků. Podpora může být i v podobě materiálových darů. Může se jednat o počítačové vybavení, speciální techniku, stroje, dětské hračky apod. Velmi často podniky poskytují specializované služby.

¹¹ v angl. znění Corporate Social Responsibility

Velký rozvoj zaznamenalo **firemní dobrovolnictví**. Velké nadnárodní korporace často svým zaměstnancům poskytují prostředky na účast v dobrovolnických projektech lokální i mezinárodní úrovně. Jejich cílem je nejenom posílit koncept CSR, ale i přispět na osobnostní rozvoj zaměstnance. Do nejznámějších světových společností, které jsou dobrovolnictví nakloněny lze zařadit např. softwarovou společnost Salesforce, světový gigant Microsoft či silnou auditorskou společnost PricewaterhouseCoopers (Salvesen, 2012).

Dárcovství a dobrovolnictví je založeno na spolupráci, při které podnik neočekává od neziskové organizace protihodnotu. Další možností získání finančních prostředků pro neziskové organizace avšak způsobem, kdy podnik jistou protihodnotu očekává, je tzv. **sponzoring**. V rámci sponzoringu podniky poskytují finanční prostředky, produkty, čas svých zaměstnanců a mnoho dalšího. Společně mohou vést různé marketingové kampaně či akce. Protihodnota od neziskové organizace pak může mít podobu zviditelnění sponzora, např. v podobě uvedení loga společnosti na webové stránce, ve výroční zprávě či na výrobcích neziskové organizace (Pedersen, 2015).

2.4.1.6 Crowdfunding

Crowdfunding¹² patří k modernějším metodám, pomocí nichž lze získat potřebný kapitál k financování projektů či k nastartování nových společností. Financování přes crowdfunding může být provedeno různými způsoby. Avšak v jádru jsou všechny crowdfundingové modely založeny na žádosti o finanční prostředky od nediferencované masy (veřejnosti) především pomocí internetu (Assadi, 2015).

Typy crowdfundingu

Crowdfunding může mít mnoho podob. V zásadě existují čtyři základní modely, a to:

- dárcovský,
- odměnový,
- dluhový a
- podílový (Young, 2013).

¹² z anglického crowd (dav) a funding (financování)

Dárcovský crowdfunding¹³ je založen na podstatě obstarávání finančních prostředků za účelem financování konkrétního projektu. Jedná se o standardní fundraising bez nároku na odměnu investorům (Young, 2013).

Odměnový crowdfunding¹⁴ na druhé straně svým přispěvatelům slibuje odměnu. Na tomto principu funguje většina crowdfundingových platforem u nás i v zahraničí. Odměny mohou být odstupňovány i podle velikosti příspěvku (Young, 2013).

Dluhový crowdfunding¹⁵, někdy též zvaný peer-to-peer lending¹⁶ a social lending¹⁷, je založen na principu půjčování peněz bez finanční instituce, která by danou operaci zprostředkovala (Young, 2013).

Podílový crowdfunding¹⁸ dává oproti předchozím typům svým přispěvatelům možnost koupit část podniku. Po příspěvku získá investor místo finanční podpory podíl na kapitálu společnosti. Hojně je tento typ využíván u start-up podniků (Young, 2013).

Crowdfundingový trh neustále roste. Moderní digitální forma crowdfundingu má své kořeny na počátku 21. století. Mnoho současných největších crowdfundingových platform je ze Spojených států amerických a svoji činnost započaly kolem roku 2005. Od roku 2010 působí i na evropské půdě (Brüntje a Gajda, 2016).

Výzkumná společnost Massolution ve své zprávě „2015CF Crowdfunding Industry Report“ uvedla zajímavou statistiku o využívání crowdfundingu ve světě a jeho vývoji. Následující obrázek č. 4 uvádí absolutní nárůst využití crowdfundingu v jednotlivých letech ve světě a lze konstatovat, že je skutečně obrovský.

¹³ v angl. znění Donation-based crowdfunding

¹⁴ v angl. znění Reward-based crowdfunding

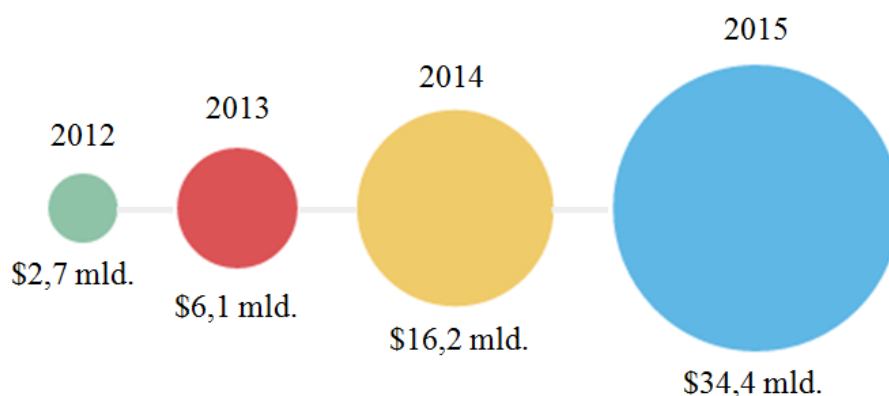
¹⁵ v angl. znění Debt-based crowdfunding

¹⁶ Peer-to-peer lending je metoda dluhového financování, která jednotlivcům umožňuje půjčit si peníze bez zprostředkování oficiální finanční institucí (Koch, 2012).

¹⁷ Social lending je obdoba výrazu peer-to-peer lending.

¹⁸ v angl. znění Equity-based crowdfunding

Obrázek 4: Celkový objem financovaných prostředků přes crowdfunding¹⁹



Zdroj: Massolution, 2015

Mezi nejznámější světové crowdfundingové portály patří:

- Kickstarter a
- Indiegogo.

Kickstarter vznikl v roce 2009 a pomáhá muzikantům, umělcům, filmařům, designérům a dalším tvůrcům nalézt zdroje a podporu, kterou potřebují k uskutečnění svých nápadů (Kickstarter, 2016).

Indiegogo portál vznikl v roce 2008 a v současné době podpořil projekty již ve 223 zemích světa. Za svoji existenci dokázal vybrat již více než 950 mil. dolarů. Stejně jako Kickstarter nabízí pro nové žadatele zajímavé tipy a rady, jak crowdfundingovou kampaň připravit tak, aby měla úspěch (Indiegogo, 2016).

Autorka práce se domnívá, že světové portály nabízejí zajímavou možnost pro české tvůrce a nadšence, kteří hledají potřebné prostředky k realizaci jejich nápadů.

Mezi nejznámější české portály patří:

- HitHit,
- Startovač,
- Nakopni.Mě,

¹⁹ Hodnoty roku 2015 jsou pouze odhadované.

- Fundlift či
- Peněždroj.

Každý podporuje různý okruh subjektů. Některé portály jsou zaměřené více na neziskové projekty, jiné je nepodporují vůbec. Většina se zabývá tzv. odměnovým crowdfundingem. V posledních letech však nabírá na obrátkách dluhový crowdfunding. Známymi českými servery jsou pujcmefirme.cz či symcredit.com, které poskytují půjčky menším firmám a podnikatelům (Crowder.cz, 2016).

Rok 2015 znamenal v České republice převrat i v souvislosti s podílovým crowdfundingem. Prvním takto zaměřeným serverem se stal Peněždroj. Na trhu s ním je v současné době (2016) také portál Fundlift (Crowder.cz, 2016).

V příloze E je možné nalézt nejúspěšnější české projekty jednotlivých serverů České republiky podle velikosti vybraných prostředků a procentního podílu.

2.5 Hodnocení finančního zdraví

Finanční řízení organizace se musí vždy opírat o výsledky hodnocení finančního zdraví. Ty mohou poskytnout odpovědi na příčiny reálného finančního postavení organizace a posloužit k dalšímu rozhodování.

Jak uvedli Weikart, Chen a Sermier (2013), finanční zdraví a jeho kvalita se odráží ve schopnosti naplňovat poslání organizace. K provedení hodnocení slouží **finanční analýza**. Základní překážkou, na kterou se narazí, při posuzování finančního zdraví neziskových organizací, je jejich neziskový princip činnosti. Mnoho ukazatelů finanční analýzy aplikované na organizace ziskového sektoru využívají velikosti zisku jako indikátoru úspěšného podnikání. V případě neziskových organizací však zisk nevstupuje do popředí. Svůj význam mají naopak i kvalitativní ukazatele.

Finanční analýza pro podnikatelské subjekty ziskového sektoru je v mnoha vědeckých publikacích zevrubně rozepsána. Pro neziskový sektor ovšem toto neplatí. Autorka dále využije poznatků z publikace Kraftové (2002), která se zaměřila na finanční analýzu municipálních firem, neboť s neziskovými organizacemi mají společný neziskový princip činnosti.

2.5.1 Ukazatele autarkie

Tento typ ukazatelů lze považovat za modifikované ukazatele rentability. Autarkie hodnotí, jakou měrou soběstačnosti organizace disponuje. Lze využít znázornění na bázi příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů (Kraftová, 2002).

Základní dvě podoby tohoto ukazatele, které budou dále využity v praktické části, jsou:

- autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů a
- celková autarkie na bázi příjmů a výdajů (Kraftová, 2002).

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů je ukazatel, který vyjadřuje, jak je organizace schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy. Výhodou tohoto ukazatele je, že zajišťuje dodržení základních účetních principů. Příkladem budiž realizační princip, princip aktuálnosti či princip historických cen. Jako pozitivní výsledek lze uvést hodnotu 100 % a více. Vždy záleží na konkrétní činnosti a potřebách organizace (Kraftová, 2002).

$$A_{HV-H\check{c}} = \frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} * 100 \quad (1)$$

kde:

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

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

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

Celkovou **autarkii na bázi příjmů a výdajů** lze považovat za obdobu předchozího ukazatele, avšak s tím rozdílem, že vyjadřuje míru pokrytí výdajů příjmy organizace. Pro tento ukazatel již neplatí dodržení některých základních účetních principů, jako tomu bylo u autarkie založené na výnosově nákladové bázi. Hodnoty 100 % a více ukazují, že organizace je schopna pokrýt své výdaje. Při hodnotách výrazně vyšších než 100 % by se organizace měla zamyslet nad efektivním využitím volných finančních prostředků (Kraftová, 2002).

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100 \quad (2)$$

kde:

A_{CF} je autarkie na příjmově výdajové bázi celkem,

P_y příjmy,

V_e výdaje.

2.5.2 Ukazatele rentability

V případě ukazatelů rentability se nejcitelněji naráží na rozdílnost finanční analýzy u neziskových organizací a soukromých ziskových organizací. Zisk v případě těchto ukazatelů hraje hlavní roli. Vedle své hlavní činnosti neziskové organizace často realizují také doplňkovou (vedlejší) činnost. Ekvivalentním pojmem je hospodářská činnost. Cílem doplňkové činnosti je na rozdíl od hlavní činnosti zisk, a to z toho důvodu, aby mohla být hlavní činnost těmito finančními prostředky podpořena. V úvahu přichází několik ukazatelů (Kraftová, 2002).

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti je ukazatelem efektivnosti a v poměru udává velikost zisku z doplňkové činnosti a související náklady. Jedná se o nákladovou rentabilitu, která po vynásobení 100 vychází v procentech. V případě, že hodnoty ukazatele v čase neustále vykazují záporné výsledky, je na místě od činnosti odstoupit (Kraftová, 2002).

$$r_{ND\check{c}} = \frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100 \quad (3)$$

kde:

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

$HV_{D\check{c}}$ hospodářský výsledek doplňkové činnosti,

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

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti zachycuje procentuální míru toho, jak zisk doplňkové činnosti absorbuje ztrátu z hlavní činnosti. Ukazatel nemá smysl počítat v případě, pokud hlavní činnost organizace nedosahuje ztráty či pokud je velikost hospodářského výsledku hlavní činnosti rovna nule (Kraftová, 2002).

$$Z'' = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztráta_{H\check{c}}} * 100 \quad (4)$$

kde:

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

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

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

Variátor celkových nákladů je postaven na relaci mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a dynamikou vývoje celkových výnosů. Respektive v čitateli zlomku se uvádí relativní přírůstek nákladů a ve jmenovateli relativní přírůstek výnosů. Pokud by hodnota ukazatele činila více než 1, organizace by měla pracovat na získání vyšších neinvestičních prostředků (Kraftová, 2002).

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1}-N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1}-V_t}{V_t}} \quad (5)$$

kde:

var_N je nákladový variátor,

N_{t+1} náklady celkem v období t+1,

N_t náklady celkem v období t,

V_{t+1} výnosy celkem v období t+1,

V_t výnosy celkem v období t.

2.5.3 Ukazatele likvidity

Dále autorka uvádí dva často používané ukazatele likvidity, a to okamžitou likviditu a pohotovou likviditu. Likvidita obecně vyjadřuje, jak je organizace schopna plnit své závazky. Tyto poměrové ukazatele vyjadřují pouze stav k určitému okamžiku (Kraftová, 2002).

Okamžitá likvidita je nejpřísnějším ukazatelem likvidity, který dává do poměru peníze a jejich ekvivalenty a krátkodobé závazky. Hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat nad úrovní 0,2. Výsledky okolo hodnoty 0,2 se doporučují pro společnosti ziskového sektoru. Lze rozumět tomu, že v neziskovém sektoru, z důvodu opatrnosti, bude hodnota tohoto ukazatele doporučena vyšší (Kraftová, 2002).

$$L_I = \frac{Pe}{KZ_V} \quad (6)$$

kde:

L_I je okamžitá likvidita,

Pe peníze a jejich ekvivalenty,

KZ_V krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita, nebo také rychlá likvidita, by měla vycházet okolo hodnoty 1. Vzhledem k zařazení pohledávek do čitatele tohoto poměrového ukazatele je nezbytné klasifikovat vhodně pohledávky podle pravděpodobnosti jejich splacení (Kraftová, 2002).

$$L_{II} = \frac{Pe+Po}{KZ_V} \quad (7)$$

kde:

L_{II} je rychlá likvidita,

Pe peníze a jejich ekvivalenty,

Po krátkodobé pohledávky,

KZ_V krátkodobé závazky.

2.5.4 Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva (Kislingerová a Hnilica, 2008, str. 31).

Obrat kapitálu lze považovat za ukazatel výkonnosti těch zdrojů, které byly vloženy do produkce. Tento ukazatel v čitateli zlomku udává výnosy, které vyjadřují hrubou hodnotu produkce. Výnosy v sobě zahrnují jak hodnotu dotací, uživatelských poplatků, ale i výnosů z hospodářské činnosti apod. Vzhledem k tomu, že výnosy jsou tokovou veličinou a kapitál, uvedený ve jmenovateli, stavovou veličinou, vychází se při výpočtu z průměrných hodnot kapitálu během roku. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty ukazatele (Kraftová, 2002).

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K} \quad (8)$$

kde:

V jsou výnosy celkem,

K kapitál, celková pasiva.

Rychlost obratu zásob vyjadřuje, kolik nákladů je vázáno na průměrnou velikost zásob. Cílem je tento ukazatel maximalizovat (Kraftová, 2002).

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{N}{\emptyset Zs} \quad (9)$$

kde:

N jsou celkové náklady za rok,

$\emptyset Zs$ průměrná hodnota zásob.

2.5.5 Ukazatel produktivity

V souvislosti s těmito ukazateli hovoříme o produkční schopnosti a výkonnosti ve vazbě na zdroje tvorby bohatství, jakými jsou práce či kapitál (Kraftová, 2002).

Produktivita práce, která se měří v „čistší podobě“ pomocí přidané hodnoty, je ukazatelem, který udává velikost přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Ukazatel udává, kolik peněžních jednotek vytvořených organizací připadá na jednotlivého pracovníka. Konečný výsledek je ovlivněn tím, jaká je dynamika vývoje přidané hodnoty, průměrných osobních nákladů a počtu pracovníků (Kraftová, 2002).

$$PP = \frac{PH}{\emptyset L} \quad (10)$$

kde:

PP je produktivita práce,

PH přidaná hodnota,

$\emptyset L$ průměrný počet pracovníků.

2.5.6 Model KAMF

Model KAMF, jehož cílem je zhodnocení bonity organizace, lze zařadit do tzv. experimentálních modelů. Byl vytvořen na základě modifikace bilanční analýzy a klasifikační metody. Dělí se na dva typy:

- KAMF pro subjekty bez doplňkové činnosti a
- KAMF pro subjekty realizující doplňkovou činnost (Kraftová, 2002).

V případě modelu **KAMF**, který byl vytvořen **pro subjekty bez doplňkové činnosti**, variace indikátorů obsahuje:

- ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů,
- ukazatel okamžité likvidity,
- ukazatel obratu kapitálu a
- ukazatel produktivity práce, který je modifikován na poměr přidané hodnoty a osobních nákladů z důvodu lepší interpretace (Kraftová, 2002).

Pro veškeré indikátory platí, že čím vyšších hodnot dosahují, tím bude interpretován pozitivnější výsledek. Výjimku tvoří ukazatel okamžité likvidity, kde by maximalizace výsledné hodnoty indikovala neefektivní hospodaření s krátkodobým finančním majetkem a ukazatel autarkie, kde by maximalizace vedla k vázání zdrojů, které by šlo lépe využít jinde. Hodnocení se poté provádí pomocí stanovené stupnice (Kraftová, 2002).

Tabulka 3: Stupnice hodnocení pro model KAMF

Ukazatel	Stupnice hodnocení [v %]				
	1 Velmi dobrý	2 Dobrá	3 Střední	4 Špatný	5 Alarmující
(V/N)*100	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
(FM/KCK)*100	> 40 et < 60	> 20 et < 40	> 60	< 20	< 15
(V/ØK)*100	> 300	> 200	> 100	> 80	< 80
(PH/ON)*100	> 200	> 150	> 20	> 100	< 100

Zdroj: Kraftová, 2002

Pro model **KAMF***, upravený **pro subjekty s doplňkovou činností**, platí nejenom jiná stupnice hodnocení, ale jsou také pozměněny a přidány některé ukazatele. Celkově tento model obsahuje (Kraftová, 2002):

- nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti,
- míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

- ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů,
- ukazatel okamžité likvidity,
- ukazatel obratu kapitálu a
- ukazatel produktivity práce, který je modifikován na poměr přidané hodnoty a osobních nákladů z důvodu lepší interpretace.

Tabulka 4: Stupnice hodnocení pro model KAMF*

Ukazatel	Stupnice hodnocení [v %]				
	1 Velmi dobrý	2 Dobrý	3 Střední	4 Špatný	5 Alarmující
$(V_{HČ}/N_{HČ}) * 100$	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
$(HV_{DČ}/N_{DČ}) * 100$	> 30	> 15	> 5	< 5	záporná hodnota
$(zisk_{DČ}/ztráta_{HČ}) * 100$	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
$(FM/KCK) * 100$	> 40 et < 60	> 20 et < 40	> 60	< 20	< 15
$(V/ØK) * 100$	> 300	> 200	> 100	> 80	< 80
$(PH/ON) * 100$	> 200	> 150	> 120	> 100	< 100

Zdroj: Kraftová, 2002

Všechny ukazatele jsou vyjádřeny v procentech tak, aby se daly snadno interpretovat. Celkového výsledku pak dosáhneme prostým aritmetickým průměrem z jednotlivých výsledků. V případě, že organizace dosahuje zisku z hlavní činnosti, ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti odpadá (Kraftová, 2002).

3 Představení Nadace pro transplantace kostní dřeně

3.1 Historie nadace

Obrázek 5: Logo Nadace pro transplantace kostní dřeně



Zdroj: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016a

1992 - Nadace pro transplantace kostní dřeně je neziskovou organizací registrovanou od roku 1992 u Krajského soudu v Plzni. Zakladatelem byl významný lékař a primář Hematoonkologického oddělení Fakultní nemocnice v Plzni MUDr. Vladimír Koza (1954-2012). Společně s ním měli podíl na vzniku nadace také rodiče těžce nemocných pacientů a jejich lékaři. Na základě tehdejších aktivit Nadace pro transplantace kostní dřeně vznikl v témže roce také Český národní registr dárců dřeně²⁰. Vznik Českého národního registru dárců dřeně byl prvním cílem nadace a díky tomu jsou umožněny záchranné nepříbuzenské transplantace i těm nemocným, kteří vhodné dárce nenajdou v okruhu své rodiny (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

1993 - Již v roce 1993 se uskutečnily první nepříbuzenské transplantace v České republice s kostní dření dobrovolného českého dárce. V tomto roce byly také přijaty první desítky žádostí o vyhledání dárce pro zahraniční nemocné. Registr také vstoupil do mezinárodní sítě registrů „Bone Marrow Donors Worldwide“²¹. Po celé České republice se také podařilo vybudovat síť dobrovolných pracovníků nadace (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

1994 – V tomto roce vyšlo první vydání časopisu Naděje pro všechny sympatizanty, spolupracovníky a dárce dřeně (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

²⁰ V letech 1992-1998 pracoval v rámci jednotné organizace nadace pod názvem Centrální registr dárců kostní dřeně.

²¹ Jedná se o holandskou nadaci, která buduje, zajišťuje, udržuje a optimalizuje elektronickou databanku o dobrovolných dárkách kmenových buněk a krevních produktů (Bone Marrow Donors Worldwide, 2016).

1996 - Od roku 1996 se tradičně pořádají výroční večery k poděkování všem dárčům a udílejí se ceny za nejvýznamnější pomoc programu (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

1997 - Rok 1997 byl pro Registr přelomový, neboť v tomto roce došlo k podpisu smlouvy mezi nadací a největším dárcovským registrem světa, a to Národním programem dárců dřeně USA²² (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

1998 - V tomto roce bylo nezbytné upravit činnost registru a nadace, a to na základě nového nadačního zákona č. 227/97 Sb. Došlo k tzv. přeregistraci nadace, přepracování statusu, rozšíření grantových programů nadace a následné právní osamostatnění registru dárců od 1. 1. 1999 (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

1999 – Tehdy došlo k již oficiálnímu osamostatnění registru od nadace formou obecně prospěšné společnosti. Nadace pro transplantace kostní dřeně však zůstává hlavním finančním garantem rozvoje registru v rámci grantových programů. Ve výběrové soutěži neziskových organizací České republiky získala nadace první místo, za které obdržela příspěvek z Nadačního investičního fondu (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

2000 - Teprve od tohoto roku došlo k postupnému uzavírání smluv se zdravotními pojišťovnami, které začaly hradit část nákladů, spojených s vyhledáváním nejvhodnějších dárců a náklady, které souvisejí s jednotlivými odběry krvetvorných buněk. Nadále však zůstává registr závislý na grantovém programu Nadace pro transplantace kostní dřeně. Za každého dobrovolného dárce nadace přispívá registru paušální částkou 1 500 Kč (Český národní registr dárců dřeně, 2016).

2002 - V tomto roce bylo získáno více než 5 000 dobrovolných dárců díky první masové kampani na nábor dárců dřeně, a to prostřednictvím televize Nova (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

2003 - Rok 2003 byl pro nadaci průlomový v tom, že zakoupila penzion Kamelot (budoucí centrum Hotel U Pramenů) v sousedství Fakultní nemocnice Plzni, kde zahájila ubytovací služby pro nemocné a jejich rodiny (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

²² NMDP neboli National Marrow Donor Program (Be the match, 2016)

2004 - Nadace se stala členem Asociace nadací Fóra dárců a také vstoupila do programu dárcovských sms (DMS), který je tímto Fórem dárců organizovaný (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

2006-2007 - V roce 2006 došlo k zahájení rekonstrukce nadačního penzionu Kamelot, která skončila roku 2007. Zde mohou využít ubytování transplantovaní pacienti, jejich rodiny, dárci krvinek, ale i veřejnost. Navíc prostor začal sloužit ke konání kulturních a vzdělávacích akcí (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

2008 - Rozšíření programů a aktivit nadace i do oblasti podpory výzkumu hematologie, onkologie a transplantační medicíny. (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b)

2011 - Český národní registr dárců kostní dřeně ve spolupráci s televizí NOVA zahájil celostátní mediální kampaň nesoucí název „Zapiš se někomu do života“ (Český národní registr dárců dřeně, 2012).

2012 - Předání nadace novému vedení po onemocnění a úmrtí zakladatele nadace MUDr. Vladimíra Kozy (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b).

V posledních letech se nadace také zaměřila na prezentaci na internetu, ať už jde o novou verzi webových stránek z roku 2014 či aktivity na svém profilu na Facebooku.

3.2 Hlavní činnosti nadace a její hospodářská činnost

Hlavní činnost

Nadace pro transplantace kostní dřeně pomáhá po celé České republice nemocným s onkologickým onemocněním krve, zejména s leukémií a lymfomy a s dalšími život ohrožujícími krevními chorobami. Hlavní činností nadace je podpora dárcovství a transplantace krvinek. Mimo jiné také podporuje zlepšování hemato-onkologických center a laboratoří, přispívá na vzdělávání, rozvoj vědy a výzkumu v oblasti hemato-onkologie a transplantační medicíny. Pomoc mohou získat i pacienti, kteří se v důsledku nemoci dostali do tíživé životní situace (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016c).

Nadace podporuje (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016c):

- dobrovolné dárcovství kostní dřeně a krvinek,

- programy na podporu pacientských klubů a pacientů po transplantaci a onkologické léčbě,
- vzdělávání v hematologii, onkologii a transplantační medicíně,
- přístrojové vybavení transplantačních center a
- medicínský výzkum v oblasti hematologie, onkologie a transplantační medicíny.

Od roku 2004 je nadace členem Asociace nadací při Fóru dárců České republiky a také signatářem kodexu Principy etického chování nadací. V roce 2013 obdržela známku kvality (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016c).

Hospodářská činnost

Vedlejší činností nadace je pronájem prostor v hotelu na Roudné v Plzni. Hotel U Pramenů poskytuje pro nadaci skvělé zázemí a využívá ho k pořádání nejrůznějších akcí.

Ve svém portfoliu nadace vlastní i několik cenných papírů. Výnosy z cenných papírů a případné prodeje jsou zahrnuty do hospodářské činnosti nadace.

3.3 Nadační kapitál a ostatní majetek nadace

Hodnota nadačního kapitálu²³ byla zapsána do nadačního rejstříku 7. 3. 2008 a činí 105 900 782 Kč. Nadační kapitál obsahuje:

- nemovitost a
- cenné papíry.

Nemovitost v sobě zahrnuje budovu, zastavěný pozemek a zahradu v lokalitě Plzeň, Na Roudné 123/212, s hodnotou 57 621 000 Kč dle znaleckého posudku z roku 2007. Účetní hodnota budovy po technických zhodnoceních a zákonném odepisování činí ke konci roku 2015 51 509 805 Kč. Hodnota pozemků dosahuje 1 718 270 Kč (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Nadační jmění tvoří také **cenné papíry**. Portfolio nadace obsahuje celkem 48 179 283 kusů podílových listů otevřeného podílového fondu BFN Pioneer Investment s hodnotou 48 279 782 Kč ke dni návrhu na zápis do rejstříku roku 2008, nyní s reálnou hodnotou 48 347 910 Kč dle přecenění ke konci roku 2015. Investiční

²³ dle dřívější právní úpravy nadačního jmění

program nadace je konzervativního charakteru. (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015)

Reálná hodnota ostatního majetku nadace ke konci roku 2015 činila 43 446 706 Kč a je tvořena z (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015):

- **cenných papírů** (16 217 015 Kč)
 - Podílové listy Pioneer DF 743 633 ks: 686 819 Kč
 - ČSOB Equity Fund USA 52 ks: 1 398 517 Kč
 - ČSOB Swiss Blue Chips 190 ks: 1 274 219 Kč
 - ČSOB Asset Management, akcie: 12 829 761 Kč
 - Podílové listy Pioneer neinvestiční 27 603 ks: 27 699 Kč
- **ostatních peněžních prostředků** (27 229 691 Kč)
 - běžné účty ČSOB: 3 300 403 Kč
 - spořicí účet ČSOB: 23 922 795 Kč
 - pokladna: 6 493 Kč.

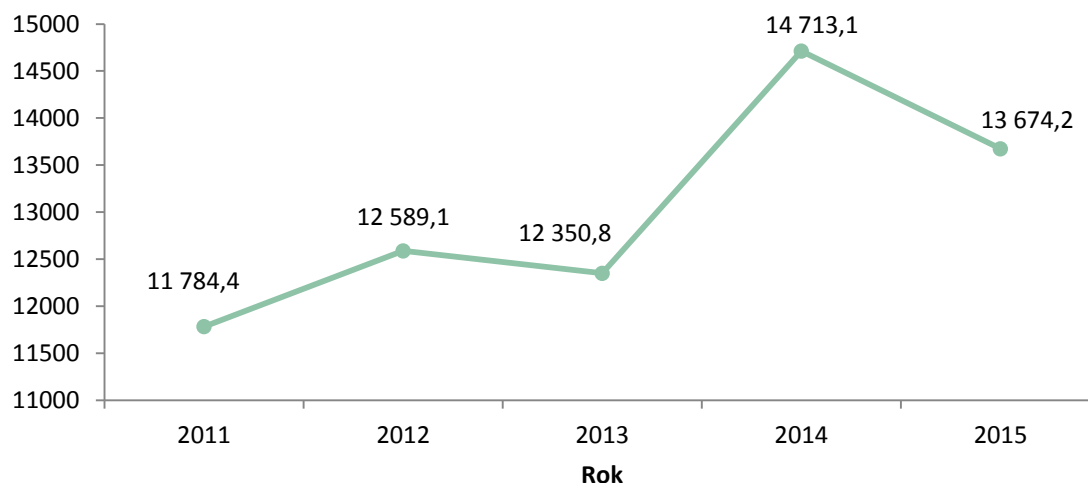
V souvislosti s nemovitostí na Roudné vytvořila nadace v roce 2015 fond oprav z vlastních zdrojů v hodnotě 1 mil. Kč. Fond bude využit k opravě a vybavení nemovitosti. Zůstatek deponovaných prostředků ve fondu ke konci roku 2015 byl 6 774 088 Kč (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

V souvislosti s uctěním památky zesnulého primáře MUDr. Vladimíra Kozy se správní a dozorčí rada roku 2015 rozhodla vytvořit stipendijní fond (mimo nadační jmění) z vlastních zdrojů ve výši 100 000 Kč. Peníze z tohoto fondu jsou určeny k odměnám, motivaci a jako příspěvek k dalšímu profesnímu růstu mladého studenta, vědce nebo lékaře, za významný zájem, obětavost a přínos v oboru hematologie, onkologie a transplantační medicíny s úzkou návazností na problematiku krvetvorby imunitního systému a buněčné terapie včetně kmenových buněk (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

4 Rozbor příjmů nadace

Příjmy nadace v roce 2015 činily 13 674 241 Kč. Na obrázku č. 6 jsou uvedeny celkové příjmy ve vývoji za roky 2011-2015.

Obrázek 6: Vývoj celkových příjmů nadace v letech 2011-2015 [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Na velikosti celkových příjmů se podílelo několik zdrojů. Ty budou podrobně představeny v následující kapitole. Z grafu výše vyplývá rostoucí trend příjmů od roku 2011 do roku 2014. Lze říci, že dárci přispívali spíše peněžní částkou, nežli registrací do registru dárců kostní dřeně. Nelze říci, že by byl rok 2015 výrazně horší oproti roku 2014, přestože bylo dosaženo nižších příjmů. Výraznou položkou v roce 2014 byl především prodej některých cenných papírů nadace v hodnotě zhruba 3 mil. Kč.

Dle zkušeností pracovníků nadace jsou nejčastějšími přispěvateli ti, kteří mají s onkologickými onemocněními zkušenosti a ti, kteří mají příbuzné, přátele či známé, kterých se nemoc nějakým způsobem dotkla.

Nadace se obecně snaží dosahovat vyrovnaného či přebytkového rozpočtu tak, aby ušetřené prostředky mohla věnovat na budoucí investice do nadačních programů.

4.1 Zdroje příjmů

Příjmy nadace lze rozdělit do několika hlavních částí, a to na:

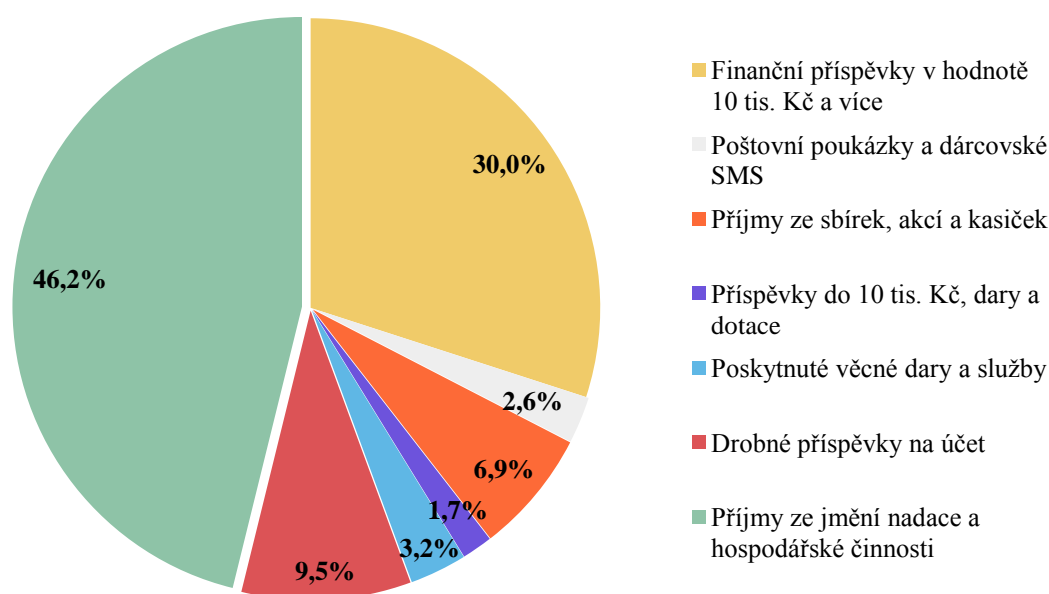
- finanční příspěvky v hodnotě 10 000 Kč a více,
- příspěvky poštovními poukázkami a dárcovské SMS,

- příjmy ze sbírek, akcí a kasiček,
- příspěvky do 10 tis. Kč a dotace,
- poskytnuté věcné dary a služby,
- drobné příspěvky na účet,
- příjmy ze jmění nadace, hospodářské činnosti a další.

Nadace má velmi diverzifikované portfolio zdrojů příjmů. Není ani závislá na jednom přispěvateli ani jedné formě zdroje příjmů. Jednotlivé oblasti příjmů jsou podrobněji uvedeny níže v textu.

Následující obrázek č. 7 znázorňuje procentní zastoupení jednotlivých zdrojů příjmů nadace.

Obrázek 7: Zdroje příjmů nadace za rok 2015 [v %]



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy nadace, 2016

Z obrázku vyplývá, že nadace je poměrně samostatná, co se týče financování svých projektů, neboť 46,2 % všech příjmů je generováno ze jmění nadace a hospodářské činnosti.

Druhé největší zastoupení mají finanční prostředky v hodnotě 10 tis. Kč a více. Jedná se ve většině případů o prostředky společností. Z takové znalosti je pak možné vycházet při přípravách marketingového plánu či kampaní.

Finanční příspěvky v hodnotě 10 000 Kč a více

Nadace tradičně ve své výroční zprávě uvádí všechny dárcce, kteří přispěli za daný rok částkou 10 000 Kč či více. V roce 2015 šlo o celkem 76 subjektů, ať už šlo o právnickou či fyzickou osobu. Největší částky přicházejí od velkých firem a nadací.

Zajímavostí je, že skutečně platí poznatky Bachmanna (2011) uvedené v podkapitole 2.4.1.2 Individuální dárcovství. V této podkapitole jsou na obrázku č. 3 uvedeny Bachmannovo pyramidy dárců, které znázorňují korelaci mezi dlouhodobostí vztahu dárcce a výší darované částky. Ze 76 subjektů rovných 44 přispělo nadaci již v předchozích letech částkou 10 000 Kč či více anebo se podílelo na akcích nadace, resp. s ní byly v těsném kontaktu. Jedná se o téměř 58 %. Jelikož se nadace snaží dostatečně poděkovat, ať už dárcům trvalým či nepravidelným, vynakládá výdaje na nejrůznější akce jako např. na výroční večer „Poděkování dárcům“.

Celkově se nadaci podařilo získat v této oblasti 4 100 152 Kč. V souvislosti s měřením závislosti nadace na přispěvatelích je třeba uvést, že jeden dárcce, konkrétně firma NOVARTIS s. r. o., přispěl částkou 1 mil. Kč, přičemž se jedná o čtvrtinu všech získaných prostředků.

Příspěvky poštovními poukázkami a dárcovské SMS

Velmi oblíbené se stává forma přispívání pomocí **dárcovské SMS**. V průměru za posledních pět let získala nadace 152 tis. Kč ročně. Jednotlivé roky jsou však nevyrovnané a velmi záleží na momentálně probíhajících marketingových akcích. Nadace na svých oficiálních webových stránkách uvádí tvar DMS tak, aby mohl každý návštěvník velmi jednoduše zaslat pomocnou zprávu. Celkem se v roce 2015 podařilo získat 103 227 Kč (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Poštovní poukázky jsou na rozdíl od DMS zpráv stabilnější, neboť každoročně nadace získá v průměru 218 tis. Kč. A v jednotlivých letech nedochází k výrazným nárůstům či poklesům vybraných prostředků. V roce 2015 se takto podařilo vybrat 252 201 Kč a bylo to zatím nejvíce za posledních pět let (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Příjmy ze sbírek, akcí a kasiček

Nadace pořádá několik **sbírek do kasiček** k získání dalších finančních prostředků. Velkou měrou se na nich podílí především žáci a učitelé gymnázií v Plzni a také v jiných městech České republiky. Nadace umísťuje na vybraných místech regionu kasičky, do kterých mohou lidé v průběhu určité doby přispívat. Sbírkové kasičky jsou pro nadaci jednou z nejstarších forem získávání finančních prostředků. V roce 2015 takto nadace získala 297 086 Kč (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Další akce a sbírky pak přinesly celkem 647 977 Kč. Jako příklad lze uvést spolupráci s Českým svazem házené, kdy každá branka reprezentantů České republiky znamenala pro nadaci finanční dar, stejně tak branky extraligových týmů ve vytipovaných kolech extraligy. Dále šlo např. o výstup na Sněžku, hudební a zábavní akce, které každé přispěly několika desítkami tisíc (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Příspěvky do 10 tis. Kč a dotace

Celkově takové příspěvky za rok 2015 představovaly 234 255 Kč a v průběhu let se jedná o poměrně stabilní zdroj příjmu bez větších výkyvů. Ovšem pro nadaci dotace nejsou samozřejmostí, neboť jejich výše se odvíjí od počtu podaných žádostí. Dotace mají původ jak z krajů, obcí tak i měst. Velmi záleží na možnostech daného subjektu a bohužel jejich přísun není pravidelný (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Nadace doposud nevyužila možnost financování z dotačních programů EU, přičemž za hlavní důvod uvádí následnou administrativní náročnost po realizaci určitého projektu. Ani v rámci operačního programu 2014-2020 pro nadaci nevyplývaly žádné výzvy, které by mohla ve své činnosti využít.

Poskytnuté věcné dary a služby

Do věcných darů a služeb lze zařadit darování obrazů, tiskové práce, auditorské služby, krátkodobé pronájmy, korekturu výroční zprávy, notářské či grafické služby. Celkově v roce 2015 nadace získala 435 406 Kč (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Drobné příspěvky na účet

Na oficiálních webových stránkách nadace je uvedeno číslo bankovního účtu, na který je možné zasílat finanční příspěvky. Celkem se tímto způsobem podařilo v roce 2015 získat 1 293 071 Kč (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Příjmy ze jmění nadace a hospodářské činnosti

Do této oblasti lze zařadit výnosy z držby cenných papírů, nájemné centra hotelu U Pramenů, provize z prodeje obrazů apod. Celkově se jednalo v roce 2015 o částku 6 310 866 Kč (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

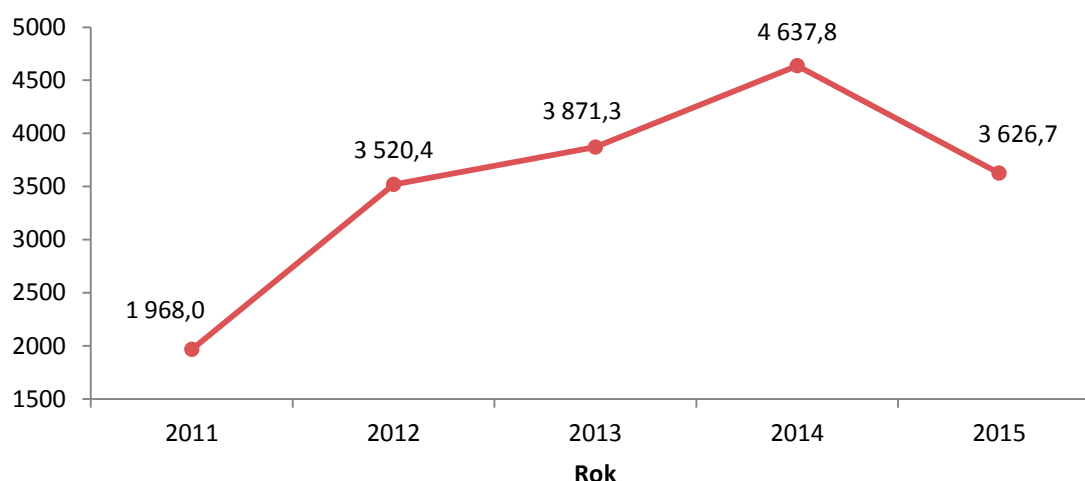
V souvislosti s držením cenných papírů zapsaných v rámci nadačního jmění plynou nadaci každoročně dividendy zhruba v částce 200 000 Kč. Cenné papíry při vedlejším jmění nadace přináší výnos zhruba 2 000 Kč měsíčně.

5 Rozbor výdajů nadace

5.1 Grantové programy

Jak již bylo uvedeno v kapitole hlavních činností nadace, existuje celkem 5 grantových programů. Celkové výdaje poskytnuté na grantové programy v letech 2011-2015 znázorňuje obrázek č. 8.

Obrázek 8: Hodnota vydaných prostředků na grantové programy celkem [v tis. Kč]



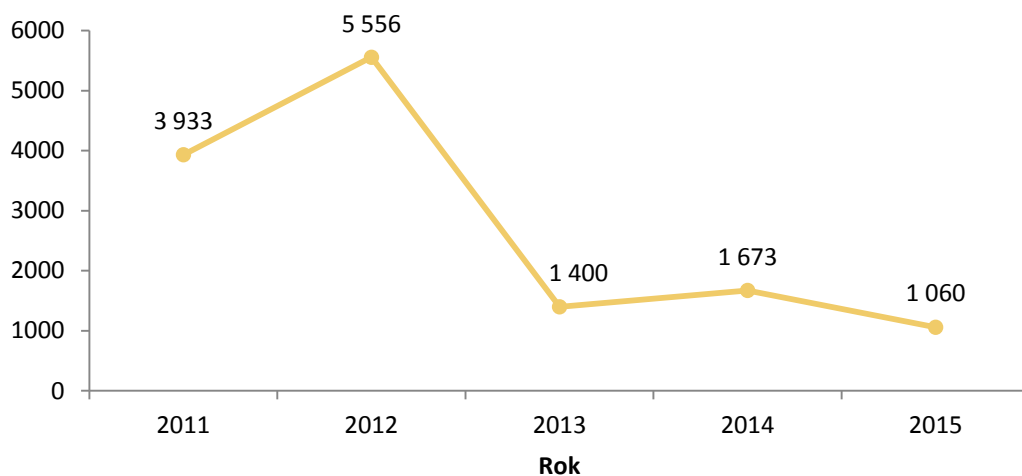
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Jednotlivé grantové programy a s nimi související výdaje budou uvedeny v následujících podkapitolách.

5.1.1 Rozvoj dárcovství kostní dřeně a krvetvorných buněk

Prostředky do tohoto grantového programu jsou určeny k poskytování osvěty, náboru a vyšetření transplantačních znaků dárců vstupujících do Českého registru dárců dřeně, dále na realizaci komunikačních systémů a databází v registru, vyhodnocování dat a zkvalitnění procesu vyhledávání vhodných dárců mezinárodně. Za každého nového dobrovolného dárce nadace přispívá registru dárců částkou 1 500 Kč, která zhruba pokrývá náklady základního vyšetření. Vývoj počtu nových dárců za posledních 5 let uvádí obrázek č. 9 níže (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Obrázek 9: Počet nově registrovaných dárců v letech 2011-2015



Zdroj: výroční zprávy nadace za roky 2011-2015

Z uvedené tabulky je zřejmé, že největší počet nově registrovaných dárců byl dosažen v roce 2012. Bylo to způsobeno velkou celostátní mediální kampaní ve spolupráci s televizí NOVA, která proběhla na konci listopadu roku 2011. Z uvedeného jasně vyplývá, že na využití grantového programu je zapotřebí kvalitní marketing a navýšení medializačních výdajů. V dalších letech počet nově registrovaných dárců postupně klesá.

Aby bylo zřejmé, jakým způsobem se promítla kampaň „Zapiš se někomu do života“ do hospodaření nadace, uvádí autorka vyčíslení jejího finančního dopadu v tabulce č. 5. Za každého dobrovolného dánce nadace přispívá registru paušální částkou 1 500 Kč. Autorka záměrně uvádí také rok 2010, aby byl vidět nárůst nově registrovaných dárců v roce 2011 a také 2012, kdy se naplno projevil efekt kampaně.

Tabulka 5: Dopad kampaně „Zapiš se někomu do života“ na výdaje nadace

	2010	2011	2012
Počet nově registrovaných dárců v registru	1 428	3 933	5 556
Související výdaje s nově registrovanými dárci [v tis. Kč]	2 142,0	5 899,5	8 334,0
Výdaje nadace [v tis. Kč]	1 150,0	700,0	2 940,0

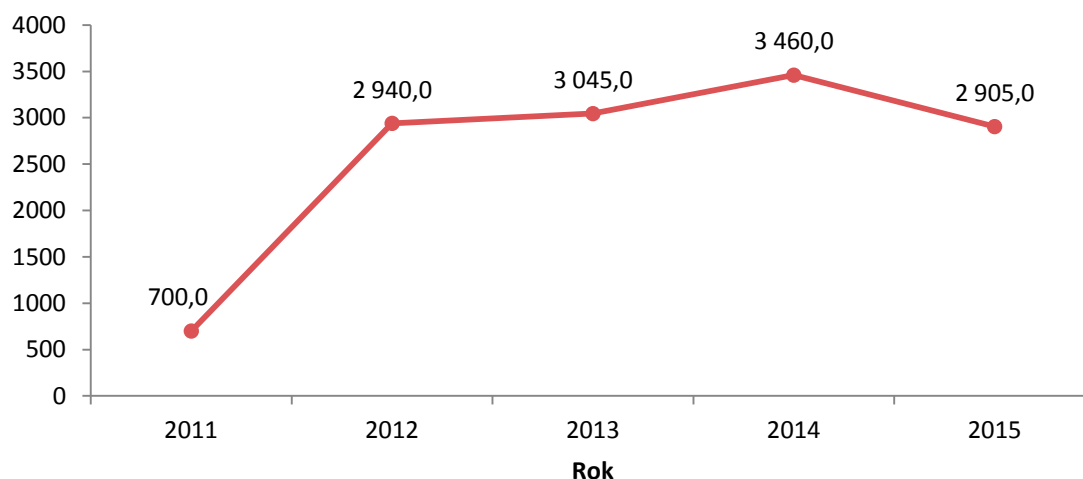
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Z tabulky č. 5 je patrné, že v minulých letech nadace přispívala na vyšetření jednotlivých nově registrovaných dárců a zbytek výdajů souvisejících s nově

registrovanými hradil Český národní registr dárců kostní dřeně, základní vyšetření pro zavedení nového dárce do registru nehradí zdravotní pojišťovny.

Na následujícím obrázku č. 10 je možné shlédnout celkové vydané prostředky na grantový program rozvoje dárcovství.

Obrázek 10: Výdaje na grantový program rozvoje dárcovství [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Z uvedeného grafu je vidět počáteční korelace hodnoty vydaných prostředků s počty nově registrovaných dobrovolných dárců. Vysoký nárůst výdajů v roce 2012 oproti předchozímu roku byl způsoben nejenom zvýšenou registrací dobrovolných dárců (z 5 556 dárců nadace přispěla na vyšetření 1 300 z nich) díky mediální kampani, ale také zahájením několika nových projektů (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2012).

Jedním z nich byla podpora vydání edukačních brožurek pro dárce „Dárcovství krvetvorných buněk – co o něm potřebujeme vědět“ a „Dárcovství krvetvorných buněk v otázkách a odpovědích“ (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2012).

Navíc nadace pokračovala v podpoře projektu z roku 2011. V tomto roce byla na základě výběrového řízení podepsána grantová smlouva v hodnotě podpory 750 000 Kč/rok na téma „Výzkum a vývoj pokročilých IT technologií podpory vyhledávání dárce pro transplantaci kostní dřeně“ žadatele doc. Ing. Eduarda Janečka, CSc. z Katedry kybernetiky Západočeské univerzity v Plzni.

Díky tomuto projektu je řešena v Českém národním registru dárců dřeně (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2012):

- správa databáze dárců,
- sloučení všech databází jednotlivých složek registru (dárcovská centra, koordinační centrum, laboratoře, dispenzarizace dárců, transplantační centra),
- napojení na moderní komunikační systémy zahraničních registrů,
- výpočet pravděpodobnosti shody transplantačních znaků,
- HLA genetická diverzita registru či
- vyhodnocení dat registru.

Dále byl grantován projekt R. Langer, který souvisí s medializací a podporou dárcovství v rámci každoročního vyhlášení „Ceny Ď v Plzeňském kraji“. Tato cena je určena mecenášům a dobrodincům v oblasti kultury, charity, vědy, vzdělávání a morálních hodnot v ČR (Cena Ď, 2016).

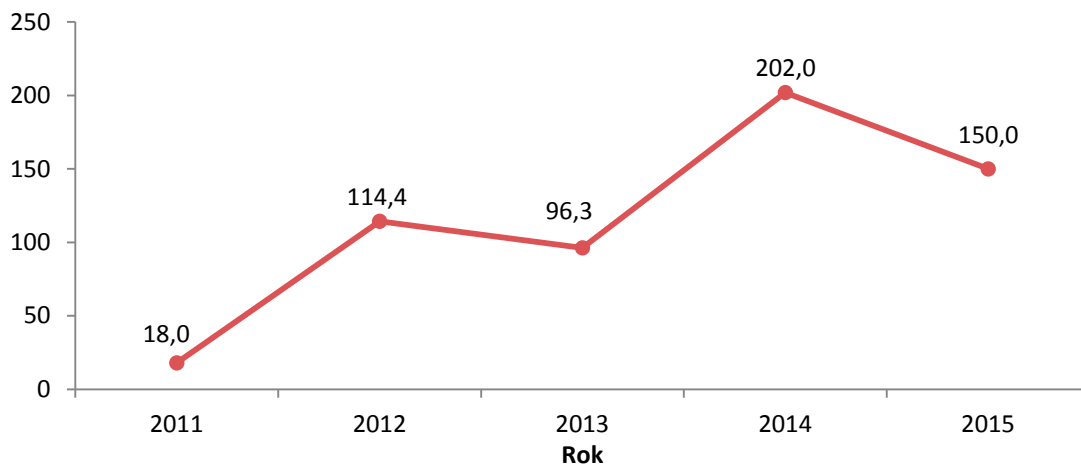
Hodnota vydaných prostředků v roce 2015 oproti roku 2014 klesá, což je dáno poklesem nově registrovaných dárců, a tudíž odvodům za vyšetření registru dárců.

5.1.2 Podpora nemocných v souvislosti s transplantací a onkologickou léčbou

Díky tomuto grantovému programu nadace umožňuje pacientům po transplantaci kostní dřeně překlenout obtížné období hmotné nouze při ztrátě nebo omezení finančního příjmu. Dále jsou poskytovány prostředky ke zlepšení přístupu k léčebné péči, dochází k úhradám nákladů za ubytování pacientů, či příbuzných dlouhodobě hospitalizovaných pacientů na Hematologicko-onkologickém oddělení Fakultní nemocnice v Plzni (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

V roce 2015 se v rámci tohoto programu vyplatilo celkem 150 000 Kč. Vývoj vydaných prostředků v letech je možné shlédnout na obrázku č. 11 níže.

Obrázek 11: Výdaje na grantový program podpory nemocných [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

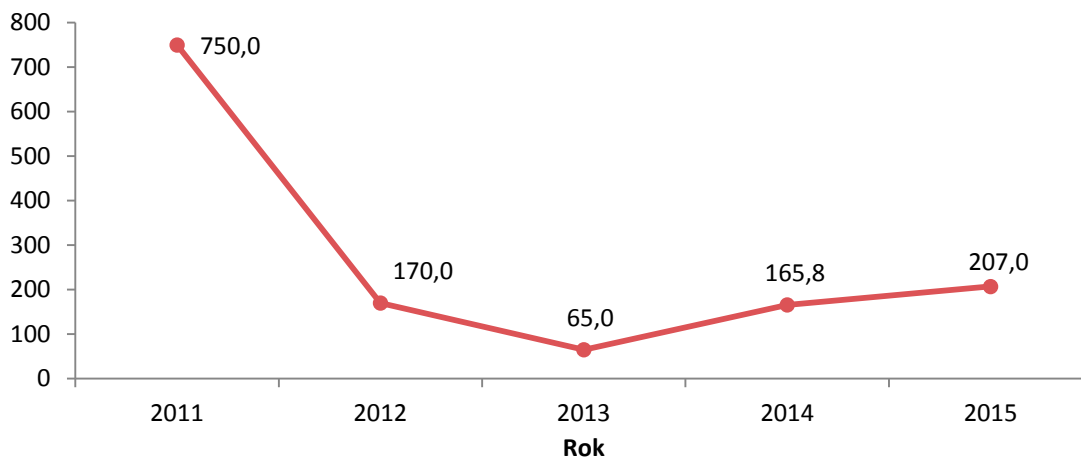
Výrazný nárůst výdajů od roku 2012 souvisí se založením „Klubu pacientů hematologicko-onkologického oddělení“. Pacienti, jejich příbuzní a přátelé se od té doby mohou pravidelně setkávat v centru hotelu U Pramenů, kde je pro účastníky zajištěn bohatý program v podobě rukodělných prací, vzdělávání apod. Výkyvy v dalších letech jsou pak způsobeny počty pacientů, dárců a rodinných příslušníků, kteří využili ubytování v hotelu.

5.1.3 Vzdělávání v hematologii, onkologii a transplantační medicíně

Za rok 2015 se v souvislosti s tímto programem podařilo vyplatit 207 000 Kč. Tyto prostředky byly využity pro zdravotníky na zajištění studijních pobytů, účasti na kongresech a seminářích. Dále se tento program zaměřuje na poskytování a vydávání odborné literatury (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Vývoj vydaných prostředků za předchozí roky na tento grantový program je možné vidět na obrázku č. 12 níže.

Obrázek 12: Výdaje na grantový program vzdělávání [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Na grafu je zarážející výrazný pokles vydaných prostředků v roce 2012 oproti roku 2011. Ten je způsoben změnou zařazení podporovaného projektu pana doc. Ing. Eduarda Janečka, CSc. z Katedry kybernetiky Západočeské univerzity v Plzni. Tento projekt je od roku 2012 evidován v grantovém programu „Rozvoj dárcovství kostní dřeně a krvetvorných buněk“.

V roce 2012 se pořádal výukový a pracovní seminář sester a lékařů transplantačních center východní Evropy spolupracujících v rámci uskupení „East Forum“ sesterské sekce Evropské společnosti pro transplantace kostní dřeně, který se konal v Hotelu U Pramenů. Výsledky vzájemné diskuze a spolupráce byly následně publikovány a prezentovány v mezinárodních odborných časopisech na kongresech a sympoziích (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2012).

V průměru se pak roční podpora tohoto grantového programu pohybovala okolo 150 000 Kč.

5.1.4 Podpora přístrojového a jiného vybavení pracovišť

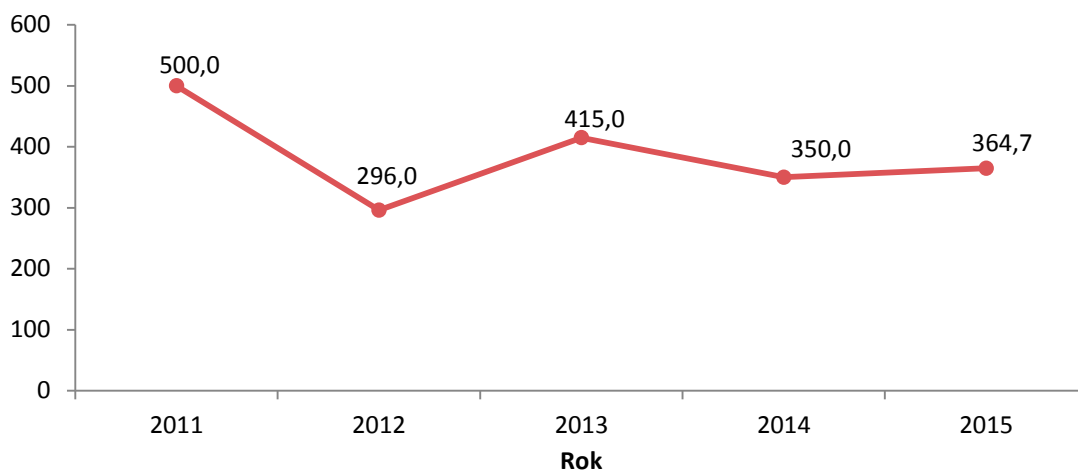
Grantový program slouží k podpoře ve formě příspěvku na vybavení laboratoří a oddělení hemato-onkologických center v České republice. Prostředky byly za posledních pět let vyplaceny jen v roce 2013 a 2014 v částkách 250 000 Kč a 460 000 Kč. V ostatních letech grant nebyl udělen (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

5.1.5 Výzkum v oboru hematologie, onkologie a transplantační medicíny

Tento grantovým program je ze všech programů nadace nejmladší. Orientuje se na podporu výzkumu a projektů zaměřených na zlepšování výsledků léčby hematologických onemocnění a transplantací (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Vývoj poskytnutých prostředků za posledních pět let je uveden na obrázku č. 13 níže.

Obrázek 13: Výdaje na grantový program výzkumu v oboru [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Realizace kvalitních výzkumných projektů v oboru hematologie, onkologie a transplantační medicíny je velmi náročná, co se týče odbornosti a finanční stránky věci. Od roku 2011 nadace přispívá na zavedení léčby s využitím haploidentických transplantací²⁴, rozvoj programu zlepšování výsledků transplantací s využitím buněčné terapie, dále na zlepšování diagnostiky, detekce a poznání jednotlivých typů leukémií a jiných nádorových onemocnění krve tvorby (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2013).

5.2 Grantové programy v roce 2015

V roce 2015 se snížil počet nově registrovaných dárců, a to mělo mírný dopad i na pokles výdajů grantového programu rozvoje dárcovství.

²⁴ Jedná se o transplantace pacientů s velmi agresivním typem leukémie a s nemožností nalézt ideálně shodného dárce kostní dřeně.

Pokles výdajů byl zaznamenán i v rámci grantového programu týkajícího se podpory nemocných v souvislosti s transplantací a onkologickou léčbou. To je způsobeno především počtem žádostí o ubytování v hotelu U Pramenů. Velikost výdajů je nahodilá a závislá na poptávce.

Naopak výdaje na vzdělávání, mírně vzrostly. Nadace v roce 2015 přispěla na (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015):

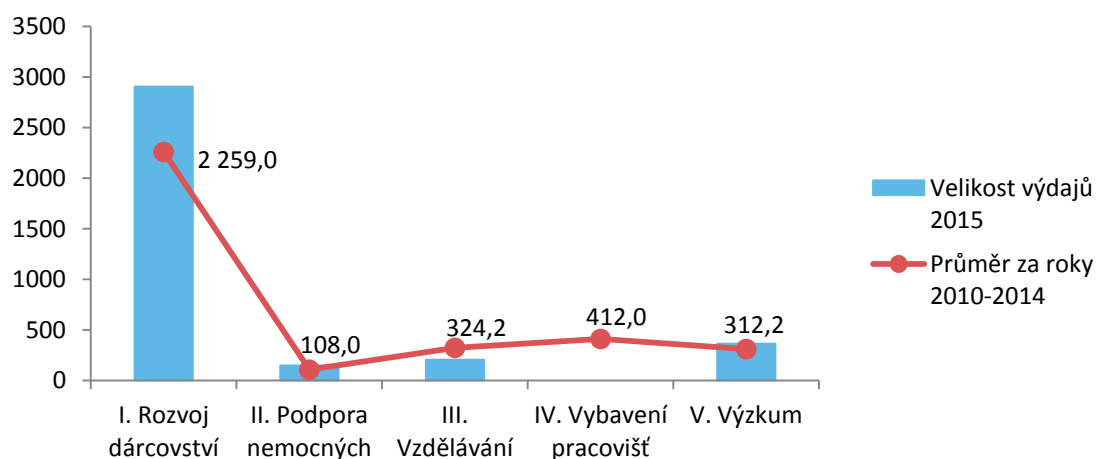
- vzdělávací seminář EDIP Hemato-onkologie Fakultní nemocnice Plzeň: 50 000 Kč,
- vzdělávací kurz Hemato-onkologie Fakultní nemocnice Plzeň: 20 000 Kč,
- transplantační kongres EBMT: 67 000 Kč a
- transplantační mezinárodní seminář EBMT-Nurses Group Study Day: 70 000 Kč.

Grantový program vzdělávání úzce souvisí s činností v hotelu U Pramenů. Vzhledem k jeho postupné rekonstrukci lze očekávat další jeho budoucí využití, a tedy nárůst výdajů.

Grantový program, týkající se nákupu přístrojového a jiného vybavení pro určená pracoviště, za rok 2015 nezaznamenal žádný výdaj. V souvislosti s grantovým programem na podporu výzkumu nebyly zaznamenány výrazné výkyvy ve výdajích oproti předchozím rokům.

Následující graf autorka vytvořila pro porovnání výdajů na jednotlivé grantové programy v roce 2015 a jejich průměrných výdajů za posledních 5 let, viz obrázek č. 14.

Obrázek 14: Výdaje na programy roku 2015 k průměru z let 2010-2014 [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Z následujícího grafu vyplývá, že nadace se v roce 2015 výdaji příliš neodchylovala od poskytnutých prostředků v minulých letech. Průměry však zkreslují některé rozbory, které byly provedeny v podkapitolách výše. Přestože v roce 2015 bylo vydáno velké množství prostředků na rozvoj dárcovství, došlo naopak k získání nejmenšího počtu nově registrovaných dárců za posledních 5 let.

Jednotlivé grantové programy jsou velmi dobře postavené a veškeré výdaje jsou naprosto opodstatněné a v souladu s posláním nadace.

5.3 Režie a další výdaje

Nadace v roce 2015 vydala 1 732 165 Kč na svůj provoz a financování akcí nejen ke zvýšení povědomí nadace, ale také k poděkování jednotlivým dárcům, dobrovolníkům a pracovníkům v oboru. Režie v jednotlivých letech působení nadace rostou. Oproti předchozímu roku šlo o zhruba 46% nárůst. Důvodem jsou především zvýšené **výdaje na zajištění akcí nadace**. V roce 2014 nadaci stačilo na tuto položku 10 000 Kč. V roce 2015 nadace vynaložila 460 tis. Kč. Důvodem jsou především akce konané v hotelu U Pramenů a také snaha nadace vyvolat vyšší povědomí u široké veřejnosti (Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015).

Další položky, které skokově narostly oproti předchozímu roku, jsou **výdaje z fondu oprav a údržby a účetní odpisy majetku**. Obě položky souvisí s opravami a rekonstrukcí v hotelu U Pramenů. Nárůst účetních odpisů lze přičíst růstu technického zhodnocení, a tudíž zvýšení základu pro výpočet odpisů.

Následující tabulka č. 6 vyjadřuje procentní nárůst či pokles režijních výdajů a dalších výdajů nadace oproti předchozímu roku (2014).

Tabulka 6: Přehled režijních a dalších výdajů v porovnání s rokem 2014 [v Kč]

Položka	Rok 2014	Rok 2015	% nárůst či pokles
Tisk, inzerce, foto práce, reklama	131 736	117 935	-10,5
Zajištění akcí nadace	10 000	416 434	40,6
Poštovné, telefony, doprava, nájem, reprezentace	157 222	194 388	23,6
Ceny a diplomy	163 195	150 000	-8,1
Ostatní (daně a poplatky bance)	48 502	11 736	-75,8
Auditorské, daňové právní a účetní služby	75 691	80 168	5,9
Členské příspěvky Fórum dárců	10 000	10 000	0,0
Mzdy a odvody z mezd	588 967	751 504	27,6
Celková reže	1 185 313	1 732 165	46,1
Fond oprav a údržby	148 394	470 817	217,3
Účetní odpisy majetku	2 068 394	3 209 290	55,1

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

V roce 2015 poklesly i náklady na tisk, inzerci, foto práce a reklamu. Z tabulky je patrný také nárůst mezd a odvodů z mezd, což je dáno vyšším počtem sjednaných dohod o provedení práce a také odsouhlaseným mírným nárůstem mezd.

Nadace ve své výroční zprávě (2015) dále uvádí, že nadační listina ve shodě s legislativou připouští čerpat náklady na vlastní činnost až do výše 25 % z celkové částky nadačního jmění (105 900 782 Kč) ke konci rozvahového dne. Výdaje nadace na vlastní činnost a zajištění všech akcí a fondu oprav majetku včetně režijních výdajů na provoz kanceláře činily 3,5 % z nadačního jmění. Prostor pro čerpání výdajů na vlastní činnost např. v podobě marketingových aktivit je tedy poměrně značný.

Zde by autorka ráda připomněla, jakým způsobem postupovala legislativa v případě nákladů na vlastní správu. Před vznikem nového občanského zákoníku na základě zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech bylo nezbytné řídit se § 22, který nadacím a nadačním fondům stanovoval omezení nákladů na vlastní správu

s možností výběru stanovení tohoto omezení podle jednoho ze tří způsobů. Celkové roční náklady nadace či nadačního fondu, které souvisely se správou, nesměly překročit určitý limit, který byl stanoven buď jako:

- procento ročních celkových výnosů nadačního jmění nebo majetku nadačního fondu,
- procento hodnoty ročně poskytnutých nadačních příspěvků anebo
- procento nadačního jmění nebo majetku nadačního fondu podle jeho stavu k 31. prosinci téhož roku.

Pravidlo, které si nadace či nadační fond zvolili, nešlo měnit po dobu pěti let.

Současná právní úprava (2016) již tuto povinnou náležitost nadační listiny neupravuje. Nový občanský zákoník omezení nákladů na správu neuvádí, a proto je možné tuto část v nadační listině vypustit případně změnit či upravit pravidla týkající se stanovení limitu.

6 Hodnocení na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy

Autorka práce se rozhodla vyčlenit samostatnou kapitolu k provedení finanční analýzy neziskové organizace pomocí poměrových ukazatelů dle Kraftové (2002). Vybrané ukazatele z kapitoly 2.5 budou uvedeny za posledních pět let z důvodu lepšího srovnání a tendencí v minulosti. Kapitola bude zakončena konstrukcí modelu KAMF. Tento model pracuje s procentním vyjádřením všech ukazatelů, z toho důvodu autorka uvede výsledky jednotlivých ukazatelů tohoto modelu v procentech.

6.1 Ukazatel autarkie

Tabulka 7: Autarkie hlavní činnosti v letech 2011-2015 [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů	234,7	131,3	125,6	118,7	137,4

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Jak uvádí Kraftová (2012), hodnotu ukazatele autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů lze považovat za pozitivní, pokud dosahuje 100 % či více. Ve sledovaných letech nadace vždy přesáhla tuto hranici a lze prohlásit, že v souvislosti se schopností pokrýt své výdaje z hlavní činnosti dosaženými příjmy si vede dobře. Vysoká hodnota v roce 2011 oproti ostatním rokům je způsobena příjmy z prodeje garáže z dědictví, kterou nadace obdržela v roce 2010. Celková hodnota garáže činila 1 500 tis. Kč. Pokud bychom očistili ukazatel autarkie od této hodnoty, výsledná hodnota by činila 185,2 %. V roce 2011 výdaje nadace do jednotlivých grantových programů byly relativně nižší oproti následujícím rokům.

6.2 Ukazatele rentability

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tabulka 8: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v letech 2011-2015 [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	2,6	506,6	24,4	6,9	11,5

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2011-2015

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti by dle Kraftové (2012) neměla dosahovat záporných hodnot, neboť poté je na místě uvažovat o skončení a odstoupení od vedlejší činnosti. Nadace v jednotlivých letech dosahovala pouze kladných hodnot, přičemž v roce 2012 byla rentabilita nejvyšší, a to z důvodu zanedbatelných odpisů, neboť došlo k odepsání významné majetkové složky nadace. Pokud bychom tuto položku měli očistit o průměrný odpis předchozích let, který činil 2 100 tis. Kč, činila by výsledná hodnota ukazatele v daném roce 14,7 %. Doplňková činnost nadace má především podobu činností realizovaných v hotelu U Pramenů a držby cenných papírů. Vzhledem k dosaženým výsledkům není nutné přemýšlet nad ukončením vedlejší činnosti.

Variátor celkových nákladů

Tabulka 9: Variátor celkových nákladů

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Variátor celkových nákladů	1,2	1,2	-2,2	1,1	0,9

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv v letech 2011-2015

Variátor celkových nákladů poměruje dynamiku vývoje celkových nákladů a vývoje celkových výnosů. Hodnota ukazatele vyšší než 1 indikuje, že náklady rostou rychleji než výnosy a organizace by tedy měla pracovat na získání vyšších neinvestičních prostředků.

V jednotlivých letech se hodnoty variátoru výrazně měnily. V roce 2011 náklady rostly rychleji než výnosy. Příčinou byly především rostoucí náklady s prodejem cenných papírů a některých majetkových složek nadace.

Rok 2012 přestože dosahuje stejného výsledku jako rok předchozí je jistou anomálií pro daný ukazatel, neboť došlo k poklesu nákladů a také výnosů oproti předchozímu roku. To způsobilo, že výsledná hodnota je kladná. Pokud by nebyly známy skutečné pohyby ve velikostech výnosů a nákladů, dal by se výsledek 1,2 interpretovat tak, že dynamika nákladů je vyšší než dynamika výnosů, což neznačí příliš pozitivní stav pro nadaci. Ve skutečnosti jsou však absolutně náklady nižší než výnosy a procentní pokles nákladů v roce 2012 je vyšší než procentní pokles výnosů. Dynamika nákladů je tedy vyšší nežli výnosů, avšak opačným směrem. Z tohoto důvodu lze výslednou hodnotu 1,2 považovat za pozitivní ve prospěch nadace.

Rok 2013 dosahoval nejhorších hodnot, neboť došlo k relativnímu nárůstu nákladů a zároveň poklesu výnosů. Právě pokles výnosů způsobil, že ukazatel vychází v záporných hodnotách. Na vině byly nižší výnosy z dlouhodobého finančního majetku za hlavní činnost, které v roce 2012 činily 3 745 tis. Kč a v roce 2013 pouze 1 591 tis. Kč.

V roce 2014 se nadace ustálila okolo hodnoty 1. V roce 2015 se již dokonce dostala pod tuto hodnotu, což značí, že náklady rostly pomaleji než výnosy. Autorka by na tomto místě chtěla upozornit na slabou stránku tohoto ukazatele, kdy pokles čitatele či jmenovatele způsobí zápornou hodnotu. Proto je nutné vždy dbát na správnou interpretaci výsledků.

Náklady a výnosy nadace jsou v některých případech velmi těžko předvídatelné. Příkladem mohou být žádosti o bydlení v hotelu U Pramenů, aktuální výnosy z držby cenných papírů apod.

6.3 Ukazatel likvidity

Okamžitá likvidita

Tabulka 10: Okamžitá likvidita v letech 2011-2015 [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	3 584,9	832,4	2 108,8	10 066,2	10 393,1

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Okamžitá likvidita udává poměr peněz a jejich ekvivalentů vůči krátkodobým závazkům. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat nad úrovní 0,2. Údaje v tabulce jsou uvedeny v procentním vyjádření, proto lze říci, že doporučená hodnota činí 20 %. Toto doporučení se váže na podniky ziskového sektoru. V případě neziskových organizací se doporučuje hodnota vyšší, a to z důvodu vyšší opatrnosti. V našem případě se hodnoty pohybují výrazně nad hodnotou 20 %.

Od roku 2012 okamžitá likvidita roste výrazným tempem. Nadace má zřízeno několik bankovních účtů včetně spořicího, kde má uloženo téměř 24 mil. Kč. Autorka práce se domnívá, že vzhledem k současnému stavu úrokových měr na spořicíh účtech, které nejsou vyšší než 1 %, je držení takto vysoké likvidity neefektivní a alespoň část prostředků by měla být lépe využita.

Vysoká likvidita souvisí s projektem “Obláček“, který měl přitáhnout pozornost k dárcovství. Jedná se o projekt výstavby dalších dvou pater na hlavní budově Fakultní nemocnice v Plzni na Lochotíně, která by sloužila jak pro potřeby registru dárců, tak samotných pacientů. Více tento projekt představuje autorka v kapitole 7.2 Prostředky na účtech slouží k realizaci této výstavby, avšak dosud není jisté, zdali se projekt podaří uskutečnit.

6.4 Ukazatel aktivity

Obrat kapitálu

Tabulka 11: Obrat kapitálu v letech 2011-2015 [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat kapitálu	15,2	5,9	5,1	6,1	4,8

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

V tabulce č. 11 jsou uvedeny hodnoty ukazatele obratu kapitálu za roky 2011-2015. Obrat kapitálu vyjadřuje výkonnost zdrojů, které byly vloženy do produkce. Výpočet je založen na poměru výnosů a celkových pasiv. Jelikož jsou výnosy tokovou veličinou a hodnota celkových pasiv stavovou veličinou, postavila autorka výpočet na průměrných celkových pasivech spočtených z počátku a konce účetního období.

Kraftová (2012) uvádí, že čím vyšších hodnot ukazatele se dosáhne, tím lépe. Zkoumaný subjekt je pak schopen velmi výkonně využívat své vložené zdroje. Nadace dosáhla velmi obdobných výsledků v jednotlivých letech. Výrazně odlišná je pouze hodnota ukazatele v roce 2011. Důvodem jsou prodeje cenných papírů v hodnotě 8 945 tis. Kč, a tudíž zvýšená hodnota tržeb z prodeje majetku. Dále nadace v roce 2010 obdržela v rámci dědictví byt a garáž v hodnotě 1 500 tis. Kč, který v roce 2011 následně prodala. Po očištění ukazatele těmito operacemi, které nejsou v rámci hospodaření nadace běžné a pravidelné, výsledný ukazatel vychází 6,5.

V letech 2012-2015 činila průměrná hodnota obratu kapitálu 5,5. Průměrná celková pasiva v letech pravidelně rostou, což je dáno přispíváním do fondu oprav a snižováním neuhrazené ztráty z předchozích let, která v roce 2015 činila 21 140 tis. Kč.

Neuhrazená ztráta minulých let nadace se postupem času snižuje, avšak i přesto zůstává velmi vysoká. Vývoj této položky výkazu zisku a ztráty je možné shlédnout na obrázku

č. 16 níže. Neuhrazená ztráta minulých let se nadaci nashromáždila především ze svých počátků působení. V posledních pěti letech nadace pravidelně dosahuje v průměru půl milionového zisku.

Obrázek 15: Neuhrazená ztráta minulých let v letech 2011-2015 [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

6.5 Ukazatel produktivity

Produktivita práce

Ukazatel produktivity práce udává v poměru přidanou hodnotu a průměrný stav pracovníků. Nadace v průměru za posledních pět let zaměstnává pouze 2 zaměstnance. Někteří zaměstnanci pracují pouze na částečný úvazek. Autorka zvolila výpočet produktivity práce na základě znalosti osobních nákladů. Tento ukazatel bude dále využit dle doporučení Kraftové (2002) pro výpočet experimentálního modelu KAMF*.

Výsledné hodnoty v procentech uvádí tabulka č. 12. Pro výpočet přidané hodnoty byly využity veškeré výnosy a náklady nadace. Důvod je shrnut na následujících řádcích.

Tabulka 12: Produktivita práce s využitím osobních nákladů [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita práce s využitím osobních nákladů	1 029,0	1 246,0	371,0	504,1	383,7

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Vzhledem k povaze neziskových organizací položky tržby za zboží a služby stejně tak spotřebované nákupy a služby netvoří podstatnou část v účetních výkazech

organizací závislých na darech a finančních příspěvcích veřejnosti. Příjmy z darů jsou doručeny na sbírkové účty nadace a slouží k alokovaní prostředků potřebným v rámci jednotlivých grantových programů. Autorka práce se domnívá, že modifikací tohoto ukazatele na bázi příjmů a výdajů z hlavní činnosti, by došlo k lepšímu vyjádření toho, jak je nadace efektivní. Vedlejší činnost nadace zahrnuje pronájem hotelu U Pramenů a výnosy z držby cenných papírů. Velikost finančních prostředků z těchto zdrojů nekoreluje s aktuální efektivností organizace v daném roce a z tohoto důvodu by je autorka z přidané hodnoty vyčlenila.

Přestože osobní náklady se stanou skutečnými výdaji až za delší časové období, dovoluje si je autorka zahrnout do modifikovaného ukazatele.

Přidaná hodnota jako rozdíl očištěných příjmů a výdajů z hlavní činnosti o ojedinělé položky v poměru k osobním nákladům udává tabulka č. 13.

Tabulka 13: Modifikovaná produktivita práce v letech 2011-2015 [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Modifikovaná produktivita práce na bázi příjmů a výdajů	660,5	550,5	152,6	185,3	267,3

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Výrazně odlišné hodnoty v letech 2011 a 2012 jsou způsobeny prodejem nemovitosti v hodnotě 1 500 tis. Kč v roce 2011 a nárůstem publicity na základě kampaně ve spolupráci s televizí NOVA „Zapiš se někomu do života“, která způsobila nárůst příspěvků na sbírkovém účtu nadace.

Tyto hodnoty ukazatele, jakožto i další poměrové ukazatele zmiňované výše, budou dále využity pro výpočet experimentálního modelu KAMF*.

6.6 Model KAMF

Model KAMF si klade za cíl zhodnotit bonitu organizace. Pro její posouzení je autorkou dále využit model KAMF* pro subjekty realizující doplňkovou činnost. Tento model byl vytvořen pomocí modifikace bilanční analýzy a klasifikační metody a k jeho vyhodnocení jsou dále využity ukazatele spočtené v podkapitolách výše.

Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů modelu jsou uvedeny v následující tabulce č. 14.

Tabulka 14: Výsledné hodnoty ukazatelů modelu KAMF* [v %]

Ukazatel	2015
Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů	137,4
Nákladová rentabilita doplňkové činnosti	11,5
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	-
Okamžitá likvidita	10 393,1
Obrat kapitálu	4,8
Modifikovaná produktivita práce	267,3

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv nadace, 2016

Následně se pro celkové zhodnocení a výslednou interpretaci využije stupnice hodnocení pro model KAMF*, která je uvedena v tabulce č. 4 kapitole 2.5.

Tabulka 15: Stupnice hodnocení pro model KAMF* [v %]

Ukazatel	Stupnice hodnocení [v %]				
	1 Velmi dobrý	2 Dobrý	3 Střední	4 Špatný	5 Alarmující
$(P_y/V_e)*100$	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
$(HV_{DČ}/N_{DČ})*100$	> 30	> 15	> 5	< 5	záporná hodnota
$(zisk_{DČ}/ztráta_{HČ})*100$	> 100	= 100	> 90	> 80	< 80
$(FM/KCK)*100$	> 40 et < 60	> 20 et < 40	> 60	< 20	< 15
$(V/ØK)*100$	> 300	> 200	> 100	> 80	< 80
$(PH/ON)*100$	> 200	> 150	> 120	> 100	< 100

Zdroj: upraveno dle Kraftové, 2002

Všechny ukazatele jsou vyjádřeny v procentech tak, aby se daly snadno interpretovat. Celkového výsledku pak dosáhneme prostým aritmetickým průměrem z jednotlivých výsledků. V případě, že organizace dosahuje zisku z hlavní činnosti, ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti odpadá (Kraftová, 2002).

Autorka v již zmiňované stupnici hodnocení pro model KAMF* zvýraznila výsledné zařazení hodnot jednotlivých ukazatelů. Velmi dobrých výsledků nadace dosahuje v souvislosti s tím, jak dokáže pokrývat výdaje z hlavní činnosti příjmy z hlavní

činnosti. Stejně dobrých výsledků dle stupnice bylo dosaženo v případě produktivity práce. V souvislosti s rentabilitou doplňkové činnosti nadace také dobře obstála, přičemž zde autorka vidí budoucí potenciál. Na doplňkové činnosti nadace se nejvýznamnější měrou podílí nájemné z hotelu U Pramenů. Vzhledem k tomu, že objekt ještě není zcela připraven na jeho maximální využití, lze v budoucnu očekávat narůstající příjmy.

Na druhou stranu má nadace uloženo velké množství peněžních prostředků, které nikde nevyužívá. Jedná se o peníze na účtech v bankách, které dosahují 27 223 tis. Kč, z toho téměř 88 % leží na spořicíh účtech. Autorka si uvědomuje, že likvidita u neziskových organizací by měla být o něco vyšší nežli u podnikatelských subjektů, avšak i zde je třeba dbát na kontext takto vedených prostředků. Okamžitá likvidita činila 10 393 %, přičemž model automaticky v případě likvidity vyšší než 60 % hodnotí tento výsledek jako středně dobrý. Vzhledem k tomu, že model KAMF* hodnotí bonitu subjektu nikoliv efektivnost využití vlastních prostředků, je stupnice hodnocení v těchto případech opodstatněná.

Nejhůře pak dopadl ukazatel obratu kapitálu, což je dáno především rostoucím kapitálem a také velikostí vlastního jmění, které k roku 2015 činilo 152 054 tis. Kč. Je pochopitelné, co s ukazatelem dokáže udělat taková částka, pokud vezmeme v úvahu, že velikost celkových výnosů nadace činí 6 311 tis. Kč.

Model KAMF* hodnotí finanční zdraví subjektu. V případě nadace dosáhl aritmetický průměr všech položek hodnocení úrovně 2,2, která značí dobrý stav. Autorka provedla analýzu i pro minulé roky 2011-2014 a výsledky byly vždy v rozmezí hodnocení 2-3. Autorka práce prohlašuje nadaci za finančně zdravou.

7 Současný stav a návrhová opatření

7.1 Plánování a rozpočtování

Současný stav

V souvislosti s finančním řízením nadace zaměřuje veškeré své aktivity výhradně na fundraising. Nadace finančně neplánuje a svoje činnosti řídí intuitivně pracovníci na základě minulých let a rozhodnutí. Stejně tak chybí vytváření celkových rozpočtů, přestože se jedná o podstatnou část finančního řízení, která by neměla v organizacích chybět. Hlavním důvodem, který uvádějí pracovníci nadace, je především nedostatek času. Autorka práce se domnívá, že zásadním problémem je pak nedostatek pracovníků. Nadace pořádá několik sbírek a organizuje události, které jsou náročnější na přípravu a plánování. Pracovníci nadace mají přibližnou představu o tom, kolik zdrojů na jednotlivé akce a události potřebují, avšak chybí ucelený přehled rozpočtů, který by jasně definoval veškeré výdaje a zdroje krytí, který by sloužil k následné kontrole a k rozhodování o budoucích krocích.

Návrh ke zlepšení

Vytvoření programových rozpočtů pro tři hlavní sbírky nadace, a to:

- *Sluníčkové sbírky,*
- *Společně proti leukémii – Kapka a*
- *Kabelkománie*

a vytvoření rozpočtu na událost Benefiční večer konající se pravidelně každý rok v Plzni. U jednotlivých sbírek uvede vyhodnocení pomocí poměru celkových výtěžků a souvisejících výdajů a zhodnotí, která ze sbírek má pro nadaci největší přínos.

7.1.1 Sluníčkové sbírky

Sluníčkové sbírky se konají pravidelně 2x ročně na 8 místech České republiky. Tradice sluníčkových sbírek vzešla z iniciativy Mgr. Marie Helmové z Gymnázia Luďka Pika v roce 2003. K iniciativě se postupně přidaly další školy po celé České republice. Studenti rozdávají v obchodních domech či na jiných veřejných místech osvětové letáky a jako poděkování za finanční příspěvek nabízí dárek v podobě vlastnoručně

vyrobených sluníček. Na výrobě sluníček se podílejí mladší žáci, děti z mateřských škol a také senioři z domovů důchodců v Českých Budějovicích a v Plzni.

Programový rozpočet

Autorka vytvořila programový rozpočet na Sluníčkové sbírky v celé České republice na roční období. Rozpočet ukazuje tabulka č. 16

Tabulka 16: Roční rozpočet Sluníčkové sbírky [v Kč]

Položka	Výdaje	Zdroje krytí
Trika pro studenty	12 800	Dotace Plzeňského kraje/Nadace ČEZ
Kasičky	1 280	Dotace Plzeňského kraje/Nadace ČEZ
Osvětové letáky	4 000	Dotace Plzeňského kraje/Nadace ČEZ
Občerstvení	1 000	Dotace Plzeňského kraje/Nadace ČEZ
Materiál na výrobu sluníček	3 000	Dotace Plzeňského kraje/Nadace ČEZ
Doprava	1 500	Vlastní činnost nadace
Administrativa (dle hodin)	1 360	Vlastní činnost nadace
Celkem	24 940	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výdaje

Studentům vybírající prostředky jsou darována trika s logem nadace. V průměru se za rok přihlásí okolo 65 studentů. Samotná sbírka s sebou nese další výdaje na nákup kasiček, výrobu a tisk osvětových letáků a lehké občerstvení. Mimo jiné je také potřeba nakoupit materiál, ze kterého se sluníčka vyrábí. Samotnou výrobu pak realizují studenti a senioři zdarma na základě dobré vůle. V souvislosti s koordinací aktivit okolo samotné sbírky jsou vynaloženy také prostředky na dopravu. Pracovnice nadace dohlížejí na samotný průběh, objíždějí jednotlivé dvojice a vyzvedávají kasičky na gymnáziu. Administrativní náročnost vyjádřená počtem hodin strávených na přípravě sbírky a následném rozpečetění kasiček a uložení vybraných prostředků v bance byla pracovníci nadace odhadnuta na 8 hodin. Hodinová sazba pracovníků pak činí 170 Kč. Celkové výdaje na realizaci sbírek vyšly na 24 940 Kč.

Zdroje krytí

Zdroje krytí pro dané položky výdajů jsou uvedeny ve třetím sloupci. Nejčastěji se podaří získat dotace z Nadace ČEZ, v některých případech pomůže dar Plzeňského kraje. Oba tyto zdroje jsou však nejisté a nadace nemá zaručen jejich každoroční přísun. Autorka práce proto doporučuje vytvářet pro takto nejisté zdroje finanční rezervu. Výše podpory však tradičně pokryje uvedené položky výdajů. Zbytek výdajů je pokrytý z příjmů vlastní činnosti, ať už se jedná o peněžní prostředky z pronájmu hotelu U Pramenů či výnosy z cenných papírů.

Za rok 2015 se podařilo vybrat 350 367 Kč.

Celkový přínos Sluníčkových sbírek vyjádřený jako poměr vybraných prostředků a celkových výdajů udává tabulka č. 17. Celkový přínos sbírky, jako ukazatel, může být využit pro srovnání v dalším roce. Přijatelné jsou hodnoty vyšší než 1.

Tabulka 17: Přínos Sluníčkových sbírek pro nadaci za rok 2015 [v Kč]

Celkové výdaje	24 940
Výtěžek ze sbírek (2015)	350 367
Celkový přínos sbírky	14,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je patrné, že poměr mezi výtěžkem ze sbírek a celkovými výdaji na jejich uskutečnění je značný. Sluníčkové sbírky jsou pro nadaci velmi přínosné.

7.1.2 Společně proti leukémii - Kapka

Společně proti Leukémii neboli Kapka je sbírka, která byla založena studenty Gymnázia Luďka Pika v Plzni pod vedením Mgr. Marie Helmové. Nejprve nabízeli na čerpacích stanicích umytí skel automobilů, rozdávali propagační letáky o dárcovství kostní dřeně a získávali drobné finanční příspěvky. Následně iniciativu převzali plzeňští skauti z klubu Šambala, kteří zprostředkovali koordinaci akce pro další oddíly po celé České republice.

Programový rozpočet

V tabulce č. 18 je uvedený rozpočet na sbírky Kapka.

Tabulka 18: Roční rozpočet sbírky Kapka [v Kč]

Položka	Výdaje	Zdroje krytí
Trička	100 000	Vlastní činnost
Letáky	5 000	Nadace ČEZ
Reklamní drobné předměty	7 000	Nadace ČEZ
Kasičky	5 000	Nadace ČEZ
Administrativa (dle hodin)	10 880	Vlastní činnost
Celkem	127 880	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výdaje

Největší výdajovou položkou tohoto rozpočtu je výroba triček pro jednotlivé skautské oddíly. Celkem nadace spolupracuje s téměř 60 středisky v České republice. Reklamní předměty, letáky a kasičky jsou pak nedílnou součástí sbírky a výše průměrných výdajů těchto položek za poslední 3 roky uvádí rozpočet. Co se týče koordinace a administrativy, která zahrnuje mimo jiné i psaní omluvenek do školy skautům, přípravy s touto sbírkou zaberou okolo 64 hod. Jedná se, v porovnání se sluníčkovými sbírkami, o časově náročnější spolupráci.

Zdroje krytí

Výrobu triček si bere na starost nadace sama, stejně tak administrativní úkony kryje finančními prostředky z vlastní činnosti. Zbylé položky rozpočtu jsou financovány pomocí příspěvků z nadace ČEZ. Tento zdroj krytí je však nejistý a i v tomto případě by měla mít nadace vytvořenou pro případ neschválení grantové žádosti finanční rezervu.

Za rok 2015 se podařilo vybrat 245 991 Kč.

Celkový přínos sbírky Společně proti leukémii vyjádřený jako poměr vybraných prostředků a celkových výdajů udává tabulka č. 19.

Tabulka 19: Přínos sbírky Společně proti leukémii pro nadaci za rok 2015 [v Kč]

Celkové výdaje	127 880
Výtěžek ze sbírek (2015)	245 991
Celkový přínos sbírky	1,92

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poměr mezi výtěžkem a celkovými výdaji není tak vysoký, jako v případě Sluníčkových sbírek, avšak i tak je hodnota nad minimální hranicí 1 a pro nadaci je tato sbírka velmi přínosná.

7.1.3 Kabelkománie

Kabelkománie je iniciativa založená paní Ivetou Hlobilovou ze Znojma, která pro podporu dárcovství kostní dřeně započala zajímavý koncept charitativních bazarů kabelek. Podstata tkví ve věnování zachovalých kabelek, pro které jsou určeny sběrné boxy a sběrná místa. Tyto kabelky jsou následně prodávány v rámci charitativního bazaru na různých místech České republiky. Výtěžek z bazaru připadne nadaci, která prostředky věnuje na podporu dárcovství kostní dřeně. Jedná se o poměrně nový projekt

Programový rozpočet

V tabulce č. 20. je vytvořený rozpočet na realizaci bazaru Kabelkománie.

Tabulka 20: Roční rozpočet na charitativní bazar Kabelkománie [v Kč]

Položka	Výdaje	Zdroje krytí
Doprovodný program	5 000	Vlastní činnost
Občerstvení	4 000	Vlastní činnost
LED reklama	6 050	Vlastní činnost
Letáky	4 500	Vlastní činnost
Sběrné boxy	6 000	Vlastní činnost
Doprava	1 500	Vlastní činnost
Administrativa (dle hodin)	2 380	Vlastní činnost
Celkem	29 430	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výdaje

Nadace v rámci charitativního bazaru zajišťuje občerstvení a doprovodný program. V souvislosti s propagací vynakládá prostředky i do reklamy a tiskne tradičně informativní a osvětové letáky. V Plzni je také určeno několik sběrných míst, kde mohou do sběrných boxů v určitém období ukládat přispěvatelé své kabelky. Částky uvedené v rozpočtu byly uvedeny ve spolupráci s pracovníky nadace. Co se týče hodinové náročnosti na přípravu bazaru, jedná se zhruba o 14 hodin času.

Zdroje krytí

Veškeré výdaje jsou pokryty prostředky z vlastní činnosti nadace. Jistě by bylo dobré najít sponzory či podat žádost o podporu v rámci této sbírky tak, aby veškeré výdaje nehradila pouze nadace. Je však třeba říci, že v roce 2016 se konal teprve první ročník.

Celkově se v rámci charitativního bazaru podařilo vybrat 52 569 Kč.

Celkový přínos charitativního bazaru vyjádřený jako poměr vybraných prostředků a celkových výdajů udává tabulka č. 21

Tabulka 21: Přínos Sluníčkových sbírek pro nadaci za rok 2015 [v Kč]

Celkové výdaje	29 430
Výtěžek ze sbírek (2015)	52 569
Celkový přínos sbírky	1,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Bazar je nový projekt, který má potenciál do dalších let. Podle pracovníků nadace měl velký ohlas u široké veřejnosti.

7.1.4 Benefiční večer

Benefiční večer nadace, který se koná každý rok v Plzni, je koncipovaný jako vzpomínka na zakladatele nadace pana primáře MUDr. Vladimíra Kozu. Tato událost se tradičně koná okolo května v Divadle J. K. Tyla v Plzni. Pro příchozí je připraven bohatý program a celý večer slouží nejen jako připomínka na pana primáře, ale také jako způsob poděkování všem dárcům. Cílem není vybrat na činnost nadace prostředky, avšak samotná událost pomáhá zvýšit povědomí lidí o nadaci a její činnosti.

Rozpočet události

V následující tabulce č. 22 je uveden rozpočet na událost Benefičního večera. Celkově na uskutečnění celé akce přispívá několik subjektů.

Tabulka 22: Výdaje Benefičního večera [v Kč]

Položka	Výdaje
Pronájem divadla	48 400
Plzeňská vstupenka – poplatky	3 800
Catering	37 700
Tisk letáků + grafický návrh	3 500
Billboardy	12 700
Honoráře	30 800
Natočení videa	3 600
Ochranný svaz autorský – poplatky	3 100
Administrativa (dle hodin)	18 700
Celkem	162 300

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výdaje na benefiční večer zahrnují mimo obvyklých položek také honoráře a poplatky ochrannému svazu autorských práv. Administrativní náročnost celé akce zabírá zhruba 110 hod.

Dle informací z nadace jsou tyto výdaje pokryty následujícími příjmy, jak uvádí tabulka č. 23.

Tabulka 23: Příjmy Benefičního večera [v Kč]

Zdroje	Příjmy
Sponzorský dar – ČSOB	20 000
Nadační příspěvek – Nadace ČEZ	40 000 ²⁵
Příspěvek – Plzeňský kraj	20 000
Příspěvek – Město Plzeň	10 000
Příjmy z prodeje vstupného	40 000
Individuální dar (p. Vavrač)	15 000
Vlastní činnost	17 300
Celkem	162 300

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Benefiční večer nadace je v Plzni velmi známý a svoji podporu má nejenom u Plzeňského kraje a města Plzně, ale také u dalších subjektů jako např. ČSOB či Nadace ČEZ. Téměř čtvrtina výdajů je pokryta příspěvkem z Nadace ČEZ, který slouží k uhrazení pronájmu divadla, ve kterém se akce odehrává. Další čtvrtina se vybere ze vstupného. Okolo 17 tis. Kč je potřeba k dorovnání rozpočtu na realizaci této akce, a to příjmy z vlastní činnosti nadace. Je třeba opět zvážit při samotné tvorbě rozpočtu, které zdroje jsou zatím nejisté a které jsou naopak zcela zřejmé a budou k financování Benefičního večera s jistotou použity.

7.1.5 Shrnutí

Na základě poměru celkového výtěžku a výdajů jednotlivých akcí bylo snadné rozpoznat, že Sluníčkové sbírky jsou pro nadaci velmi přínosné. Snahou nadace by mělo být zaměřit se na takové aktivity, u kterých bude poměr mezi výtěžkem a výdaji co nejvyšší.

Jednotlivé rozpočty sbírek a Benefičního večera poslouží pro plánování do dalších let. Autorka doporučuje na konci každého roku, případně po skončení jednotlivých sbírek zaznamenat skutečné výdaje a příjmy. Případné odchylky skutečnosti od plánu uvést, interpretovat a stanovit odpovědnou osobu či situaci, která zapříčinila rozdílný stav.

²⁵ Prostředky mohou být využity pouze na pronájem divadla.

V případě nových sbírek a událostí je třeba vytvořit rozpočty nové. Dalším krokem, který by poté nadace měla udělat je vytvoření celkového rozpočtu na min. jednoroční období.

7.2 Řízení peněžních toků

Současný stav

Řízení peněžních toků v sobě zahrnuje především zajištění likvidity organizace a plánování s respektováním časového souladu příjmů a výdajů. Nadace peněžní toky s předstihem neplánuje. K jejich řízení ani nevyužívá výkazu přehled o peněžních tocích. Řízení peněžních toků probíhá v nadaci velmi intuitivně.

Z provedené finanční analýzy vyšla najevo vysoká okamžitá likvidita organizace. Důvodem k takové likviditě, je vysoký objem peněžních prostředků na účtech. Nadace má celkem 3 bankovní účty:

- spořicí účet,
- sbírkový účet a
- běžný účet.

Spořicí účet byl vytvořen na základě koupě cenných papírů z předchozích let. Běžný účet pak pokrývá běžný chod nadace a další výdaje související s naplňováním poslání. V souladu se zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách musí nadace vést také tzv. sbírkový účet, kam jsou zasílány peněžní prostředky z kasiček, darů apod.

Na vysoké likviditě se podílel nejvíce spořicí účet. Tento účet byl zřízen na základě koupě cenných papírů z předchozích let. V současné době je na účtu 23 922 795 Kč. I to má samozřejmě důvod. Nadace plánovala, že pozornost k dárcovství by mohl přitáhnout projekt „Obláček“. Jedná se o vizi Vladimíra Kozy, podle něhož by se na hlavní budově Fakultní nemocnice Plzeň v Lochotíně přistavěla další dvě patra, která by sloužila jak pro potřeby registru dárců, tak samotných pacientů nemocnice. Projekt vznikl ve spolupráci s architektkou Evou Jiříčnou, avšak zatím nedostal přes všechna schvalovací řízení. Z toho důvodu je projekt pozastaven a není jednoznačně možné určit, zdali se bude realizovat. Prostředky na spořicím účtu měly částečně sloužit k pokrytí nákladů s plánovanou výstavbou.

Návrh ke zlepšení

Autorka práce uvede, jakým způsobem s danými prostředky nadále nakládat na základě možných variant řešení daného projektu.

Změna bankovního produktu

Úroková míra na spořicímu účtu je 0,02 %. Autorka práce na základě analýzy nabídky na trhu zjistila, že lepší úrokové sazby jsou v současné době pro držbu takto vysokých peněžních prostředků ojedinělé. Jiná situace je samozřejmě pro fyzické osoby, které spoří mnohem nižší částky. Nové bankovní produkty spořicího typu často podmiňují zřízení běžného účtu, ze kterého je nutné opět odvádět poplatky za vedení. Zřízení několika spořicímu účtů proto také není vhodné. Termínované účty jsou vzhledem k nejistotě realizace projektu „Obláček“ nevhodné, neboť poplatky za předčasný výběr mohou převýšit úrokové výnosy nastřádané během doby uložení.

Autorka proto doporučuje konzultovat danou situaci s bankovními poradci a případně si dojednat schůzku pro nastavení individuálních požadavků. V některých případech je možné dohodnout výhodnější podmínky pro neziskové subjekty.

Investice do cenných papírů

V současné době (2016) nadace vlastní portfolio cenných papírů, které se skládá z:

- depozit,
- dluhopisů s plovoucím kupónem,
- dluhopisů do 1 roku,
- dluhopisů na 1-2 roky,
- dluhopisů nad 2 roky,
- akcií a
- ostatních investičních nástrojů.

Celkový objem aktiv ve fondech činí 12 861 754 Kč. Prostředky vynáší nadaci každý měsíc okolo 2 000 Kč na dividendách. Strategie na těchto cenných papírech je konzervativního typu. Co se týče úroku na účtu a přijatých dividend, ani tato cesta nadaci nepřináší úrokové výnosy lepší než současné bankovní produkty na trhu.

Investování do činnosti nadace

Autorka práce si myslí, že prostředky na účtu by měly být vynaloženy na činnost nadace a její programy, a to v případě, pokud se rozhodne o tom, že realizace projektu „Obláček“ se neuskuteční. Příliš vysoké peněžní prostředky na účtech nebudí dobrý dojem ani mezi dárci a zainteresovanými stranami. Nejlepším řešením je tedy oslovit jednotlivé bankovní instituce k nabídnutí produktu, který by nebyl termínovaný a přinesl v delším období vyšší úrokový výnos.

7.3 Fundraising

Současný stav

Autorka hodnotí aktivity nadace v oblasti fundraisingu velmi pozitivně. Nadace dodržuje principy vícedrojového financování. Je potřebné vyzdvihnout práci pracovníků nadace s jednotlivými přispěvateli a dárci. Komunikace s těmito osobami probíhá nejen na významných akcích nadace, ale také na úrovni osobní, kdy pracovníci jsou skutečně nadšeni do své práce a spoluvytváří značku organizace. Přestože obdobně velké nadace mají ve svých řadách fundraisery zaměřené na marketing, pracovnícům se i v takto malém počtu daří získávat významné prostředky k naplňování poslání organizace.

Velký přínos na celkové financování činností nadace má hotel U Pramenů. Příjmy z pronájmu nadaci každoročně pomáhají pokrývat rozpočet. Nadace hotel vlastní, přičemž Český národní registr dárců dřeně je jeho provozovatelem. V hotelu je možné zdarma ubytovat dobrovolné dárci krvetvorných buněk a za drobný poplatek také pacienty, resp. rodinné příslušníky pacientů dlouhodobě hospitalizovaných na hematologickém oddělení, dětské hematologii a také onkologii Fakultní nemocnice Plzeň. Navíc se v prostorách hotelu pořádají vzdělávací akce ke vzdělávání zdravotníků, osvětové a kulturní akce či probíhá setkávání patientských klubů. Hotel je plně přístupný pro širokou veřejnost za komerčních podmínek. Navíc se zde pořádají degustační večery, promítání filmů, výstavy výtvarníků, kdy v některých případech jsou jednotlivá díla věnována nadaci, která je v budoucnu může využít za účelem získání dalších finančních prostředků. Nadace uvažuje o rozšíření aktivit v hotelu o sociální a psychologické poradenství včetně vytvoření rehabilitačního zařízení.

Návrhy ke zlepšení

V tomto případě se nejedná ani tak o návrhy ke zlepšení, avšak nalezení dalšího zdroje financování. Autorka práce vybere vhodný crowdfundingový portál a vytvoří rozpočet pro kampaň na podporu výzkumného projektu týkajícího se imunoterapie v rámci grantového programu nadace nesoucí název: Výzkum v oboru hematologie, onkologie a transplantační medicíny.

V rámci plánování rozšíření aktivit hotelu U Pramenů o sociální a psychologické poradenství včetně vytvoření rehabilitačního zařízení zpracuje autorka možnosti čerpání dotací z aktuálních (2016) grantových řízení včetně programového výhledu.

7.3.1 Výzkumný projekt

Nadace úzce spolupracuje s hematomo-onkologickým oddělením Fakultní nemocnice v Plzni a jejich lékaři. Jelikož pracovníci mají vyhrazený prostor k práci přímo ve Fakultní nemocnici, mohou velmi snadno zjišťovat aktuální potřeby v této oblasti. V rámci grantového programu Výzkum v oboru hematologie, onkologie a transplantační medicíny by nadace ráda podpořila projekt výzkumu imunoterapie u hemato-onkologických onemocnění. Na projektu se spolupodílí Fakultní nemocnice Plzeň v rámci institucionálního výzkumu a také I. interní klinika Všeobecné fakultní nemocnice v Praze.

Prostředky, které jsou potřeba na realizaci, by byly využity k nákupu reagensů²⁶, spotřebního materiálu a drobného laboratorního vybavení potřebného pro kultivaci a charakterizaci buněk určených pro imunoterapii u nemocných po alogenní transplantaci²⁷ a pro výrobu léčivých přípravků moderní terapie.

Autorka práce navrhuje k sehnání potřebných finančních prostředků uspořádání crowdfundingové kampaně přes jeden z českých crowdfundingových portálů.

7.3.1.1 Výběr crowdfundingového portálu

Mezi nejznámější české crowdfundingové společnosti patří:

- HitHit,
- Startovač,

²⁶ činidla

²⁷ Alogenní transplantace je přenos tkáně nebo orgánu mezi dvěma lidmi.

- Nakopni.Mě,
- Fundlift a
- Peněždroj.

Portál HitHit je zaměřen spíše na kreativní tvorbu a projekty v podobě vydání nových hudebních desek, filmů a jiných uměleckých děl.

Na druhou stranu v poslední době velmi populární portál Startovač, který drží primát, co se týče nejúspěšnější české kampaně, nepodporuje charitativní projekty. Neziskové organizace zde tedy nemohou vyvěšovat své projekty.

Poměrně nový portál Fundlift nabízí příležitosti nově začínajícím firmám a investice do těchto společností se uskutečňuje prostřednictvím konvertibilních investičních certifikátů. Investice na Fundlift jsou tedy aktivitou na kapitálových trzích. Ani v tomto případě však tento způsob není nadací využitelný.

Portál Nakopni.Mě byl mezi neziskovými organizacemi značně populární. Jedná se o jeden z prvních crowdfundingových počínů na českém trhu. Vzhledem k nevalné publicitě v začátcích svého působení a neprofesionálně provedeným webovým stránkám jej autorka nadaci nedoporučuje. O svém hovoří i nízký počet úspěšných projektů a nedůsledná péče autorů portálu při pouštění nekvalitních projektů na své stránky.

Portál Peněždroj je kombinovaný crowdfundingový portál²⁸, jehož prostřednictvím autoři zveřejňují své komerční i nekomerční projekty s cílem získat finanční prostředky na jejich realizaci, přičemž mohou kombinovat jednotlivé typy požadovaného financování.

Autorka práce se domnívá, že pro neziskovou organizaci by mohl být vhodný portál **Darujspravne.cz**. Jedná se o novou platformu založenou výhradně pro neziskové organizace a její projekty. Výhodou je, na rozdíl od komerčních portálů uvedených výše, absence poplatků a provizí zprostředkovateli a navíc není nutné vybrat veškeré prostředky k tomu, aby byl projekt nakonec uskutečněn a peníze připadli autorovi projektu.

²⁸ Kombinovaný crowdfundingový portál umožňuje více typů financování. Peněždroj nabízí pro projekty využití financování „odměna“, „podíl“ či kombinaci „odměny a podílu“.

7.3.1.2 Charakteristiky portálu Darujspravne.cz

Na portále si může každá registrovaná organizace, která splní požadované podmínky, založit vlastní krátkodobou sbírku v charitativním režimu a vybírat finance od veřejnosti na svůj projekt. Kromě registrace na portále je třeba splnit podmínku ročního fungování organizace ve veřejném zájmu.

Nezisková organizace si musí zřídit konto na platformě Klikni a daruj. Automaticky platí **0% poplatek za využívání tohoto dárcovského nástroje**. Peníze v průběhu sbírky musí zůstat po celou dobu kampaně na tomto kontě. Na sbírkové konto se mohou převést až po ukončení celé kampaně.

Po odeslání daru se vygeneruje automatická zpráva, která je zaslána dárci a neziskové organizaci na e-mail. Tím se sníží administrativní náročnost a organizace získá kontakt na dáorce. Mimo jiné lze nastavit trvalý příkaz, kdy dáorce má možnost využít dlouhodobého dárcovství.

V případě, že nebude vybrána cílová částka projektu, ale jen část, je realizátor sbírky povinen informovat svoje dáorce o využití obdržných prostředků.

Každá kampaň musí obsahovat video, kde autor svůj projekt krátce představí. Délka videa by měla být okolo 60-90 vteřin. Zároveň je žádoucí připojit k projektu minimálně 3 fotografie. V průběhu celé kampaně je možné přidávat další jak videa, tak fotografie.

Kampaň by měla trvat zhruba 30-45 dní.

7.3.1.3 Rozpočet

Hlavním úkolem při zakládání projektu na jakýkoliv crowdfundingový portál je stanovení cílové částky, kterou je třeba vybrat. Je třeba ji dobře nastavit. Cílová částka musí být realistická, adekvátní a zároveň propočítaná.

Autorka práce pro stanovený projekt stanovila rozpočet, který je možné shlédnout v tabulce č. 24.

Tabulka 24: Stanovení cílové částky na projekt výzkumu [v Kč]

Položka	Výdaje
Laboratorní plast	60 000
Média pro buněčné kultivace	122 000
Protilátky	62 800
Ostatní reagentie	48 700
Drobné laboratorní vybavení	21 100
Celkem	314 600

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Cílová částka projektu činí 314 600 Kč.

V souvislosti se zadáním projektu na portál Darujspravne.cz nadaci vzniknou další výdaje, které s tím souvisí. Jedná se o vytvoření grafického návrhu a tisk letáků a natočení videa. Dále je třeba zahrnout administrativní náročnost. Autorka práce odhaduje, že celá organizace sbírky zabere okolo 45 hod. Veškeré výdaje, které budou hrazeny z vlastní činnosti organizace, jsou uvedeny v tabulce č. 25.

Tabulka 25: Výdaje související s crowdfundingovou kampaní [v Kč]

Položka	Výdaj	Zdroj krytí
Natočení videa [1 min.]	20 000 ²⁹	Vlastní činnost
Grafický návrh letáků	1 000	Vlastní činnost
Tisk letáků	3 000	Vlastní činnost
Administrativa (dle hodin)	7 650	Vlastní činnost
Celkem	31 650	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z rozpočtu je patrné, že výdaje na natočení videa tvoří zhruba 65 % celkového rozpočtu. Autorka práce se domnívá, že nadace může tuto položku snížit několika způsoby. Buď se jí podaří dohodnout lepší cenu se studiem, které by video natáčelo nebo by k natočení videa nadace použila vlastní techniku, avšak bez jistoty kvalitního

²⁹ Velikost výdaje byla stanovena na základě průměrných cen na trhu.

výsledku. Případně by bylo možné navázat spolupráci se studenty Západočeské univerzity, Fakulty designu a umění Ladislava Sutnara. Vytvoření takového videa případně i návrhu infografiky či letáku by mohlo být přínosné jak pro nadaci, tak pro stranu studentů v rámci jejich kvalifikačních prací. Nadaci se již v dřívější době podařilo navázat spolupráci se studentkou ze Zlína, která vytvořila krátké video symbolizující logo nadace.

Na projekt financovaný v rámci crowdfundingu je možné se opět podívat z pohledu poměru celkového výtěžku a souvisejících výdajů k jeho realizaci. Tak je možné srovnat tuto metodu s výše uvedenými sbírkami, viz tabulka č. 26.

Tabulka 26: Přínos crowdfundingové kampaně pro nadaci [v Kč]

Očekávaný výtěžek	314 600
Výdaje na realizaci kampaně	31 650
Celkový přínos kampaně	9,94

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Je třeba podotknout, že se nemusí vybrat celková částka projektu. Stejně tak může dojít k překročení cílové částky. Výše uvedený výpočet je tedy pouze orientační.

7.3.1.4 Stanovení odměn

Každý dárcce je rád, pokud může za příspěví získat nějakou odměnu. Ideální je strukturovat odměny na základě výše příspěvku. V souvislosti s odměnami se také nabízí rozšíření vzájemné komunikace dárce a organizace. Příkladem může být odměna v podobě pozvání na akci organizace apod. Návrh odměn na realizaci projektu autorka uvádí v tabulce č. 27.

Tabulka 27: Odměny pro dárce dle výše příspěvku

Výše příspěvku [v Kč]	Odměna
100	Poděkování jménem celé nadace zaslané e-mailem na adresu dárce
500	Poděkování jménem celé nadace zaslané e-mailem a také uvedení dárce ve výroční zprávě organizace a na Facebookových stránkách nadace
1 000	Poděkování jménem celé nadace zaslané e-mailem a uvedení dárce ve výroční zprávě organizace, na Facebookových stránkách a v časopise Naděje
5 000	Poděkování jménem celé nadace zaslané e-mailem a uvedení dárce ve výroční zprávě organizace, na Facebookových stránkách a v časopise Naděje. Navíc dárce získá tričko s logem nadace a drobné dárky
10 000	Poděkování jménem celé nadace, uvedení dárce ve výroční zprávě organizace, na Facebookových stránkách a v časopise Naděje. Dárce bude nabídnuta účast na Benefičním večeru

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V souvislosti se slíbenými odměnami nadaci mohou vzniknout dodatečné výdaje za trika a vstupenky na Benefiční večer. Bude záležet na tom, v jak vysokých částkách se příspěvky budou pohybovat. Cena trika i vstupenky se pohybuje okolo 150 Kč. Pokud by např. 20 subjektů přispělo částkou 5 000 Kč a 10 subjektů částkou 10 000 Kč, dodatečné výdaje nadace by činily 4 500 Kč.

Autorka práce proto doporučuje vytvořit pro takto nastavené odměny finanční rezervu nejméně 5 000 Kč.

Dále autorka navrhuje pod uvedené odměny uvést dovětek, že v případě, že by dárce chtěl přispět částkou vyšší než 10 000 Kč, tak aby se obrátil na projektovou manažerku sbírky, se kterou se domluví na speciální odměně. Následně by bylo vhodné připojit kontakt na nadaci.

7.3.2 Možnosti čerpání dotací pro hotel U Pramenů

1. Důvod zpracování přehledu

Autorka se rozhodla vytvořit přehled možností financování za účelem vymezení možností čerpání finančních podpor, resp. dotací z fondů EU či českých dotačních programů pro centrum nadace v lokalitě na Roudné v Plzni. V další kapitole budou identifikovány programy podpor vhodné pro naplnění budoucího záměru nadace týkajícího se rozšíření služeb a aktivit v hotelu U Pramenů.

V rámci své stávající činnosti by nadace ráda rozšířila okruh svých aktivit navíc o:

- sociální a psychologické poradenství,
- rehabilitační zařízení,
- odborné přednášky a
- vzdělávání zdravotnického personálu.

K tomu, aby tyto činnosti mohla v hotelu začít provozovat, musí sehnat vedle kvalifikovaných lidí také dostatek finančních prostředků. Následující kapitoly pak uvedou možnosti čerpání dotací z grantových programů některých organizací a jejich podmínky a dále bude uveden programový výhled, který obsahuje další možnosti financování, které v současné době (2016) nejsou aktuální, ale v dalších letech u nich existuje šance na vypsání zajímavých grantových programů, ať už na základě veřejného příslibu či historických zkušeností.

2. Identifikace hlavních oblastí podpory

V této kapitole autorka uvede možné oblasti pro žádání prostředků k realizaci svého projektu.

• MONETA Money Bank – Program podpory potřebných

Tento regionální grantový program spravuje banka MONETA v rámci CSR již od roku 1996. Banka se pyšní nejenom ochotou pomoci prostřednictvím fyzické podpory dobrovolníků z řad zaměstnanců, ale také finanční podporou na realizaci konkrétních projektů (MONETA Money Bank, 2016).

Projekty, které jsou organizací financovány, se týkají integrace handicapovaných, opuštěných či nemocných. Banka usiluje o zapojení různých sociálních skupin zpět do občanské společnosti (MONETA Money Bank, 2016).

Žadatel

Žadatelem mohou být **všechny právnické osoby**.

Výše příspěvku

Výše příspěvku není stanovena.

Důležité termíny

Grantový program běží nepřetržitě v průběhu celého roku.

Postup podání žádosti

Doporučený postup podání žádosti tkví v oslovení kteréhokoliv zaměstnance MONETA Money Bank z nejbližšího okolí organizace, který se stane garantem a zároveň předkladatelem projektu. Následně je nutné vyplnit žádost o grant a připojit průvodní dopis a další náležitosti uvedené na stránkách banky. Grantová komise o předložené žádosti rozhodne do 90 dnů ode dne jejího doručení (MONETA Money Bank, 2016).

• **Nadace ČEZ – Podpora regionů**

Nadace ČEZ (dříve Nadace Duhová energie) byla založena již v roce 2002 a jejím největším dárce je společnost ČEZ, a. s. Program Podpora regionů je zaměřen na financování veřejně prospěšných projektů. Tyto projekty se mohou týkat podpory dětí a mládeže, zdravotnictví, sociální péče, osob s handicapem, vědy, vzdělávání, kultury, sportu či životního prostředí (Nadace ČEZ, 2016a).

Žadatel

Žadatelem může být jakákoliv právnická osoba.

Výše příspěvku

Výše příspěvku není stanovena.

Důležité termíny

Příjem žádostí probíhá v průběhu celého roku. Všechny žádosti, které splňují podmínky dostupné a uvedené na oficiálních webových stránkách nadace a jsou v souladu se Statutem a Grantovými pravidly Nadace ČEZ, budou předloženy správní radě nadace k posouzení na nejbližším zasedání (Nadace ČEZ, 2016b).

Postup podání žádosti

Žádosti lze podávat výhradně online pomocí webového formuláře uvedeného na stránkách nadace. Zde jsou uvedeny i všechny potřebné náležitosti ke správnému podání (Nadace ČEZ, 2016b).

3. Programový výhled

V rámci přehledu možností čerpání finančních prostředků pro hotel U Pramenů existuje několik oblastí podpory, pro které není aktuálně vyhlášena výzva, avšak svým zaměřením by mohly být pro nadaci v budoucnu velmi zajímavé. Autorka doporučuje tyto tituly pravidelně monitorovat.

- **ČSOB pomáhá regionům**

Banka ČSOB regionálně přispívá na vybrané veřejně prospěšné projekty. Cílem programu je přispět k udržitelnosti a zlepšení kvality života v regionech. Okruh podporovaných oblastí je široký. Úspěch mohou očekávat projekty vzdělávací, kulturní, humanitární, zdravotní, sociální, dále projekty na ochranu životního prostředí či péči o ohrožené a znevýhodněné děti a mládež (ČSOB, 2016).

Žadatel

Žadatelem může být pouze právnická osoba, a to nezisková či příspěvková organizace. Úspěšným žadatelům poskytne ČSOB program komunikační podporu i další nástroje pro získání finančních prostředků od veřejnosti (ČSOB, 2016).

Výše příspěvku

Z daného regionu budou vybráni čtyři nejúspěšnější žadatelé, kteří dokázali prostřednictvím online sbírkové platformy získat od veřejnosti nejvíce prostředků, a ti dostanou dar ve výši 50 000 Kč, 40 000 Kč, 35 000 Kč a 25 000 Kč (ČSOB, 2016).

Postup podání žádosti

Žádost musí být zpracována dle instrukcí uvedených v přihlášce a musí splňovat veškeré uvedené náležitosti včetně položkového rozpočtu. Výběrová komise následně rozhodne, kteří žadatelé se budou moci ucházet o podporu veřejnosti. Ta organizace, která vybere od veřejnosti nejvyšší částku, získá také nejvyšší dar od ČSOB. Přidělení příspěvku je podmíněno natočením krátkého promo videa (ČSOB, 2016).

Očekávaný datum vyhlášení výzev: podzim 2017

- **Krajské dotační programy Plzeňského kraje**

V dotačním portále Plzeňského kraje je možné nejenom sledovat současné výzvy vyhlášené jednotlivými odbory Krajského úřadu Plzeňského kraje, ale je možné zde

přímo podávat žádosti o finanční podporu veřejně prospěšných projektů. Zároveň tento portál slouží jako zdroj informací o poskytnutých dotacích v jednoduché a přehledné formě. Dotační tituly Plzeňského kraje jsou vyhlašovány Radou Plzeňského kraje, která zároveň schvaluje pravidla pro žadatele a příjemce (Plzeňský kraj, 2016).

Autorka práce doporučuje sledovat výzvy především odboru sociálních věcí, který v minulosti podobné projekty, jako je případ hotelu U Pramenů, již podpořil.

Očekávaný datum vyhlášení výzev: v průběhu roku 2017

- **Granty a dotace z rozpočtu města Plzeň**

Město Plzeň na svých webových stránkách pravidelně uvádí vypisované granty pro jednotlivé oblasti. Informace jsou průběžně aktualizovány na základě žádostí a jejich projednání v příslušných orgánech města Plzně. Autorka doporučuje sledovat vypisované výzvy v oblasti sociálních služeb (Město Plzeň, 2016).

Očekávaný datum vyhlášení výzev: polovina roku 2017

- **Fond správní rady – AVAST**

Velké společnosti v rámci CSR často nabízejí pomocnou ruku. Fond správní rady AVAST je filantropický fond, který jednou ročně vyhlašuje uzávěrku pro žádosti o podporu obecně prospěšných projektů libovolného účelu z celé České republiky. AVAST není jedinou velkou společností, která nabízí granty pro neziskové organizace, a proto autorka doporučuje průběžně sledovat i další velké společnosti, které mohou nabízet významné prostředky pro plnění poslání nadace (AVAST, 2016).

Očekávaný datum vyhlášení výzev: začátek roku 2017

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit finanční řízení vybrané neziskové organizace, posoudit její finanční zdraví, analyzovat možnosti financování a navrhnout opatření ke zlepšení.

Rozbor jednotlivých příjmů a výdajů nadace zjistil výraznou soběstačnost díky pronájmu hotelu U Pramenů a držbě cenných papírů, ale také schopnost získávat finanční prostředky pro nejlepší vynaložení na jednotlivé grantové programy. V souvislosti s rozbohem autorka zjistila poměrně značnou korelaci mezi marketingovými výdaji a počtem nově registrovaných dárců, a tudíž potřebou výdaje na marketing do příštích let zvýšit.

Hodnocení na základě poměrových ukazatelů přineslo zjištění, že organizace je finančně zdravá. Mimo jiné muselo dojít k modifikaci ukazatele produktivity práce pro potřeby vyhodnocení, neboť model pro municipální firmy nebyl pro nadaci ve smyslu ojedinělého vykazování výnosů a nákladů vhodný. Nezvyklé pak byly výsledky okamžité likvidity, které v důsledku držby výrazných finančních prostředků na účtech v souvislosti s nejistou výstavbou centra „Obláček“, dosahovaly vysokých hodnot. Samotná nadace obdobné hodnocení finančního zdraví neprovádí.

Plánování a rozpočtování neziskové organizace, které je základem pro finanční řízení, je v nadaci prováděno poměrně málo. Chybí nejenom dlouhodobé plány činností a jejich zdrojové krytí, ale také jednorocní rozpočty na následující období. Autorka v návrhové části vytvořila programové rozpočty pro jednotlivé sbírky nadace a jako doporučení uvedla jejich pravidelnou kontrolu a aktualizaci. Stejně tak vytvořila rozpočet pro Benefiční večer nadace, který se každoročně koná v Divadle J. K. Tyla v Plzni. Do dalších let pak doporučila pokračovat s tvorbou rozpočtů, zajišťovat kontrolu jejich plnění a zaměřit se v dalším kroku na vytvoření celkového rozpočtu nejméně na jeden rok dopředu.

Co se týče řízení peněžních toků, uvedla autorka důvody vysoké likvidity a navrhla možná opatření v případě různých výsledků rozhodovacího procesu týkajícího se projektu „Obláček“. V rámci finančního řízení nepracuje nadace s přehledem o peněžních tocích, neplánuje, ale řídí se velmi intuitivně.

Fundraisingové aktivity nadace jsou na velmi dobré úrovni. Nadaci se daří každoročně získávat prostředky k udržení chodu nadace a naplňovat své poslání v rámci výdajů na jednotlivé grantové programy. Chybí ovšem fundraisingový plán, který by měl být součástí celkového finančního plánu organizace.

Při zhodnocení fundraisingových aktivit navrhla autorka crowdfundingovou kampaň k podpoře projektu výzkumu imunoterapie u hemato-onkologických onemocnění. Součástí této části byl výběr vhodného crowdfundingového portálu, kterým se stal Darujspravne.cz, a sestavení rozpočtu pro kampaň k určení cílové částky projektu. Dále autorka uvedla přehled možností financování pro hotel U Pramenů, který hraje roli ve vedlejší činnosti nadace, a to vzhledem ke snaze rozšířit aktivity, které se v hotelu pořádají, o sociální a psychologické poradenství či vzdělávací kurzy. Navíc se v budoucnu plánuje s výstavbou rehabilitačního zařízení. V kapitole jsou uvedeny aktuální grantové výzvy a také programový výhled.

Provedená analýza ukázala, že finanční řízení nadace je řešeno především intuitivně. Avšak je třeba vyzvednout nasazení pracovníků nadace a jejich fundraisingové aktivity, které přinášejí mnoho finančních prostředků z různých zdrojů, čímž je diverzifikováno riziko. Takto nasbírané prostředky pak mohou sloužit potřebným v rámci naplňování poslání celé organizace.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukázka programového rozpočtu	26
Tabulka 2: Vývoj poskytnutých dotací v letech 2006-2013	36
Tabulka 3: Stupnice hodnocení pro model KAMF	47
Tabulka 4: Stupnice hodnocení pro model KAMF*	48
Tabulka 5: Dopad kampaně „Zapiš se někomu do života“ na výdaje nadace.....	60
Tabulka 6: Přehled režijních a dalších výdajů v porovnání s rokem 2014 [v Kč]	68
Tabulka 7: Autarkie hlavní činnosti v letech 2011-2015 [v %]	70
Tabulka 8: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v letech 2011-2015 [v %]	70
Tabulka 9: Variátor celkových nákladů	71
Tabulka 10: Okamžitá likvidita v letech 2011-2015 [v %]	72
Tabulka 11: Obrat kapitálu v letech 2011-2015 [v %]	73
Tabulka 12: Produktivita práce s využitím osobních nákladů [v %]	74
Tabulka 13: Modifikovaná produktivita práce v letech 2011-2015 [v %]	75
Tabulka 14: Výsledné hodnoty ukazatelů modelu KAMF* [v %]	76
Tabulka 15: Stupnice hodnocení pro model KAMF* [v %]	76
Tabulka 16: Roční rozpočet Sluníčkové sbírky [v Kč]	79
Tabulka 17: Přínos Sluníčkových sbírek pro nadaci za rok 2015 [v Kč]	80
Tabulka 18: Roční rozpočet sbírky Kapka [v Kč]	81
Tabulka 19: Přínos sbírky Společně proti leukémii pro nadaci za rok 2015 [v Kč]	82
Tabulka 20: Roční rozpočet na charitativní bazar Kabelkománie [v Kč]	83
Tabulka 21: Přínos Sluníčkových sbírek pro nadaci za rok 2015 [v Kč]	84
Tabulka 22: Výdaje Benefičního večera [v Kč]	85
Tabulka 23: Příjmy Benefičního večera [v Kč]	86
Tabulka 24: Stanovení cílové částky na projekt výzkumu [v Kč]	93
Tabulka 25: Výdaje související s crowdfundingovou kampaní [v Kč]	93
Tabulka 26: Přínos crowdfundingové kampaně pro nadaci [v Kč]	94
Tabulka 27: Odměny pro dárcce dle výše příspěvku	95

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství	12
Obrázek 2: Sektorové vymezení národního hospodářství dle Pestoffa.....	14
Obrázek 3: Dvě pyramidy dárců	34
Obrázek 4: Celkový objem financovaných prostředků přes crowdfunding	40
Obrázek 5: Logo Nadace pro transplantace kostní dřeně.....	49
Obrázek 6: Vývoj celkových příjmů nadace v letech 2011-2015 [v tis. Kč].....	54
Obrázek 7: Zdroje příjmů nadace za rok 2015 [v %].....	55
Obrázek 8: Hodnota vydaných prostředků na grantové programy celkem [v tis. Kč]..	59
Obrázek 9: Počet nově registrovaných dárců v letech 2011-2015	60
Obrázek 10: Výdaje na grantový program rozvoje dárcovství [v tis. Kč]	61
Obrázek 11: Výdaje na grantový program podpory nemocných [v tis. Kč]	63
Obrázek 12: Výdaje na grantový program vzdělávání [v tis. Kč].....	64
Obrázek 13: Výdaje na grantový program výzkumu v oboru [v tis. Kč].....	65
Obrázek 14: Výdaje na programy roku 2015 k průměru z let 2010-2014 [v tis. Kč] ...	66
Obrázek 16: Neuhrazená ztráta minulých let v letech 2011-2015 [v tis. Kč]	74

Seznam použitých zkratk

CP – Cenné papíry

CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firmy)

ČR – Česká republika

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

ECO-SOC – Ekonomická a sociální rada OSN

EHP – Evropský hospodářský prostor

EU – Evropská unie

MBO – Mutual Benefit Organisation (Vzájemně prospěšná organizace)

NMDP – National Marrow Donor Program

OP – Opravné položky

OSN – Organizace spojených národů

PBO – Public Benefit Organisation (Veřejně prospěšná organizace)

UNICEF – Dětský fond Organizace spojených národů

USA – Spojené státy americké

Seznam použité literatury

ANHEIER, Helmut. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. 2. vyd. Oxon: Routledge, 2014. 563 s. ISBN 978-0-415-55046-8

ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ. *Česká zpráva o stavu udržitelného rozvoje občanského sektoru v ČR za rok 2015*. [online]. Praha: Asociace veřejně prospěšných organizací, 2016 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/2015/index-udrzitelneho-rozvoje-obcanskeho-sektoru/>

ASSADI, Djamchid. *Strategic Approaches to Successful Crowdfunding*. 1. vyd. Dijon: IGI Global, 2015. 378 s. ISBN 978-1466696044

AVAST. *Fond správní rady* [online]. Praha: Avast, 2016 [cit. 4.12.2016]. Dostupné z: <http://nadacnifond.avast.cz/co-delame>

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2010. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 281 s. ISBN 978-80-7435-130-3

BARRETT, Richard, WARE, Molly. *Planned Giving Essentials: A Step-by-Step Guide to Success*. 2. vyd. Gaithersburg: Aspen Publishers, 2002. 195 s. ISBN 0-8342-1905-0

BE THE MATCH. *About Be the Match*. [online]. Minneapolis: Be The Match, 2016 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <https://bethematch.org/about-us/>

BERGER, Peter. Náboženství a globální občanská společnost. In: HANUŠ Jiří, VYBÍRAL, Jan. *Náboženství v globální občanské společnosti*. 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2008, s. 10. ISBN 978-80-7325-140-6

BONE MARROW DONORS WORLDWIDE. *About BMDW*. [online]. Leiden: Bone Marrow Donors Worldwide, 2016 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <https://www.bmdw.org/bmdw/about-bmdw>

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2

BOUKAL, Petr, VÁVROVÁ, Hana a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8

- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9
- BRÜNTJE, Dennis, GAJDA, Oliver. *Crowdfunding in Europe: State of the Art in Theory and Practice*. 1. vyd. New York: Springer, 2016. 250 s. ISBN 978-3-319-18016-8
- BRYCE, Herrington. *Financial and Strategic Management for Nonprofit organizations: A Comprehensive Reference to Legal, Financial, Management, and Operations Rules and Guidelines for Nonprofits*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 776 s. ISBN 978-0787950262
- BURLINGAME, Dwight. *Philanthropy in America: A Comprehensive Historical Encyclopedia*. 1. vyd. Santa Barbara: ABC-CLIO, 2004. 886 s. ISBN 1-57607-861-2
- CENA Ď. *Co je cena Ď*. [online]. Plzeň: Cena Ď, 2016 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <http://www.cena-d.cz/cojecenaD.html>
- CICONTE, Barbara, JACOB, Jeanne. *Fundraising Basics: A Complete Guide*. 3. vyd. Burlington: Jones&Bartlett, 2009. 602 s. ISBN 978-0-7637-4666-7
- COE, Charles. *Nonprofit Financial Management: A Practical Guide*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley&Sons, 2011. 243 s. ISBN 978-1-118-01132-4
- CROWDER.CZ. *Crowdfunding v ČR*. [online]. Praha: Crowder.cz, 2016 [cit. 30.11.2016]. Dostupné z: <http://www.crowder.cz/crowdfunding-v-cr>
- ČERVENÝ, Josef, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů: II. díl*. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. 102 s. ISBN 978-80-7211-425-2
- ČERVENÝ, Josef, SKÁLOVÁ, Petra. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006. 180 s. ISBN 80-7082-998-2
- ČESKÉ CENTRUM FUNDRAISINGU. *Etický kodex*. [online]. Praha: České centrum fundraisingu, 2012 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/eticky-kodex/>
- ČESKÝ NÁRODNÍ REGISTR DÁRCŮ DŘENĚ. *Historie ČNRDD*. [online]. Plzeň: Český národní registr dárců dřeně, 2016 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: http://www.kostnidren.cz/registr2014/4_historie.html

- ČESKÝ NÁRODNÍ REGISTR DÁRCŮ DŘENĚ. *Výroční zpráva 2012*. [online]. Plzeň: Český národní registr dárců dřene, 2012 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: http://www.kostnidren.cz/registr2014/4_oregistru.html
- ČSOB. *ČSOB pomáhá regionům*. [online]. Praha: ČSOB, 2016 [cit. 4.12.2016]. Dostupné z: <http://www.csobpomaharegionum.cz/#plzensky>
- DOBROVOLNÍK [online]. Praha: Dobrovolník, 2016 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/>
- DOBROZEMSKÝ, Václav, STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7478-799-7
- DOVE, Kent. *Conducting a Successful Fundraising Program: A Comprehensive Guide and Resource*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 992 s. ISBN 978-0-7879-5352-2
- ECOSOC70. About us. *United Nations* [online]. New York, 2016 [cit. 20.11.2016]. Dostupné z: <https://www.un.org/ecosoc/en/about-us>
- EDWARDS, Michael. *Civil Society*. 2. vyd. Cambridge: Polity Press, 2009, 170 s. ISBN 978-0-7456-4585-8
- EDWARDS, Michael. *The Oxford Handbook of Civil Society*. 1. vyd. New York: Oxford University Press, 2011. 514 s. ISBN 978-0-19-539857-1
- EUROSKOP.CZ. *O komunitárních programech*. [online]. Praha: Euroskop, 2016 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8643/sekce/o-komunitarnich-programech/>
- EVROPSKÝ HOSPODÁŘSKÝ A SOCIÁLNÍ VÝBOR. *Evropský hospodářský a sociální výbor*. [online]. Brusel: Evropský hospodářský a sociální výbor, 2016 [cit. 20.11.2016]. Dostupné z: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.cs.home>
- FÓRUM DÁRCŮ. *50 nejvýznamnější nadací a fondů v Česku*. [online]. Praha: Hospodářské noviny, 2016 [cit. 30.11.2016]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65532260-50-nejvznamnejsich-nadaci-a-fondu-v-cesku#>
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 150 s. ISBN 8085603306

HÁLEK, Miroslav. Financování a finanční řízení neziskové nestátní organizace. *Český finanční a účetní časopis*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, **6(1)**, 33-41, ISSN 1802-2200

HAVEL, Václav. *Projev prezidenta republiky Václava Havla na sympóziu Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti*. [online]. Minneapolis, 1999

[cit. 25.11.2016]. Dostupné z:

http://www.vaclavhavel.cz/showtrans.php?cat=projevy&val=106_projevy.html&typ=H

HEINRICH, Volkhart, FIORAMONTI, Lorenzo. *Introducing the Global Survey of the State of Civil Society, Volume 2: Comparative Perspectives*. 1. vyd. Bloomfield: Kumarian Press, 2008. 456 s. ISBN 978-1-56549-235-6

HUNČOVÁ, Magdalena. O pojmech neziskovost, veřejná prospěšnost a veřejné služby. In: *Definice neziskového sektoru*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 13-21. ISBN 80-239-4057-0

IISD. *Corporate Social Responsibility*. [online]. Geneva: IISD, 2013 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <https://www.iisd.org/business/issues/sr.aspx>

INDIEGOGO [online]. San Francisco: Indiegogo, 2016. [cit. 30.11.2016]. Dostupné z: https://www.indiegogo.com/#/picks_for_you

KICKSTARTER. [online]. New York: Kickstarter, 2016. [cit. 30.11.2016]. Dostupné z: <https://www.kickstarter.com/>

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza – krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1

KOCH, Robert. *Crowdfunding und Peer-to-Peer Lending: Genossenschaftsbanking 2.0 als neue Strategie der Unternehmensfinanzierung*. 1. vyd. Krems and der Donau: Donau Universität Krems, 2012. 180 s. ISBN 978-3844237603

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2

KUVÍKOVÁ, Helena, VACEKOVÁ, Gabriela. Diverzifikácia finančných zdrojov v neziskových organizáciách. E + M: Ekonomie a Management [online]. 2009, 2009 (4), s. 84–96 [cit. 2016-03-12]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826734-a985/09_kuvikova_vacekova.pdf

LIGHT, Mark. *Results Now for Nonprofits: Purpose, Strategy, Operations, and Governance*. Hoboken: John Wiley&Sons, 2011. 287 s. ISBN 978-0-471-75824-2

MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 260 s. ISBN 978-80-7478-405-7

MASSOLUTION. *2015CF Crowdfunding Industry Report*. [online]. Kuala Lumpur: Crowdsourcing.org, 2015 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <http://reports.crowdsourcing.org/>

MCILRATH, Lorraine, LABHRAINN, Iain. *Higher Education and Civic Engagement: International Perspectives*. 1. vyd. Hampshire: Ashgate Publishing, 2007, 209 s. ISBN 978-0-7546-4889-5

MĚSTO PLZEŇ. *Granty a dotace* [online]. Plzeň: město Plzeň, 2016 [cit. 4.12.2016]. Dostupné z: <http://www.plzen.eu/obcan/urad/granty-a-dotace/>

MONETA MONEY BANK. *Podpora místních komunit*. [online]. Praha: Moneta Money Bank, 2016 [cit. 4.12.2016]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/podpora-mistnich-komunit>

MÜLLER, Karel. *Češi a občanská společnost: Pojem, problémy, východiska*. 2. vyd. Praha: TRITON, 2003. 271 s. ISBN 80-7254-387-3

NADACE ČEZ. *O nadaci*. [online]. Praha: Nadace ČEZ, 2016a [cit. 4.12.2016]. Dostupné z: <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci.html>

NADACE ČEZ. *Podmínky grantového řízení podpora regionů*. [online]. Praha: Nadace ČEZ, 2016b [cit. 4.12.2016]. Dostupné z: <http://www.nadacecez.cz/edee/content/file->

other/nadace/granty/podpora-regionu-2016/podminky-grantoveho-rizeni-podpora-regionu.-doc.pdf

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *Historie nadace*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016b [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/sekce/historie-nadace-13/>

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *Logo nadace pro transplantace kostní dřeně*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016a [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/stahnuti-kategorie/ke-stazeni-19/>

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *My a naše cíle*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2016c [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/sekce/my-a-nase-cile-11/>

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *Výroční zpráva 2011*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2011 [cit. 5.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/stahnuti-kategorie/vyrocnizpravy-13/>

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *Výroční zpráva 2012*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2012 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/stahnuti-kategorie/vyrocnizpravy-13/>

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *Výroční zpráva 2013*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2013 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/stahnuti-kategorie/vyrocnizpravy-13/>

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *Výroční zpráva 2014*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2014 [cit. 5.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/stahnuti-kategorie/vyrocnizpravy-13/>

NADACE PRO TRANSPLANTACE KOSTNÍ DŘENĚ. *Výroční zpráva 2015*. [online]. Plzeň: Nadace pro transplantace kostní dřeně, 2015 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: <http://nadace.kostnidren.cz/cz/stahnuti-kategorie/vyrocnizpravy-13/>

OSN. *Všeobecná deklarace lidských práv* [online]. [cit. 25.11.2016]. Dostupný na WWW: <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>

OTRUSINOVÁ, Milana, KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4

PAKROO, Peri. *Starting&Building a Nonprofit: A Practical Guide*. 6. vyd. Berkeley: Nolo, 2015. 288 s. ISBN 978-1413320886

PEDERSEN, Esben. *Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. Los Angeles: SAGE, 2015. 295 s. ISBN 978-0-85702-244-8

PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 488 s. ISBN 978-80-7357-936-4

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. 320 s. ISBN 978-80-247-5699-8

PESTOFF, Victor. *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe – An Eleven Nation Overview*. 1. vyd. Krakov: Cracow Academy of Economics, 1995, 418 s., ISBN 83-903900-0-0

PINSON, Linda. *Anatomy of Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future*. 7. vyd. Tustin: Out Of Your Mind...And Into The Marketplace, 2008. 357 s. ISBN 978-0944205-37-2

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s. ISBN 9788023804423

PLZEŇSKÝ KRAJ. *eDotace* [online]. Plzeň: Plzeňský kraj, 2016 [cit. 4.12.2016]. Dostupné z: <http://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost>

POWELL, Walter, STEINBERG, Richard. *The Nonprofit Sector: A Ressearch Handbook*. 2. vyd. New Haven: Yale University Press, 2006. 663 s. ISBN 978-0-300-10903-0

PROKŮPKOVÁ, Danuše. *Cash-flow – peněžní toky*. [online]. Praha: Verlaq Dashöfer, 2010. [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: https://www.dashofer.cz/download/ukazky/cash_flow.doc

PROUZOVÁ, Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR*. [online]. Praha: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2015 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

QUADAGNO, Jill. Theories of the Welfare State. *Annual Review of Sociology* [online časopis]. 1987, **13**, 109-128 [cit. 21.11.2016]. Dostupné z: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.so.13.080187.000545>

RADA VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE. *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace*. [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2016 [cit. 28.11.2016]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

REIDER, Rob, HEYLER, Peter. *Managing Cash flow – an operational focus*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley&Sons, 2003. 352 s. ISBN 0-471-22809-5

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5

RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8

RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce*. 3. aktualizované vyd. Olomouc: Anag, 2009. 192 s. ISBN 978-80-7263-490-3

SALAMON, Lester, ANHEIER, Helmut. Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. *Voluntas*. 1992, **3**(2), 125-151, ISSN 0957-8765

SALAMON, Lester, SOKOLOWSKI, Wojciech, ANHEIER, Helmut. *Social Origins of Civil Society: An Overview*. 1. vyd. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2000. 22 s. ISBN 1-886333-45-9

SALVESEN, Anis. *6 Companies That Pay Their Employees Volunteer Abroad*. [online]. Berkeley: Overseas, 2012 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <https://www.gooverseas.com/blog/6-companies-that-pay-their-employees-to-volunteer-abroad>

- SARGEANT, Adrian, JAY, Elaine. *Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increasing Lifetime Value*. 1. vyd. San Francisco: John Wiley&Sons, 2004. 207 s. ISBN 0-7879-6834-X
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7226-875-9
- SCHNABEL, Albrecht, SCHOLTE, Jan Aart. *Civil Society and Global Finance*. 1. vyd. London: Routledge, 2004. 294 s. ISBN 0-203-21971-6
- SCHOELLOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1
- SIEVERS, Bruce. What Civil Society Needs. *Stanford Social Innovation Review*. Stanford: Stanford University, 2010, **8** (4), s. 49
- SKOVAJSA, Marek: Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj. In: SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 2010, s. 30-58. ISBN 978-80-7367-681-0
- STEJSKAL, Jan, 2010. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum. ISBN 978-808-6825-557.
- STEJSKAL, Jan, KUVÍKOVÁ, Helena, MAŤÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace: vybrané problémy ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 172 s. ISBN 978-80-7357-973-9
- STEJSKALOVÁ, Irena. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací: se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 140 s. ISBN 80-735-7187-0.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3
- ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9

- ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8
- ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. upravené vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 174 s. ISBN 978-80-7435-230-0
- ŠKARABELOVÁ, Simona, DOHNALOVÁ, Marie, HAKEN, Roman a kol. *Definice neziskového sektoru*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 52 s. ISBN 80-239-4057-0
- ŠKARABELOVÁ, Simona. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In: *Definice neziskového sektoru*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 24-28. ISBN 80-239-4057-0
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. 78 s. ISBN 978-80-7368-750-2
- TEMPEL, Eugene, SEILER, Timothy, ALDRICH, Eva. *Achieving excellence in fundraising*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 506 s. ISBN 978-0470551738
- TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5
- UNICEF. [online]. Praha: UNICEF, 2016. [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: <http://www.unicef.cz/>
- VLÁDA ČR. *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015-2020*. [online]. Praha: Vláda České republiky, 2015 [cit. 29. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/statni-politika-vuci-nno-na-leta-2015---2020-133505/>
- VOSTROVSKÝ, Václav, ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: AGNES, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8
- WEBSTER, Lee. *Financial management*. 3. vyd. Englewood: MGMA, 2007. 339 s. ISBN 978-1-56829-235-9
- WEIKART, Lynne, CHEN, Greg, SERMIER, Ed. *Budgeting and Financial Management for Nonprofit Organizations: Using Money to Drive Mission Success*. 1. vyd. Los Angeles: SAGE, 2013. 379 s. ISBN 978-1-60871-693-7

WEISBROD, Burton. *The Nonprofit Economy*. 1. vyd. Cambridge: Harvard Press, 1991. 272 s. ISBN 9780674626263

WEISBROD, Burton. *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. 1. vyd. Lexington: Lexington Books, 1977. 179 s. ISBN 9780669017724

WOLF, Thomas. *Managing a nonprofit organization: Updated Twenty-First-Century Edition*. 1. vyd. New York: Free Press, 2012, 377 s. ISBN 978-1-4516-0846-5

WORTH, Michael. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications, 2016. 536 s. ISBN 9781483375991

YANDOW, Heather. *To Boost Individual Donor Giving, Nonprofits Need a Plan*. [online]. Stanford: Stanford University, 2015 [cit. 29.11.2016]. Dostupné z: https://ssir.org/articles/entry/to_boost_individual_donor_giving_nonprofits_need_a_plan

YOUNG, Dennis. *Financing nonprofits: putting theory into practice*. 1. vyd. Lanham: AltaMira Press, 2007. ISBN 978-075-9109-896

YOUNG, Thomas. *The Everything Guide to Crowdfunding: Learn How to Use Social Media for Small-Business Funding*. 1. vyd. Avon: Adams Media, 2013. 288 s. ISBN 1-4405-5033-6

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

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

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů

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

Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů

ZIETLOW, John, HANKIN, Jo, SEIDNER, Alan. *Financial management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley&Sons, 2007. 624 s. ISBN 978-0-471-74166-4

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6

Seznam příloh

Příloha A: Nejvýznamnější nefiremní nadace a fondy ČR dle rozdělených příspěvků

Příloha B: Nejvýznamnější firemní nadace a fondy ČR dle rozdělených příspěvků

Příloha C: Rozvahy nadace za roky 2011-2015 [v tis. Kč]

Příloha D: Výkazy zisku a ztráty nadace za roky 2011-2015 [v tis. Kč]









Příloha E: Nejúspěšnější projekty českých crowdfundingových portálů

Příloha A: Nejvýznamnější nefiremní nadace a fondy ČR dle rozdělených příspěvků

Název	Objem rozdělených příspěvků	Nadační jmění *	Oblast působnosti	Srovnání s loňským rokem
1 Dobrý Anděl, nadace	112 929 464	1 000 000		▲
2 Nadace rozvoje občanské společnosti ■ *	100 871 000	83 845 000		▲
3 Nadace The Kellner Family Foundation	88 763 000	1 000 000		▼
4 Nadace Open Society Fund Praha	73 111 756	101 743 649		▲
5 Nadace Charty 77 – Konto Bariéry ■	43 527 847	76 616 350		▼
6 Nadace Synot	27 888 139	500 000		▲
7 Nadace Partnerství ■ *	26 391 924	171 409 284		▼
8 Nadační fond Radia Proglas	22 150 108	N/A		▼
9 ■ Nadační fond obětem holokaustu	21 583 296	N/A		▲
10 ■ Nadační fond Českého rozhlasu	21 327 611	N/A		▲
11 Nadace Sirius	21 143 000	510 000		▼
12 Nadace mezinárodní lékařské pomoci	18 681 590	500 000		▼
13 Nadace RSJ	16 460 074	10 000 000		▲
14 Česká nadace sportovní reprezentace	14 967 000	500 000		▲
15 Nadace Karla Janečka	14 288 430	512 000		▼
16 Nadace Via	14 084 092	64 767 918		▼
17 Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové	13 824 140	142 073 000		▼

Humanitární pomoc a lidská práva	Senioři	Pomoc sociálně znevýhodněným
Životní prostředí, rozvoj regionů a ochrana zvířat	Volný čas a amatérský sport	Kultura, umění a památky
Děti, mládí a rodina	Pomoc nemocným a lidem s handicapem	Vzdělávání a výzkum

Zdroj: Fórum dárců, 2016

18	Nadace Terezy Maxové dětem ■ *	13 740 533	500 000		▼
19	Nadace Naše dítě	12 673 000	36 188 000		▼
20	Nadace Jedličkova ústavu ■ *	12 500 381	94 342 088		▲
21	Nadační fond Nehemia ■ *	8 323 957	N/A		▲
22	Nadace Mezinárodní potřeby	7 500 351	30 143 500		▲
23	Nadace Život umělce	7 369 409	48 886 640		▲
24	Nadační fond Neuron na podporu vědy	5 135 800	N/A		▼
25	Impuls, nadační fond ■ *	4 995 907	N/A		▲

	Humanitární pomoc a lidská práva		Senioři		Pomoc sociálně znevýhodněným
	Životní prostředí, rozvoj regionů a ochrana zvířat		Volný čas a amatérský sport		Kultura, umění a památky
	Děti, mladí a rodina		Pomoc nemocným a lidem s handicapem		Vzdělávání a výzkum

Zdroj: Fórum dárců, 2016,

Příloha B: Nejvýznamnější firemní nadace a fondy ČR dle rozdělených příspěvků

Název	Zřizovatel	Objem rozdělených příspěvků	Nadační jmění	Oblast působnosti	Srovnání s loňským rokem
1 Nadace ČEZ ■ *	ČEZ	182 828 000	500 000		▲
2 Nadační fond Avast	Avast Software	65 584 000	N/A		▲
3 Nadace GCP ■	Česká pojišťovna	58 607 000	1 000 000		▲
4 Nadace Agrofert ■ *	Agrofert	29 262 820	500 000		▲
5 Nadace pojišťovny Kooperativa	Kooperativa pojišťovna, Vienna Insurance Group	23 901 000	500 000		▲
6 Nadace České spořitelny	Česká spořitelna	18 431 168	501 000 000		▲
7 Nadace Vodafone Česká republika	Vodafone Czech Republic	16 734 000 hospodářský rok 1. 4. 2014 - - 31. 3. 2015.	500 000		▼
8 Nadační fond J&T ■	Nadační fond J&T byl založen fyzickými osobami, ale svým názvem reprezentuje firmu. Do přehledu je zařazován i na Slovensku, kde působí Nadace J&T.	15 712 502	N/A		▼
9 Nadační fond Veolia ■	Vivendi Water Česká republika	12 367 421	N/A		▲

Humanitární pomoc a lidská práva

Životní prostředí, rozvoj regionů a ochrana zvířat

Děti, mladí a rodina

Senioři

Volný čas a amatérský sport

Pomoc nemocným a lidem s handicapem

Pomoc sociálně znevýhodněným

Kultura, umění a památky

Vzdělávání a výzkum

Zdroj: Fórum dárců, 2016

11	Nadační fond Tesco	Tesco Stores ČR	8 312 593	N/A		▲
12	Nadace Preciosa	Preciosa	8 291 200	100 754 000		▼
13	Nadace Komerční banky – Jistota	Komerční banka	8 150 114	500 000		▼
14	Nadace bpd partners	bpd partners	7 382 000	500 000		▲
15	Nadace Depositum Bonum	Česká spořitelna	6 361 000	1 233 000 000		▲
16	Nadace O2	O2 Czech Republic	5 712 000	500 000		▼
17	Nadační fond Seniorů Skupiny ČEZ	ČEZ	5 679 200	N/A		▲
18	Nadační fond Albert	Ahold Czech Republic	3 987 910			▼
19	Nadace Škola hrou	Fair Play, Fair Play Trend, VA-Invest, Agentura BJ, Centrum Babylon	3 630 936	657 145		▼
20	Nadace Agel	Agel	2 849 000	1 200 000		▲
21	Nadační fond Veba	Veba, textilní závody	2 220 000	N/A		▲
22	Nadace pro rozvoj vzdělání	Proxy – Finance	2 090 000	1 000 000		▲
23	Nadační fond Veolia Energie Humain ČR	Veolia Energie ČR	1 463 100	N/A		▼
24	Nadační fond Východočeská hematologie	SD Bohemia Group, SD Engineering	1 449 000	N/A		▲
25	Nadační fond Lasvit	Lasvit	1 400 000	N/A		▲

Humanitární pomoc a lidská práva	Senioři	Pomoc sociálně znevýhodněným
Životní prostředí, rozvoj regionů a ochrana zvířat	Volný čas a amatérský sport	Kultura, umění a památky
Děti, mládí a rodina	Pomoc nemocným a lidem s handicapem	Vzdělávání a výzkum

Zdroj: Fórum dárců, 2016

Příloha C: Rozvahy nadace za roky 2011-2015 [v tis. Kč]

	2013	2014	2015
Dlouhodobý majetek celkem	105 155	105 592	106 149
Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	0	0	3 000
Software	0	0	3 000
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	53 877	55 471	56 906
Pozemky	1 718	1 718	1 718
Umělecká díla, předměty a sbírky	15	15	15
Stavby	51 394	51 467	51 577
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	590	2 126	3 451
Pěstitelské celky trvalých porostů	145	145	145
Dlouhodobý finanční majetek celkem	64 322	65 233	64 565
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	64 322	65 233	64 565
Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-13 044	-15 112	-18 322
Oprávky k softwaru	0	0	-917
Oprávky ke stavbám	-12 485	-14 235	-15 988
Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	-559	-877	-1 417
Krátkodobý majetek celkem	21 686	24 332	27 636
Zásoby celkem	60	96	199
Materiál na skladě	60	96	199
Pohledávky celkem	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek celkem	20 308	23 253	27 230
Pokladna	21	23	7
Účty v bankách	20 287	23 230	27 223
Jiná aktiva celkem	1 318	983	207
Náklady příštích období	750	27	
Příjmy příštích období	568	956	207
AKTIVA CELKEM	126 841	129 924	133 785

Zdroj: výroční zprávy nadace, 2013-2015

	2011	2012
Dlouhodobý majetek celkem	107 422	108 000
Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	0	0
Software	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	53 836	53 862
Pozemky	1 718	1 718
Umělecká díla, předměty a sbírky	0	15
Stavby	51 347	51 394
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	626	590
Pěstitelské celky trvalých porostů	145	145
Dlouhodobý finanční majetek celkem	63 114	65 407
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	63 114	65 407
Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-9 528	-11 269
Oprávky k softwaru	0	0
Oprávky ke stavbám	-9 013	-10 749
Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	-515	-520
Krátkodobý majetek celkem	9 734	17 737
Zásoby celkem	125	125
Materiál na skladě	125	125
Pohledávky celkem	1 449	1
Krátkodobý finanční majetek celkem	7 349	13 917
Pokladna	14	15
Účty v bankách	7 335	13 902
Jiná aktiva celkem	811	3 694
Náklady příštích období	0	1 500
Příjmy příštích období	811	2 194
AKTIVA CELKEM	117 156	125 737

Zdroj: výroční zpráva nadace, 2011-2012

	2013	2014	2015
Vlastní zdroje celkem	123 669	127 463	131 318
Jmění celkem	147 616	148 603	152 054
Vlastní jmění	140 722	140 111	144 275
Fondy	6 146	6 838	6 874
Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	747	1 654	905
Výsledek hospodaření celkem	-23 946	-21 140	-20 736
Účet výsledku hospodaření	510	554	404
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	-24 456	-21 694	- 21 140
Cizí zdroje celkem	3 172	2 461	2 467
Dlouhodobé závazky celkem	2 197	2 197	2 197
Ostatní dlouhodobé závazky	2 197	2 197	2 197
Krátkodobé závazky celkem	963	231	262
Dodavatelé	7	23	45
Ostatní závazky	0	13	0
Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřej. zdrav. pojištění	11	12	14
Daň z příjmů	11	0	2
Ostatní přímé daně	4	1	2
Daň z přidané hodnoty	156	152	164
Jiné závazky	774	30	35
Jiná pasiva celkem	12	33	8
Výdaje příštích období	8	10	1
Výnosy příštích období	4	23	7
PASIVA CELKEM	126 841	129 924	133 785

Zdroj: výroční zprávy nadace, 2013-2015

	2011	2012
Vlastní zdroje celkem	114 726	121 831
Jmění celkem	141 546	146 287
Vlastní jmění	137 389	139 047
Fondy	4 296	5 268
Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	-139	1 972
Výsledek hospodaření celkem	-26 820	-24 456
Účet výsledku hospodaření	283	2 364
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	-27 103	-26 820
Cizí zdroje celkem	2 430	3 906
Dlouhodobé závazky celkem	2 197	2 196
Ostatní dlouhodobé závazky	2 197	2 196
Krátkodobé závazky celkem	205	1 672
Dodavatelé	36	4
Ostatní závazky	0	5
Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřej. zdrav. pojištění	6	0
Daň z příjmů	0	5
Ostatní přímé daně	4	3
Daň z přidané hodnoty	145	135
Jiné závazky	14	1 520
Jiná pasiva celkem	28	38
Výdaje příštích období	10	30
Výnosy příštích období	18	8
PASIVA CELKEM	117 156	125 737

Zdroj: výroční zprávy nadace, 2011-2012

Příloha D: Výkazy zisku a ztráty nadace za roky 2011-2015 [v tis. Kč]

Náklady	2014			2015		
	činnosti					
	hlavní	hosp.	celkem	hlavní	hosp.	celkem
Spotřebované nákupy celkem	185	50	235	255	44	299
Spotřeba materiálu	185	50	235	255	36	291
Spotřeba energie	0	0	0	0	8	8
Služby celkem	415	22	437	759	360	1 119
Opravy a udržování	139	0	139	442	0	442
Cestovné	0	0	0	36	0	36
Náklady na reprezentaci	0	22	22	0	42	42
Ostatní služby	276	0	276	281	318	599
Osobní náklady celkem	587	0	587	750	0	750
Daně a poplatky celkem	5	4	9	3	6	9
Daň silniční	0	4	4	0	6	6
Ostatní daně a poplatky	5	0	5	3	0	3
Ostatní náklady celkem	813	3	816	14	12	26
Dary	0	0	0	0	5	5
Jiné ostatní náklady	813	2	815	14	7	21
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	2 036	3 128	5 164	2 259	1 444	3 703
Odpisy DNM a DHM	2 036	32	2 068	2 259	950	3 209
Prodané CP a podíly	0	3 096	3 096	0	494	494
Poskytnuté příspěvky celkem	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů celkem	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	4 041	3 207	7 248	4 040	1 866	5 906

Zdroj: výroční zpráva nadace, 2014-2015

Výnosy	2014			2015		
	činnosti					
	hlavní	hosp.	celkem	hlavní	hosp.	celkem
Tržby za vlastní výkony a za zboží	0	128	128	0	273	273
Tržby z prodeje služeb	0	128	128	0	273	273
Změny stavu vnitro organizačních zásob	0	0	0	0	0	0
Aktivace celkem	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy celkem	3 409	94	3 503	3 965	58	4 023
Úroky	2	94	96	1	58	59
Zúčtování fondů	407	0	407	964	0	964
Jiné ostatní výnosy	3 000	0	3 000	3 000	0	3 000
Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a OP	950	3 176	4 126	208	512	720
Přijaté příspěvky celkem	12	33	45	55	1 240	1 295
Přijaté příspěvky (dary)	12	33	45	55	1 240	1 295
VÝNOSY CELKEM	4 371	3 431	7 802	4 228	2 083	6 311
Výsledek hospodaření před zdaněním	330	224	554	187	217	404
Daň z příjmů	0	0	0	0	2	2
Výsledek hospodaření po zdanění	330	224	554	187	215	402

Zdroj: výroční zpráva nadace, 2014-2015

Náklady	2012			2013		
	činnosti					
	hlavní	hosp.	celkem	hlavní	hosp.	celkem
Spotřebované nákupy celkem	135	5	140	140	8	148
Spotřeba materiálu	135	5	140	140	8	148
Spotřeba energie	0	0	0	0	0	0
Služby celkem	155	1	156	324	3	327
Opravy a udržování	12	0	12	122	0	122
Cestovné	0	0	0	0	0	0
Náklady na reprezentaci	0	1	1	0	3	3
Ostatní služby	143	0	143	202	0	202
Osobní náklady celkem	235	0	235	492	0	492
Daně a poplatky celkem	1	0	1	1	2	3
Daň silniční	0	0	0	0	2	2
Ostatní daně a poplatky	1	0	1	1	0	1
Ostatní náklady celkem	812	15	827	787	5	792
Ostatní pokuty a penále	0	4	4			
Dary	0	0	0	0	0	0
Jiné ostatní náklady	812	11	823	787	5	792
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	3 393	40	3 433	2 802	1 334	4 136
Odpisy DNM a DHM	1 793	0	1 793	1 775	0	1 775
Prodané CP a podíly	1 600	40	1 640	1 027	1 334	2 361
Poskytnuté příspěvky celkem	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů celkem	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	4 731	61	4 792	4 546	1 352	5 898

Zdroj: výroční zprávy nadace, 2012-2013

Výnosy	2012			2013		
	činnosti					
	hlavní	hosp.	celkem	hlavní	hosp.	celkem
Tržby za vlastní výkony a za zboží	0	75	75	0	138	138
Tržby z prodeje služeb	0	75	75	0	138	138
Změny stavu vnitro organizačních zásob	0	0	0	0	0	0
Aktivace celkem	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy celkem	3 041	108	3 149	3 135	140	3 275
Úroky	3	108	111	4	136	140
Zúčtování fondů	38	0	38	131	0	131
Jiné ostatní výnosy	3 000	0	3 000	3 000	4	3 004
Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a OP	3 745	192	3 937	1 591	1 415	3 006
Přijaté příspěvky celkem	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky (dary)	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY CELKEM	6 786	375	7 161	4 726	1 693	6 419
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 055	314	2 369	180	341	521
Daň z příjmů	0	5	5	0	11	11
Výsledek hospodaření po zdanění	2 055	309	2 364	180	330	510

Zdroj: výroční zpráva nadace, 2012-2013

Náklady	2011		
	činnosti		
	hlavní	hospodářská	celkem
Spotřebované nákupy celkem	164	0	164
Spotřeba materiálu	163	0	163
Spotřeba energie	1	0	1
Služby celkem	154	72	226
Ostatní služby	154	72	226
Osobní náklady celkem	391	0	391
Daně a poplatky celkem	13	0	13
Daň z nemovitostí	6	0	6
Ostatní daně a poplatky	7	0	7
Ostatní náklady celkem	1 079	36	1 115
Úroky	180	0	180
Jiné ostatní náklady	899	36	935
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	14 003	2 171	16 174
Odpisy DNM a DHM	1 808	0	1 808
Zůstatková cena prodaného DNM a DHM	0	2 132	2 132
Prodané CP a podíly	12 195	39	12 234
Poskytnuté příspěvky celkem	0	0	0
Daň z příjmů celkem	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	15 804	2 279	18 083

Zdroj: výroční zpráva nadace, 2011

Výnosy	2011		
	činnosti		
	hlavní	hospodářská	celkem
Tržby za vlastní výkony a za zboží	0	83	83
Tržby z prodeje služeb	0	83	83
Změny stavu vnitro organizačních zásob	0	0	0
Aktivace celkem	0	0	0
Ostatní výnosy celkem	3 020	1 310	4 330
Úroky	2	10	12
Zúčtování fondů	18	0	18
Jiné ostatní výnosy	3 000	1 300	4 300
Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a OP	13 007	946	13 953
Tržby z prodeje DNM a DHM	0	200	200
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	13 007	746	13 753
VÝNOSY CELKEM	16 027	2 339	18 366
Výsledek hospodaření před zdaněním	223	60	283
Daň z příjmů	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	223	60	283

Zdroj: výroční zpráva nadace, 2011

Příloha E: Nejúspěšnější projekty českých crowdfundingových portálů

Server	Nejlepší projekt dle vybrané částky	Částka [v Kč]
Startovač	Trabantem napříč Tichomořím - Mezinárodní expedice několika cestovatelů absolvovaná v trabantech a následné natočení filmu z cest	2 814 415
HitHit	Nakopni Jatka! - Rekonstrukce multifunkčního prostoru k novému umění	2 421 090
Nakopni.Mě	Plzeňsko v lidové písni II. díl - Vydání publikace s lidovými písněmi a českou i německou hudební kulturou na Plzeňsku od roku 1945.	232 200
Peněždroj	No Limits Himalaya 2016 - Skupina studentů plzeňského gymnázia se chystá na expedici do Himaláje společně s vozíčkářem Janem Krauskopfem.	162 750
Fundlift	ISOLINE - česká společnost vyrábějící nápoje a doplňky zdravé výživy v inovativním a patentovaném obalu.	7 385 828
Server	Nejlepší projekt dle % splnění	% splnění
Startovač	Re-play staví nové studio!	586
HitHit	Skinners - botky do kapsy - kompaktní obuv, kterou lze snadno srolovat, dát do kapsy a vzít všude s sebou.	602
Nakopni.Mě	Pomáhej pořádně - sbírka dětí základní školy s cílem přispět mladé dívce na nový invalidní vozík.	212
Peněždroj	SpravnyPes.cz jde na trh - online kurz sestavený předním kynologem, jehož nákupem se přispěje na výcvik asistenčních psů	122
Fundlift	Carsharing AJO.cz - platforma nabízející carsharing, tedy auto jako službu, která je alternativou k vlastnění auta.	167

Zdroj: vlastní zpracování dle oficiálních stránek serverů, 2016

Abstrakt

BICKOVÁ, Lucie. *Finanční řízení neziskové organizace*. Plzeň, 2016. 117 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nezisková organizace, fundraising, finanční řízení, finanční zdraví, crowdfunding

Tato diplomová práce se zabývá finančním řízením neziskové organizace. Jejím hlavním cílem je zhodnotit finanční řízení vybrané neziskové organizace, analyzovat možnosti financování a posoudit její finanční zdraví. V prvních kapitolách jsou zpracována teoretická východiska týkající se neziskového sektoru a hlavních aspektů finančního řízení neziskových organizací. Poté je představena vybraná nezisková organizace, kterou je Nadace pro transplantace kostní dřeně. Následuje rozbor příjmů a výdajů neziskové organizace a zhodnocení jejího finančního zdraví. Poslední kapitola je věnována konkrétním návrhům ke zlepšení finančního řízení vybraného subjektu a také využití dalšího zdroje financování, kterým je crowdfunding.

Abstract

BICKOVÁ, Lucie. *Financial management of a non-profit organisation*. Pilsen, 2016. 117 p. Diploma thesis. University of West Bohemia, Faculty of Economics

Key words: non-profit organisation, fundraising, financial management, financial health, crowdfunding

This diploma thesis deals with a financial management of a non-profit organisation. The main goal of the thesis is to evaluate financial management of a selected non-profit organisation, analyze options for funding and assess its financial health. In the opening chapters there is formulated theoretical basis regarding a non-profit sector and the main aspects of a financial management for non-profit organisations. Then chosen non-profit organisation Nadace pro transplantace kostní dřeně is presented. The elaboration of the incomes and expenses of the non-profit organisation and evaluation of its financial health follow. The last chapter is devoted to the particular proposals for improvements of the financial management of the selected entity and also to use of other funding source which is crowdfunding.