

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ÚČETNICTVÍ A FINANČÍ**

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**ANALÝZA FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍ  
NEZISKOVÉ ORGANIZACE**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Vejsadová Dryjová

Autor

Kristýna Mondeková

**2013**



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna MONDEKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10394**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Analýza financování nestátní neziskové organizace**  
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza a následné vyhodnocení financování vybrané nestátní neziskové organizace. Zároveň také poukázání na případné nedostatky ve financování a navržení možných řešení.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Financování neziskových organizací
3. Finanční hospodaření - rozpočet
4. Charakteristika vybrané nestátní neziskové organizace
5. Analýza hospodaření a financování Dětského centra ARPIDA
6. Zhodnocení a doporučení
7. Závěr
8. Seznam použité literatury
9. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

FILIPOVÁ, L., Financování vybrané neziskové organizace, České Budějovice, 2010. 75 s. Diplomová práce.

STEJSKAL, J., Ekonomia neziskové organizace, Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.

HYÁNEK, V., PROUZOVÁ, Z., ŠKARABELOVÁ, S. a kol. Neziskové organizace ve veřejných službách, Brno: Masarykova univerzita, 2007. 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4.

BAŠTINCOVÁ, J., Nestátní neziskové organizace a jejich působení ve zdravotně sociální oblasti, České Budějovice, 2006. 130 s. Diplomová práce.

EADE, D., LIGTERINGEN, E., Debating development: NGOs and the future: essays from Development in practice, Oxford: Oxfam GB for Oxfam International, 2001. 421 s. ISBN 0-85598-444-9.

DUBEN, R., Neziskové organizace část I., Charakteristika, poslání a řízení: učební text, Jindřichův Hradec: Vysoká škola ekonomická [Praha], 1997. 222s.

RŮŽIČKOVÁ, H., Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně, Ostrava: ANAG, 1995. 87 s. ISBN 80-7263-012-1.

REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie, řízení, Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

KOČÍ, P., Nevýdělečné organizace, Praha: ASPI, 2006. 268 s. ISBN 80-7357-169-2.

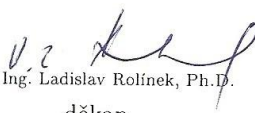
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Vejsadová Dryjová

Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 1. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2012



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci s názvem „Analýza financování nestátní neziskové organizace“ vypracovala samostatně. Čerpala jsem pouze z literatury, kterou uvádím ve zdrojích.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....  
Kristýna Mondeková



## **Poděkování**

Děkuji především paní Ing. Vejsadové Dryjové za trpělivost a cenné rady, které mi poskytla při psané mé bakalářské práci. Dále děkuji Dětskému centru Arpida za ochotu a poskytnutí materiálu.





# OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Cíle.....	2
3	Financování neziskových organizací .....	3
3.1	Neziskové organizace .....	3
3.1.1	Členění neziskových organizací.....	5
3.2	Financování neziskových organizací podle právních norem.....	7
3.3	Zdroje financování.....	11
3.3.1	Veřejné financování .....	13
3.3.2	Neveřejné financování .....	14
3.3.3	Příjmy z vlastní činnosti.....	15
3.4	Fundraising .....	16
3.5	Lobbing.....	19
4	Neziskové organizace – rozpočetnictví .....	20
4.1	Důvody sestavování rozpočtu.....	20
4.2	Typy rozpočtů.....	21
5	Charakteristika vybrané neziskové organizace .....	22
5.1	Služby centra Arpida .....	23
5.1.1	Sociální služby .....	23
5.1.2	Zdravotnictví .....	24
5.1.3	Školy .....	25
5.2	Projekty Evropské Unie.....	26
5.2.1	Projekt „EU peníze školám“ .....	26
5.2.2	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost.....	27
6	Metodika .....	28

7	Analýza hospodaření a financování Centra ARPIDA .....	29
7.1	Analýza financování .....	29
7.2	Analýza hospodaření .....	36
7.3	Zhodnocení analýz.....	46
8	Závěr .....	47
	Summary.....	48
	Seznam literatury .....	49
	Internetové zdroje .....	51
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Vést neziskovou organizace není vůbec snadné. Zásadním problémem je, že firma se neorientuje na tvorbu zisku, nýbrž klade velký důraz na spokojenost a uspokojování potřeb klientů. Tím pádem je ale zcela odkázána na finanční pomoc od ostatních. Zde začíná organizaci nelehký úkol – kde a jak shánět finanční prostředky.

Určitě si málokdo umí představit, jak někdo takový může v dnešní době přežít. Někdo, kdo se nezaměřuje na zisk. Dnes je to velká vzácnost, když někdo něco nedělá jen pro peníze, ale v podstatě pro dobrý skutek.

První část bakalářské práce se zabývá neziskovými organizace obecně, způsoby jejich financování a fundraisingem. Druhá část se zaměřuje na rozpočty neziskových organizací, proč je organizace vytvářejí a jaké typy rozpočtů existují. Třetí část bakalářské práce představuje konkrétní neziskovou organizaci – Centrum Arpida, o. s. a služby, které organizace poskytuje, a nakonec se podíváme, do kterých projektů je organizace zapojena. Poslední část je věnována analýze financování a hospodaření organizace.

*„Financování Arpidy byla od počátku jedna z největších neznámých, opravdový krok do tmy. Ale takové kroky se udělat prostě musejí.“* Jiří Jankovský, bývalý ředitel Centra Arpida, o.s.

## 2 Cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza financování nestátní neziskové organizace, konkrétně Centra Arpida, o.s. K dosažení hlavního cíle je zapotřebí stanovit další dílčí cíle.

Mezi základní dílčí cíle patří prostudování odborné literatury obsahující danou problematiku a na jejím základě vysvětlit základní pojmy související s neziskovými organizacemi, vysvětlení způsobů financování neziskových organizací a jejich hlavních zdrojů, vymezení definice rozpočetnictví a popis jednotlivých typů rozpočtů.

Další dílčí cíle jsou charakteristika Centra Arpida a jejich poskytovaných služeb, identifikace jednotlivých zdrojů financování centra Arpida, rozbor hospodaření centra, tzn. rozbor nákladů a rozvahy a celkové zhodnocení Centra Arpida.

## 3 Financování neziskových organizací

Získávání peněžních prostředků nebylo nikdy jednoduché. Hlavní problém neziskových organizací je právě zajišťování finančních prostředků k vykonávání její činnosti. Některé neziskové organizace spoléhají na finanční prostředky ze státního rozpočtu. Naopak neziskové organizace soukromého sektoru se spoléhají více na dary od jednotlivců či různých organizací. Strategie získávání finančních prostředků může od základu ovlivnit celou neziskovou organizaci, proto je nesmírně důležité si celou strategii nejprve dobře promyslet. (Duben, 1997)

Tato kapitola se bude zabývat neziskovými organizacemi obecně, členěním neziskových organizací a způsoby jejich financování.

### 3.1 Neziskové organizace

*„Nezisková organizace je charakterizována jako organizace, která nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk vytvářet může, ale musí jej vložit zpět k rozvoji organizace, plnění jejích cílů nebo úhradě ztráty z minulých období.“* (Šedivý a Medlíková, 2011, str. 131)

*„Nezisková právnická osoba je povinna poskytovat veřejně prospěšné služby všem zájemcům za stejných podmínek, přičemž tyto podmínky by měly být stanoveny předem a měly by být každému zájemci dostupné. Nezisková organizace může vykonávat i další doplňkové činnosti nad rámec hlavní činnosti, pokud tím není ohrožena kvalita a dostupnost služeb vyplývající z hlavní činnosti organizace a pokud tím bude dosaženo lepšího využití kapacit dané organizace.“* (Duben, 1997, str. 41)

*„Velkou výhodou neziskovky je, že jste svým pánem a můžete si věci dělat po svém. Nevýhodou pak samozřejmě to, že nevíte, jestli budete ještě příští rok existovat. Je těžké, když máte odpovědnost za desítky zaměstnanců a stovky klientů, zvyknout si na to, že žádná jistota neexistuje.“* tvrdí Jiří Jankovský, bývalý ředitel Centra Arpida, o. s.

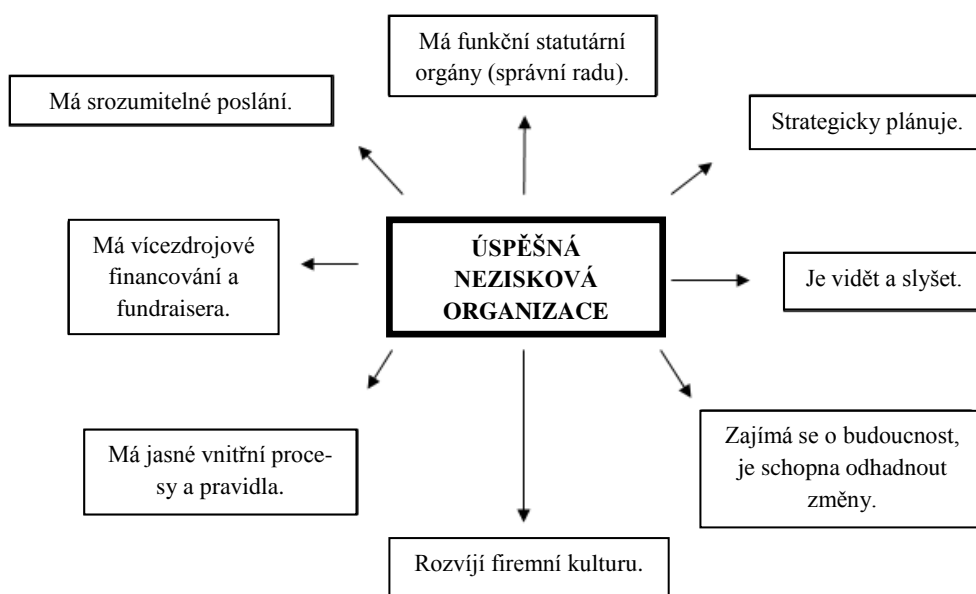
V české odborné literatuře neexistuje jednoznačná definice, která by charakterizovala organizace, které působí v neziskovém sektoru. Většinou se vychází ze zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7, který organizace charakterizuje takto: *„Jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.“* (Rektořík, 2007, str. 39)

V tomto zákoně je dále uvedeno, že se jedná o tyto typy organizací:

- zájmová sdružení právnických osob,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- státem uznávané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- kraje,
- organizační složky státu a územních samosprávních celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy.

Aby byla nezisková organizace úspěšná, musí podle Šedivého a Medlíkové (2011) splňovat určité podmínky a vlastnosti, které jsou zobrazeny na obrázku č. 1 v následujícím schématu.

**Obrázek 1 Know-how úspěšné neziskové organizace.**



Zdroj: Šedivý, Medlíková (2011)

### **3.1.1 Členění neziskových organizací**

Neziskové organizace se dělí podle různých kritérií. Zde je popsáno dělení, které upřednostňuje Rektořík (2007).

#### **Podle kritéria zakladatele**

- a) Organizace založené veřejnou správou nebo samosprávou – některé z nich se proto nazývají veřejnoprávní organizace,
- b) organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou – nazývají se soukromoprávní organizace,
- c) organizace, které vznikly jako veřejnoprávní instituce – účel veřejné služby je zde dán zákonem.

#### **Podle kritéria globálního charakteru poslání**

- a) Organizace veřejně prospěšné – účel poslání spočívá v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti
- b) organizace vzájemně prospěšné – je zde vzájemná podpora skupin občanů, které jsou spjaty společným zájmem. Posláním je uspokojovat vlastní zájmy a veřejná správa dbá na to, aby se jednalo o zájmy korektní ve vztahu ke společnosti. To znamená, že nesmí odporovat zájmům druhých občanů.

#### **Podle kritéria právně organizační normy**

- a) Organizace založené podle zákonů č. 28/2000 Sb. rozpočtová pravidla a č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
- b) organizace založené podle ostatních zákonů platných pro neziskové organizace.
- c) organizace založené podle zákona č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník a organizace s obdobným charakterem.

#### **Podle kritéria financování**

- a) Organizace financované zcela z veřejných rozpočtů,
- b) organizace financované z veřejných rozpočtů pouze z části,
- c) organizace financované z různých zdrojů,
- d) organizace financované především z výsledků realizace svého poslání.



## **Podle kritéria charakteristiky znaků organizace**

- a) Znaký společné pro všechny typy neziskových organizací:
- jsou právníckými osobami,
  - nejsou založeny za účelem podnikání,
  - nejsou založeny za účelem produkce zisku,
  - uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
  - mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.
- b) Znaký společné jen pro soukromé neziskové organizace:
- mají ze zákona povolenu svoji autonomii ve vztahu k něčímu okolí,
  - členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti,
  - vytváří většinou neformální struktury sympatizantů, ale vždy v rámci legislativy, podle které byli založeny a podle které realizují svoji činnost.

Na základě typologických znaků, které uvádí Rektořík (2007) můžeme dále rozdělit neziskové organizace následovně:

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti,
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním, veřejná správa a veřejně prospěšná činnost,
- neziskové organizace, ostatní veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšná činnost,
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

## 3.2 Financování neziskových organizací podle právních norem

Financování se dělí na přímé a nepřímé. Do nepřímého financování patří například úlevy na daních. Hovoří se o nich jako o fiskálním zisku. Neziskové organizace v takovém případě uplatňují omezený daňový režim, a jelikož vykonávají veřejně prospěšné činnosti, mohou využívat různá zvýhodnění. Týká se to především daně z přidané hodnoty, daně z příjmů, silniční daně, spotřební daně, daně z nemovitosti i z převodu nemovitosti, daně dědické a darovací. Mezi daňová zvýhodnění patří úlevy na daních, osvobození nebo výjimky ze zdanění. (Rektořík, 2007)

Neziskové organizace, které jsou uvedeny v této kapitole, se člení podle právních norem a jedná se o dělení přímého financování. Podrobněji budou rozebrány ty nejčastější neziskové organizace, konkrétně to jsou občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby a příspěvkové organizace.

### Občanská sdružení

Motyčková (2007) uvádí, že občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou, která má právní subjektivitu. Právní subjektivita znamená, že sdružení je způsobilé k právům a povinnostem. Státní orgány mohou do činnosti sdružení zasahovat pouze v mezích zákona. Hlavními právními normami jsou:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů.

Občanské sdružení vzniká na základě registrace, kterou provádí Ministerstvo vnitra. Ministerstvo vnitra registraci vyhoví, pouze pokud se nenaleznou důvody pro odmítnutí registrace, které jsou přesně uvedeny v zákoně. Návrh na registraci mohou podávat nejméně tři občané a alespoň jeden musí být starší 18 let. Kromě registrace na ministerstvu je občanské sdružení evidováno na Českém statistickém úřadě, který vede evidenci sdružení. (Růžičková, 2000)

Frič (2001) k tomu dodává, že základem občanského sdružení je členství v něm. K založení sdružení stačí pouze tříčlenný přípravný výbor, který je složen výhradně z občanů České republiky, z nichž alespoň jeden musí být starší 18 let.

Občanská sdružení se netýkají politických stran a hnutí, církví a náboženských společností, výdělečných činností a výkonu povolání a armády, policie a justice. (Rektořík, 2007)

Dále Motyčková (2007) poukazuje na častou potřebu provádět změny v rámci občanského sdružení. Změny se dělí na změny bez nutnosti úprav stanov a změny s nutností úprav stanov. Když dojde například ke změně statutárního orgánu, není to potřeba upravovat ve stanovách, jelikož údaje o konkrétních osobách vykonávající funkci statutárního orgánu nejsou ve stanovách uváděny. Tím pádem není potřeba měnit stanovy. Pokud dochází při změnách k úpravě stanov, je nezbytné to oznámit písemně Ministerstvu financí, a to do patnácti dnů od jejich schválení. Změny, kvůli kterým se musí upravovat stanovy, jsou například změna názvu sdružení, změna sídla, cíle, struktury orgánů nebo způsob jejich ustanovení. Občanské sdružení zaniká dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením. Může zaniknout i rozhodnutím Ministerstva vnitra o jeho rozpuštění. Ve stanovách by mělo být jasně určeno, který orgán rozhoduje o rozpuštění či sloučení sdružení. Pokud to není ve stanovách uvedeno, rozhoduje o tom nejvyšší orgán sdružení. Zánik občanského sdružení upravují následující právní normy:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 337/1992, o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

### **Obecně prospěšné společnosti**

Právní úprava obecně prospěšných společností je dána zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon ani nijak specificky nevymezuje pojem obecně prospěšné služby. Podle Motyčkové (2007) lze obecně prospěšnými službami rozumět takové služby, které směřují k dosažení obecného blaha zejména na poli humanitárním, kulturním, ekologickém, sociální péče, sportu, tělovýchovy, vědy, vzdělávání, zdravotnictví, ochrany života zvířat a zdraví osob. Služby musí být poskytovány za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Kromě obecně prospěšných služeb, kvůli kterým byla společnost založena, může vykonávat i tzv. doplňkovou činnost. Ovšem za podmínky, že doplňko-

vá činnost bude dosahovat účinnějšího využití majetku a zároveň tím nesmí být ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb.

Obecně prospěšná společnost funguje především v sociální oblasti, například to mohou být domovy důchodců nebo sociální ústavy. Dále fungují ve zdravotnictví, jako léčebny pro dlouhodobě nemocné, a ve školství a v kultuře. (Růžičková, 2000)

Plesníková (2007) ještě doplňuje, že tento druh organizace musí také mít účetní závěrku ověřenou auditorem podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Ale pouze v případě, že je příjemcem dotací ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce nebo jiného územního orgánu nebo státního fondu a jejich celkový objem přesáhne v roce jeden milion korun. Dále v případě, že nezřídili dozorčí radu či pokud její čistý obrat přesáhne deset milionů korun.

### **Nadace a nadační fondy**

Nadace a nadační fondy jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá pro dosahování obecně prospěšných cílů. Takovýmto cílem se rozumí například duševní rozvoj, humanitární účely, ochrana lidských práv ale i kulturních památek či přírody, tradic a vědy. (Plesníková, 2007)

Nadace jako zvláštní forma právnické osoby byla řešena do konce roku 2007 občanským zákoníkem, který jako jediný vymezoval postavení nadací. Nyní je problematika nadací řešena zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů. Prostředky, které byly poskytnuty z nadace, jsou účelově vázány. Správce nadace musí provádět kontrolu, správnost a účelovost použití těchto prostředků. (Růžičková, 2000)

Existuje několik typů nadací, které se dělí podle toho, z jakých zdrojů čerpají. Nadace církevní, zdravotně-sociální, firemní či operující čerpají z darů. Oproti tomu nadace grantující, kulturní a vládní čerpají z dotací nebo z grantů. Majetek nadace tvoří nadační jmění a ostatní majetek nadace. Právě výnosy z nadačního jmění a ostatní majetek samotný je používán k dosahování účelu, pro který byla nadace zřízena. Nadační jmění je peněžní vyjádření souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů a nadačních darů zapsaných v nadačním rejstříku. (Motyčková, 2007)

Na základě zákona č. 563/1992 Sb., o účetnictví je nadace povinna ověřit roční účetní závěrku auditorem. Nadační fond tehdy, pokud úhrn celkových nákladů nebo výnosů

převýšil 3 miliony Kč nebo pokud tuto sumu převýšil majetek nadačního fondu. Výroční zprávy musejí být uloženy u rejstříkového soudu. (Plesníková, 2007)

### **Církevní právnické osoby**

Církev podléhá zákonu č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských skupinách, ve znění pozdějších předpisů. Podle Motyčkové (2007) je církví a náboženskou společností vyrozuměno dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať už veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby. Zákon nedělá rozdíly v postavení mezi církvemi a náboženskými společnostmi. Záleží tedy pouze na vůli zakládajících subjektů, zda založí církev či náboženskou společnost. Církev spravuje své záležitosti, stanovuje a ruší orgány, zřizuje či ruší církevní instituce, ustanovuje či odvolává své duchovní podle svých předpisů. Tedy nezávisle na státních orgánech.

Financování církví, zejména co se týče osobních nákladů (platů duchovních) a údržbu majetku, je prováděno Ministerstvem kultury. Další dotace poskytuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstva práce a sociálních věcí. Mezi další příjmy můžeme řadit sbírky nebo dary. Činnost církve musí být ve stanovách, nesmí být v rozporu se zákonem a ústavou, nesmí ohrožovat bezpečnost občanů a veřejný pořádek, zdraví, mravnost nebo práva a svobody druhých. (Rektořík, 2007)

### **Příspěvková organizace**

Tyto organizace, na rozdíl od předešlých, jsou právnické osoby zřizované zákonem, státem, některým z ústředních orgánů, obcí nebo okresním úřadem. Zřízení podléhá zákonu č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky ČR a obcí, ve znění pozdějších předpisů. Hospodaření příspěvkových organizací se ale řídí vyhláškou Ministerstva financí ČR č. 205/1991 Sb., o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu ČR a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací, ve znění pozdějších předpisů. Organizace vydává také organizační řád, pravidla hospodaření, oběh účetních dokladů a svůj status, který musí schválit zřizovatel. Příspěvková organizace hospodaří s finančními prostředky získanými vlastní činností, z rozpočtu zřizovatele (státní rozpočet či prostředky obce), z hospodářské činnosti, ze smluv o spolupráci, ze státních fondů, z příspěvků a darů nebo z vlastních fondů. (Růžičková, 2000)

Zřizovatel příspěvkové organizace nepokrývá plně její finanční nároky. Příspěvková organizace musí dodržovat finanční vztahy, které jí stanoví zřizovatel, jedná se zejména o vztahy vůči státnímu rozpočtu nebo rozpočtu obce. (Frič, 2001)

### 3.3 Zdroje financování

V současné době se může získávání finančních prostředků u neziskových organizací jevit jako jejich rozvoj, při kterém nezisková organizace systematicky buduje různé skupiny loajálních dárců a přispívatelů, kteří dávají prostředky celkem pravidelně a získávají od organizace určitý prospěch. Získávání finančních prostředků podléhá třem stupňům marketingové orientace. V první řadě se marketingově orientuje na produkt. Princip spočívá v tom, že organizace má dobré poslání i cíl a lidé by ji proto měli podporovat. Finanční prostředky opatřují zejména vedoucí pracovníci organizace. Dále se organizace obrací na dobrovolníky s tím, aby získávali dodatečné zdroje. Tento stupeň je uplatňován zejména u církví nebo u některých vysokých škol. Dalším stupněm je marketingová orientace na prodej produktu nebo služeb. V tomto případě má organizace jasnou představu. Existuje celá řada lidí, kteří by mohli darovat peníze. Cílem organizace je určit vedoucího pracovníka, jehož úkolem bude jít do terénu, najít ochotné občany a přesvědčit je, aby organizaci dali peníze. Poslední stupeň marketingové orientace je stupeň strategického marketingu. Základní princip spočívá v analyzování jednotlivých trhů, udělat pečlivou segmentaci trhu dárců, určení pravděpodobného potenciálu trhu a vyčlenit potřebné zdroje pro jeho získání. Důležité je, že organizace nejednají se svými současnými i potenciálními dárci jako s objektem zájmu, ale jako se svými potenciálními partnery. Nepotřebují totiž jen jejich dary, ale i dobré vztahy se zástupci jednotlivých trhů. (Duben, 1997)

Zdroje financování jsou děleny několika způsoby. Například Rejzler (2007) je dělí následovně:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací (většinou v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.

Šedivý a Medlíková (2011) dodávají další zdroje:

- a) příjmy z prodeje služeb s výrobků,
- b) individuální dárci, dobrovolníci,
- c) firemní dárci,
- d) veřejné zdroje (ministerstva, kraje),
- e) nadace a nadační fondy,
- f) ostatní subjekty (jiné NO, zahraniční organizace, obchodní komory).

Z toho podle autorů plyne, že nezisková organizace úspěšně získá peníze, pokud bude umět účinně oslovit dobrovolníky, firemní i individuální dárcce, kraje, nadace či jiné subjekty. U těchto zdrojů lze kromě peněz získat i materiální a technické zázemí. Patří sem např. pronájem za zvýhodněných podmínek či poskytnutí bezplatných služeb, apod.

Hyánek (2005) dělí zdroje financování naopak takto.

- Veřejné zdroje:
  - státní správa,
  - samospráva,
  - zahraniční zdroje (např. finance z Evropské unie).
- Neveřejné zdroje:
  - individuální dárcovství,
  - firemní dárcovství,
  - tuzemské nadace,
  - zahraniční nadace.
- Vlastní příjmy:
  - vlastní činnost (hlavní i vedlejší),
  - členské příspěvky,
  - příjmy z loterií a her,
  - veřejné sbírky,
  - benefiční akce.

### 3.3.1 Veřejné financování

Veřejné financování se často vyznačuje vysokým stupněm byrokracie a často je nutné vyplnit složité žádosti. Panuje zde striktní politika, která vede financování. Běžně se organizace setkávají s financováním projektu až po jeho realizaci. Na druhou stranu veřejné zdroje mohou poskytnout širokou škálu prostředků nebo mohou financovat i nepopulární záležitosti. (Šedivý, Medlíková, 2011)

#### Státní instituce a samospráva

Stát ovlivňuje neziskové organizace prostřednictvím Státní dotační politiky. Státní dotační politika se dá definovat jako vládou centrálně koordinovaná politika zaměřená na podporu nestátních neziskových organizací v předem stanovených oblastech za předem stanovených podmínek. Dotace přidělené v rámci této politiky nejsou jediné, které mohou neziskové organizace dostat z veřejných rozpočtů. Dále mohou poskytovat dotace jednotlivá ministerstva buď v režimu dotační politiky, nebo ve svém vlastním režimu. (Hyánek, 2007)

Podle Friče (2001) je nezbytné, aby stát podporoval neziskový sektor vzhledem k jeho společenské úloze. Tato podpora může mít podobu poskytnutých dotací ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu obcí, daňové podpory dárců či daňového zvýhodnění oproti podnikatelským subjektům.

Výše dotací a jejich podíl v celkových příjmech neziskové organizace závisí na tom, kdo je zřizovatelem, respektive zakladatelem organizace. Je-li zakladatelem např. obecně prospěšné společnosti soukromý subjekt, je finanční vazba k veřejnému rozpočtu méně intenzivní. Poskytování dotací ze státního rozpočtu je zajištěno zákonem o rozpočtových pravidlech republiky. Na státní dotaci není právní nárok. Pouze některé organizace mají na státní příspěvek ze zákona právo, jsou to například církve a náboženské společnosti, politické strany atd. Dotace mohou poskytovat i státní fondy, Grantová agentura ČR a Nadační investiční fond. (Peková, 2008)

Stát může poskytovat ze státního rozpočtu i návratné finanční výpomoci. V internetovém článku Poskytování dotací a návratných finančních výpomocí ze státního rozpočtu, jsou návratné finanční výpomoci prostředky finančních aktiv nebo Národního fondu, které stát poskytuje právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Stát poskytne prostředky bezúročně, právnická nebo fyzická osoba je pak povinna tyto pro-



středky zase vrátit. O návratnou finanční výpomoc si musíme zažádat prostřednictvím žádosti stejně jako tomu je u dotací.

### **Fondy Evropské unie**

Na internetových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj ČR vysvětlují fondy EU jako klíčový nástroj realizace evropské politiky. Jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky, které jsou určeny ke zmírnění ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy EU. Prostředky jsou přerozdělovány prostřednictvím operačních programů. Mezi lety 2007 – 2013 je v České republice využíváno 26 operačních programů, které nabízejí 26,7 miliard eur. Evropská unie financuje maximálně 85 % výdajů, takže pro úspěšné čerpání musí Česká republika přidat navíc 4 miliardy eur.

### **3.3.2 Neveřejné financování**

#### **Tuzemské i zahraniční nadace**

Ačkoli se také jedná o neziskové organizace, jsou dalšími významnými dárci pro ostatní neziskové organizace. Základem žádosti je dobře zpracovaný projekt, eventuelně žádost o grant. Nadace o žádosti rozhodují většinou skupinově prostřednictvím správní rady nebo skupiny expertů, jejichž rozhodnutí musí ale opět schválit správní rada. (Šedivý, Medlíková, 2012)

Marková (1996) navíc uvádí, že nadace málokdy dávají peníze soukromým osobám. Je tedy potřeba mít k dispozici vhodnou organizaci, která by místo soukromé osoby oficiálně podala žádost a i ji zastřešila.

#### **Firemní dárcovství**

Firmy rády podporují projekty, které nějak souvisí s jejich činností nebo probíhají v oblasti, kde firma působí. Stále více populární jsou oblasti kultury, umění, sportu a ekologické projekty. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Některé firmy už si zařídily své grantové systémy. Pokud u nich bude mít nezisková organizace o granty zájem, musí napsat písemnou žádost s popisem projektu, rozpočtem a informacemi o poslání a cílech organizace. Žádosti posuzuje skupina lidí složená ze zástupců firmy. Pokud se jedná o malé firmy nebo soukromé podnikatele, pak vše záleží na osobním jednání. Není nejvhodnější u nich žádat pouze peníze. Některé firmy rády poskytnou zdarma své služby nebo výrobky. (Rektořík, 2007)

Dále Šedivý a Medlíková (2012) dodávají, že na základě údajů Českého statistického úřadu jsou firmy třetím nejvýznamnějším zdrojem, hned po veřejné správě a individuálních dárcích.

### **Individuální dárcovství**

Dárce může být člen organizace, dobrovolník, příbuzný cílové skupiny, předplatitelé časopisů nebo člověk pouze zaujatý. Dary od těchto dárců mohou mít trvalý nebo příležitostný charakter. Rozhodnutí, zda darovat nebo ne, je ovlivněno mnoha faktory. Mezi nejdůležitější patří důvěryhodnost organizace a možnost zkontrolovat, jak byl jejich dar využit. Nejnovější formou individuálního dárcovství se stala dárcovská SMS – DMS. Má velkou výhodu v tom, že je to rychlé, jednoduché, přispět můžeme prakticky odkudkoliv a nemusíme chodit přímo do organizace. (Škarabelová, 2002)

Je to dárcovství založené na citech, na neočekávání protislužby, lidé chtějí jen podpořit dobrou věc a udělat dobrý skutek. Jedná se většinou o neplánovanou podporu krátkodobého charakteru. (Šedivý, Medlíková, 2011)

V letech 2000 až 2004 probíhalo několik výzkumů, které se týkaly individuálního dárcovství. Výsledky jsou popsány v internetovém článku Individuální dárcovství v číslech. Z výzkumu vyplývá například, že čtvrtina obyvatel věnovala dar jen jedné neziskové organizaci, pětina obyvatel potom přispěla dvěma nebo více neziskovým organizacím. Co se týče hodnoty daru, u třetiny dárců nepřekročila částku 700,- Kč. Dar nad 4000,- Kč věnovalo neziskovým organizacím pouze 5% lidí.

V praxi se často vyskytuje pojem sponzor namísto dárce a darovací smlouva se často zaměňuje za sponzorskou smlouvu. V této souvislosti je třeba zmínit, že náš právní řád nezná výraz sponzor nebo sponzorská smlouva. Rovněž literatura odlišuje sponzora od dárce. Sponzor je chápán jako podporovatel. (Ledvinová, 1996)

### **3.3.3 Příjmy z vlastní činnosti**

#### **Vlastní činnosti**

Šedivý a Medlíková (2012) uvádějí, že se jedná o příjmy z prodeje vlastních produktů. I když se příjmy z vlastní činnosti zařazují do fundraisingu, jde o procesy, které řeší marketing. Mezi nejdůležitější příjmy patří zejména prodej vlastních výrobků a služeb, příjmy z hospodářské činnosti, či příjmy z pořádání přednášek, plesů, příjmy z reklamy nebo aukce.

## Členské příspěvky

Marková (1996) poukazuje na to, že členské příspěvky mohou mít více forem. Mohou to být jednorázové částky placené jednou ročně, drobné sumy placené jedenkrát měsíčně nebo srážky strhávané z platu. Výši příspěvku si stanoví organizace sama. Neměla by to být částka příliš nízká, na druhou stranu ani přemrštěně vysoká.

Na obrázku č. 3 je schéma, které nám znázorňuje možné financování Občanského sdružení, které působí v sociální a zdravotní oblasti. Zde je vidět, že zdrojů financování málo opravdu není.

**Obrázek 2** Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sociální nebo zdravotní sféře.



Zdroj: Rektořík (2007)

## 3.4 Fundraising

*„Fundraising je možné definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací.“* (Rektořík, 2007, str. 93)

Hlavní náplní neziskové organizace je dosahovat cílů a poslání ale také zajištění zdrojů pro činnosti, které vedou k cílům a posláním. Tato činnost je označována jako fundraising. Fundraising by se dal přeložit jako „navyšování fondů či zdrojů“. S jeho

pomocí může organizace zajistit získávání lidí, technického vybavení, financí i darů ve formě služeb nebo výrobků případně získávání dobrovolníků. Aby byl fundraising efektivní, musí prostupovat celou organizací. Ale správné ovládání fundraisingu k úspěchu nestačí. Lidi v organizaci musejí být správně řízeni a musejí mít podporu skupiny, protože výsledky jen tak nepřijdou. Fundraiser musí vědět, kde hledat a hlavně musí umět hledat. To, co hledá, jsou například peníze, služby, výrobky nebo dobrovolníci. Tyto věci hledá v nadacích, veřejných institucích, u jednotlivců, firem a jiných soukromých organizací, u klientů, kteří nakupují produkty organizace. Když už fundraiser ví, kde hledat, musí vybrat vhodnou metodu fundraisingu. Mezi tyto metody patří veřejná sbírka, benefiční akce, vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotace, telefonické oslovení dárce, osobní setkání či dárcovská sms – DMS. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Organizace by měly vycházet vstříc novým nápadům a myšlenkám a nebát se je vyzkoušet. Ovšem ne za každou cenu. Pokud tyto nové trendy nejsou pro organizaci ideální, nemusí se jimi řídit jenom proto, že se jimi řídí dav. Jestliže tyto organizace něčemu věří a osvědčilo se jim to, nemusí se toho vzdávat pouze proto, že už to není moderní. (Eade, 2001)

Dále Šedivý a Medlíková (2011) uvádějí funkce fundraisera v organizaci. Vykonává ji například specialista na plný úvazek – fundraiser, specialista na částečný úvazek, ředitel – částečný úvazek, členové statutárních orgánů, dobrovolníci, externě najatý specialista, všichni v organizaci nebo najatá agentura. Mezi jejich hlavní úkoly patří například:

- vést spolupracovníky, aby mysleli fundraisingově,
- připravovat fundraisingový plán,
- připravovat rozpočet nákladů na samotný fundraising a činnosti s ním spojené,
- kreativně vymýšlet nové přístupy k oslovení dárců,
- vést databázi dárců,
- vyhledávat a oslovovat nové dárce, sjednávat s nimi schůzky a absolvovat je,
- reprezentovat organizaci na veřejných akcích,
- odpovídat za vystavování řádných daňových dokladů dárcům,
- schvalovat darovací smlouvy a smlouvy o reklamě,

- hodnotit efektivitu fundraisingu,
- zajišťovat propagaci.

**Vícezdrojové financování** je jednou z hlavních podmínek úspěšného fungování neziskové organizace. V podstatě jde o to, aby se pro organizaci zabezpečilo více zdrojů, tím pádem by nebyla závislá pouze na jednom zdroji. Nejde jen o počet zdrojů, ale i o to, v jakém průmyslu jsou zastoupeny. V praxi je velmi časté, že nezisková organizace má hodně zdrojů, z kterých čerpá finance, ale pouze jeden je ve velkém poměru. To způsobuje firemní nestabilitu, protože je na něm firma závislá. Pro organizaci je tedy nezbytné plánovat typy zdrojů ale i jejich poměrné zastoupení. Pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je vícezdrojové financování nutností. Nezáleží pouze na počtu zdrojů, ale také na jejich poměrném zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů. Pro plynulé a efektivní fungování fundraisingu v neziskové organizaci je důležité předem stanovit **fundraisingový plán**, tzn. určit cíle, kterých organizace chce za určitý čas dosáhnout. Pro stanovení konkrétních cílů je vhodné využít metodu SMART. Hlavním východiskem plánu je finanční rozpočet, který se sestavuje obvykle na podzim předchozího roku. Nejprve je vytvořen nákladový rozpočet, kde je potřeba zjistit, kolik finančních prostředků bude organizace v příštím roce potřebovat. Poté bude vytvořen zdrojový rozpočet, v tomto případě jakýsi návrh, z jakých zdrojů bude organizace čerpat a v jaké výši bude schopna vypočítané náklady uhradit. (Šedivý, Medlíková, 2011)

### **Metoda SMART**

Je to soubor pravidel, které pomáhají efektivně stanovit cíl strategického plánování. Je to vlastně taková pomůcka, která slouží k zapamatování potřebných vlastností každého úkolu. Znamená to, že pokud chce organizace úkol náležitě splnit, tak mu musí přidělit důležité vlastnosti. Každé písmeno slova SMART ukazuje vlastnosti cíle.

**S – simple** – znamená to, že úkol musí být jednoduchý a specifický. Úkol nemá být zbytečně komplikován složitostmi. Je lepší vytvořit více jednodušších úkolů než jeden složitý.

**M – meaningful** – úkol je měřitelný, smysluplný. Je nezbytné úkolu důkladně porozumět a vědět, kolik času je na něj potřeba. Nesrozumitelný úkol se bude neustále odkládat.

A – achievable – znamená, že je úkol dosažitelný. Je zapotřebí vědět, jestli je řešitel úkolu vůbec schopen ho splnit. Jestli má všechny potřebné informace, zkušenosti, dovednosti a čas.

R – realistic – zatímco A se zaměřuje na to, jak je úkol splněn, R zajímá už jen jeho výsledek.

T – time – důležité je, aby úkol měl termín. Problém je, pokud ho nemá. Řešitel neví, do kdy má úkol splnit, jak dlouho mu bude trvat nebo kdy s ním má začít, aby úkol stihl vyřídit včas. (Šedivý, Medlíková, 2011)

### 3.5 Lobbying

*„Jestliže vnímáme lobbying jako prosazování zájmů organizace, případně ovlivňování například dárců, sponzorů a podporovatelů vůbec, aby byli nakloněni dané organizaci, myšlence nebo projektu, jde bezesporu o nástroj hodný zamyšlení a určitě i o nástroj hodný použití“.* (Šedivý, Medlíková, 2011)

Komunitní plánování patří mezi zajímavé možnosti lobbyingu. Je to proces, ve kterém se osloví důležité skupiny uvnitř komunity a bude jim nabídnuta spolupráce v procesu plánování. Jsou zde stanovena jasná pravidla, která musí každá skupina dodržovat. Výsledkem je plán, který podporuje celá komunita. V současné době je tato metoda nejvíce používaná v oblasti sociálních služeb na úrovni obcí a krajů. Na rozdíl od fundraisingu, nejde o získávání financí, darů nebo dobrovolníků. Lobbying klade důraz na ovlivňování vlivu a prosazování myšlenek ve prospěch organizace. Lobbyista je nejčastěji ředitel organizace. Existují i případy, kdy lobbují i členové orgánů organizace. Hlavní výhodou lobbyingu je jeho konečný efekt. Může organizaci přinést vliv a moc. Nevýhodou lobbyingu je značná časová náročnost. Lobbyista nesmí na nikoho tlačit, vše chce svůj čas, proto je nezbytné dlouhodobé působení na veřejnosti. S tím úzce souvisí finanční stránka lobbyingu. Čím déle bude lobbovat, tím to pro organizaci bude samozřejmě dražší. Nesprávně vedený lobbying může nenávratně poškodit pověst organizace. (Šedivý, Medlíková, 2011)

## 4 Neziskové organizace – rozpočetnictví

Rozpočetnictví je chápáno jako proces tvorby rozpočtu a schopnost jej co nejvíce dodržovat. Rozpočet je klíčovým nástrojem finančního a strategického plánování. Zahrnuje v sobě odhadované příjmy a výdaje v příštím období, nejčastěji v období jednoho roku. Rozpočet poskytuje přehled prostředků, které bude organizace potřebovat ke své činnosti a z jakých zdrojů bude tyto prostředky čerpat. (Maitland, 1998)

Ledvinová (1996) navíc dodává, že rozpočet může být přebytkový, ztrátový nebo vyrovnaný. Vždy by ale měl být sestaven reálně, podle nejlepších odhadů a předpokladů.

Rektořík (2007) k tomu uvádí, že rozpočet slouží také k porovnávání původních předpokladů a výstupů z účetní evidence dané organizace. Udává informace o tom, jestli má organizace dostatek finančních zdrojů. Zda se má více zaměřovat na získávání zdrojů nebo jestli může více rozšířit činnosti organizace. Rozpočet je důležitý dokument, který charakterizuje plánovací činnosti organizace, proto by měl být schvalován vrcholovými orgány. Odbornou přípravu rozpočtu provádí výkonný ředitel, ekonom nebo účetní a poté se předkládá ke schválení, popřípadě sdělí připomínky.

### 4.1 Důvody sestavování rozpočtu

Hlavní důvod sestavování rozpočtu je přehlednost příjmů a výdajů. Je zde velká návaznost na strategické plánování organizace, jelikož musí nejdříve vědět, jaké činnosti chce organizace realizovat, teprve potom může sestavovat rozpočet. Nejdříve by organizace měla definovat své vize, poslání, funkce a cíle. Pomocí rozpočtů pak cíle dostávají konkrétní podobu v jednotlivých činnostech a mají i vyjádřitelnou hodnotu v peněžních jednotkách. **Vize** je první krok pro založení organizace i pro použití jejího poslání a zpracování úspěšného strategického plánu. Je pro ně typické, že hledí do daleké budoucnosti, jsou krátké a srozumitelné. **Poslání** má oproti vizi konkrétní charakter. Musí být jasně zformulované a výstižné a musí v něm být obsažen důvod založení neziskové organizace, aby každý zaměstnanec pochopil, jak jeho činnost přispívá k dosažení cílů organizace. **Funkce** jsou uskutečňovány souborem činností, jejichž výsledkem je produkce statků či služeb nebo podmínky pro produkci těchto statků. **Cíle** se odvozují od poslání organizace. Jsou to stavy, kterých chce organizace dosáhnout za určité časové období. Mohou se třídit podle funkcí na primární a sekundární cíle nebo podle času na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. (Rektořík, 2007)

Maitland (1998) poukazuje na výhody a nevýhody rozpočetnictví. Hlavními výhodami procesu rozpočetnictví jsou plánovitost, motivace, poskytuje kontrolu, má koordinující účinek a vytváří rámec fungování organizace. Mezi nevýhody rozpočetnictví patří vysoká administrativa, jeho zdoluhavý proces a možnost rozdílných názorů vedení organizace. Je zapotřebí tyto nevýhody minimalizovat nebo v nejlepším případě odstranit.

## 4.2 Typy rozpočtů

Každá nezisková organizace může ve svém řízení uplatňovat různé typy rozpočtů. Rektořík (2007) řadí mezi ty nejzákladnější například programový rozpočet, zdrojový rozpočet nebo rozpočet finančních toků. **Programový rozpočet** je nejpoužívanější a v praxi nejznámější typ rozpočtu. Zpravidla bývá rozdělen podle jednotlivých činností neboli programů. Na jedné straně uvádí předpokládané náklady potřebné k zajištění programů včetně režijních a na druhé straně uvádí finanční prostředky, které jsou dostupné pro jednotlivé programy. **Zdrojový rozpočet** se naopak stanovuje pro každý program zvlášť. Následovně může být sestavena celková tabulka pro lepší přehlednost, která ukáže, zda máme zajištěny výnosy pro všechny typy nákladů nebo naopak zda složení příjmů nepokrývá potřeby. Posledním rozpočtem je **rozpočet finančních toků**, který pracuje pouze se skutečnými toky peněz, tzn. s příjmy a výdaji. Není zde vidět například dobrovolná práce nebo hmotné dary. Tento druh rozpočtu rozděluje všechny činnosti organizace z hlediska financí na tři základní oblasti. První oblast je vlastní provoz organizace, tzn. činnosti, které souvisí s posláním nebo cílovými skupinami. Druhá oblast je zaměřena na hmotné a nehmotné investice. Třetí oblast je oblast finančních investic. Sem patří například tvorba fondů uvnitř organizace, které slouží k zabezpečení dlouhodobé existence organizace.

Hanušová (2001) dělí rozpočty na krátkodobé a dlouhodobé. **Krátkodobé rozpočty** neboli operativní rozpočty se zaměřují především na provozní činnost organizace. Údaje potřebné k sestavení krátkodobých rozpočtů se většinou přebírají z dlouhodobých rozpočtů či z předběžných kalkulací. **Dlouhodobé rozpočty** jsou variabilní, jelikož se sestavují obvykle ve třech variantách. Ve variantě optimistické, ve variantě, která předpokládá pokračování ve stávajícím trendu a ve variantě pesimistické. Dlouhodobý rozpočet má dvě části. Část úvodní, která obsahuje rozpočtové údaje a část hlavní, která je tvořena rozpočtovou bilancí.



## 5 Charakteristika vybrané neziskové organizace

Název Arpida je složen z počátečních písmen slov, které organizaci charakterizují.

**A** – akce,

**R** – rehabilitace,

**P** – pomoc,

**I** – integrace,

**D** – dobrovolnost,

**A** – agape (křesťanské opojení lásky, sounáležitost, sdílení, solidarita).

Areál centra Arpida byl vybudován v letech 1990 – 1993 bez finanční účasti státu. Odborný provoz byl zahájen v roce 1993. Na internetovém portálu centra Arpida je následně charakterizována jeho činnost. *„Centrum ARPIDA je nestátní nezisková organizace pracující na bázi občanského sdružení a obecně prospěšné společnosti. Centrum poskytuje komplexní koordinovanou péči v duchu uceleného systému rehabilitace osobám s tělesným a kombinovaným postižením. Při naplňování svého poslání účelně propojuje a koordinuje péči v oblasti zdravotní sociální a výchovně vzdělávací. Cílem poskytované péče je dosažení pokud možno optimálního vývoje každého jednotlivého klienta ve smyslu jeho maximální možné soběstačnosti a integrace v jeho přirozeném sociálním prostředí, tedy především v rodině. V odborné práci jsou maximálně respektovány mezioborové vztahy. Důraz je kladen jednak na vysokou odbornost a zároveň též na lidský rozměr poskytované péče. Služby jsou zaměřeny nejen na děti se zdravotním postižením, ale také na jejich rodiny.“*



## 5.1 Služby centra Arpida

Eade (2001) tvrdí, že nezisková organizace by neměla žít pro své potřeby, ale musí se naučit číst svět kolem sebe z pohledu těch, kterým podává pomocnou ruku.

Centrum Arpida poskytuje sociální, zdravotnické a školské služby. Sociální a zdravotnické služby jsou poskytovány prostřednictvím občanského sdružení. V roce 1997 založilo toto sdružení obecně prospěšnou společnost, která poskytuje právě služby týkající se školství. Mezi hlavní principy činnosti centra Arpida patří například zachování lidské důstojnosti uživatelů, respektování potřeb uživatele, individuální přístup k uživateli, spolupráce s rodinami a podpora členů rodiny, týmová spolupráce či vysoká odbornost pracovníků.

V příloze je uveden celkový ceník poskytovaných služeb v centru Arpida.

### 5.1.1 Sociální služby

Tyto služby patří mezi jeden ze základních pilířů systému rehabilitace a zasahují do všech oblastí odborné práce centra Arpida. Jsou poskytovány v souladu s právními předpisy, např. se zákonem č.108/2006 Sb. o sociálních službách. Mezi hlavní partnery financování patří Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Jihočeský kraj – krajský úřad a Statutární město České Budějovice.

Hlavní sociální služby jsou zajišťovány prostřednictvím následujících pilířů.

- Základní sociální poradenství – centrum poskytuje informace a bezplatný servis pro osoby se zdravotním postižením, které usilují o pracovní uplatnění. Hlavním cílem je integrace a osamostatnění těchto osob. Samotné centrum se snaží tím, že je zde vytvořeno chráněné pracoviště pro 10 osob.
- Denní stacionář – je určen pro děti a mládež s tělesným, mentálním a hlubokým mentálním postižením ve věku od 3 do 26 let. Je zde poskytována komplexní péče sociální, léčebná i pedagogická.
- Osobní asistence – je určena pro děti, mládež a osoby s tělesným, mentálním nebo kombinovaným postižením ve věku od 3 do 26 let navštěvující mateřskou, základní či praktickou školu při centru Arpida. Služba je zajišťována odborně vyškolenými asistenty.

- Rané péče – je určena pro děti s tělesným a kombinovaným postižením od narození do 7 let věku a jejich rodiny. Řadí se sem například vyšetření lékařem specialistou (dětský neurolog, pediatr, ortoped), zařazení do programu intenzivní rehabilitace (fyzioterapie, ergoterapie, logopedie, vodoléčba, hipoterapie, canisterapie), pedagogické, psychologické i právní poradenství, předškolní vzdělání a zařazení do speciálních škol při centru Arpida.
- Sociálně terapeutické dílny – jsou určeny pro osoby s tělesným, mentálním či kombinovaným postižením ve věku od 16 do 64 let, které jsou příjemci invalidního důchodu, a byl jim přiznán příspěvek na péči. Další podmínkou je, že musí být absolventy ZŠ praktické, ZŠ speciální nebo dvouleté praktické školy při centru Arpida. Hlavní činností uživatelů dílen je úprava a udržování vnitřních i vnějších prostor areálu Arpida a dílen, úklidové práce, zahradnické práce nebo příprava pokrmů. Podílejí se taktéž na provozu centra a pomáhají při vodoléčbě, hipoterapii nebo obsluhují v kavárně Cvička. Dále uživatelé dílen navštěvují externí pracoviště, například KFC IGY, kde provádějí úklidové práce či samoobsluha Lužnice, kde provádějí úklidové práce, doplňují a rovnají zboží.
- Sociální rehabilitace – určena pro mládež a osoby s tělesným, mentálním či kombinovaným postižením od 16 do 26 let, kteří navštěvují dvouletou praktickou školu, či jiné absolventy škol při centru Arpida. Základním cílem je osamostatnění jedince, zvládnutí péče o svou osobu, nácvik péče o domácnost i samostatného pohybu.

### 5.1.2 Zdravotnictví

Nestátní zdravotnické zařízení při centru ARPIDA zajišťuje léčebné prostředky uceleného systému rehabilitace. Je zde tým speciálně vyškolených odborníků například dětský neurolog, rehabilitační lékař, pediatr, ortoped, hipolog, apod. Mezi prostředky rehabilitace patří například:

- čtrnáctidenní rehabilitační pobyt dětí s rodiči – rodiče bydlí s dětmi v garsonkách centra Arpida a společně s nimi se účastní systému rehabilitací,
- individuální léčebný tělocvik – realizována fyzioterapeuty na základě indikace dětského neurologa,
- vodoléčba,

- animoterapie – hlavní složkou je hipoterapie, jsou zde k dispozici 3 koně a hipodrom.

### **5.1.3 Školy**

Celý název tohoto zřízení je Mateřská škola, Základní škola a Praktická škola při centru ARPIDA, o. p. s.

#### **Předškolní vzdělání**

Mateřská škola pro tělesně postižené – určena pro děti s tělesným a kombinovaným postižením od 3 let. Škola má kapacitu 24 dětí. Děti jsou rozděleny do dvou tříd, kde v každé pracují dvě učitelky a pomocnice.

#### **Základní vzdělávání**

Základní škola pro tělesně postižené – je určena žákům s tělesným postižením. Škola má kapacitu 12 žáků a jsou rozděleny do tříd po malém počtu žáků, kde s nimi pracuje více specialistů, zpravidla učitel a odborný asistent. Škola má celkem 10 ročníků na základě povolení od MŠMT ČR.

Základní škola praktická pro tělesně postižené – určena pro žáky s tělesným či kombinovaným postižením. Škola má kapacitu pro 40 žáků. Ve třídách je malý počet žáků, s nimiž pracují odborníci, učitel, asistent pedagoga či osobní asistent. Škola má také 10 ročníků, má první stupeň i druhý stupeň.

Základní škola speciální – škola má kapacitu pro 40 lidí, do tříd jsou rozděleny po malém počtu dětí, s nimiž opět pracují odborníci. Škola má 10 ročníků. Je zde i třída přípravného stupně základní školy speciální, která trvá 3 roky a nezapočítává se do povinné školní docházky. Je určena dětem od 5 let. Kapacita je pro 8 dětí.

#### **Střední vzdělávání**

Praktická škola dvouletá – je určena pro žáky s tělesným či kombinovaným postižením, kteří absolvovali základní vzdělání při Centru Arpida. Činnost praktické školy je propojena s činností sociálně terapeutických dílen a sociální rehabilitace. Žákům je též věnována rehabilitační péče.

#### **Školská zařízení**

Speciálně pedagogické centrum – odborný tým tvoří psychologové, speciální pedagogové, arteterapeuti, muzikoterapeuti a sociální pracovníci. Zaměřují se na odbornou

činnost pro děti a žáky s postižením. Odbornou činností se rozumí zejména depistáž, diagnostická činnosti, terapeutická či metodická činnost.

Školní družina – má kapacitu 60 žáků a účastnit se jí mohou žáci škol Centra Arpida, kteří splňují podmínky pro přijetí do školní družiny, které jsou sepsány v provozním řádu školní družiny.

Stanice zájmových činností – zajišťuje speciální jednorázové akce během roku, které jsou určené pro klienty centra, například mikulášská besídka, vánoční tradice, dětský karneval. Zajišťují též prázdninové tábory pro klienty centra (letní tábor pro děti s postižením, psychorehabilitační tábor pro děti s postižením a jejich rodiče).

Školní jídelna – zajišťuje výdej dopoledních i odpoledních svačin a každodenní výdej obědů.

## 5.2 Projekty Evropské Unie

### 5.2.1 Projekt „EU peníze školám“

#### EU peníze základním školám

Výsledkem je zavedení nové oblasti podpory s názvem Zlepšení podmínek vzdělávání na základních školách. Smyslem je podpořit rozvoj oblastí, které se dlouhodobě ukazují jako problematické. Je zde sedm vytipovaných témat, na které se budou koncentrovat finanční prostředky, které by měly pomoci ke zlepšení situace. Mezi sedm témat patří např. čtenářská a informační gramotnost, cizí jazyky, využívání ICT, matematika, přírodní vědy, finanční gramotnost a inkluzivní vzdělávání.



Na jmenované aktivity je vyčleněna celková částka 4,5 mld. Kč, kterou mohou využít všechny základní školy v ČR. Výjimkou jsou základní školy na území hlavního města Prahy, které mají jako náhradu vyhlášen program „Zkvalitnění vzdělávání v základních školách na území hlavního města Prahy“. O finanční dotaci si může základní škola požádat prostřednictvím projektové žádosti.

## EU peníze středním školám

Zde je také hlavním cílem podpořit rozvoj oblastí, které jsou dlouhodobě problematické. Podporováno je osm vytipovaných témat, na které se koncentrují finanční prostředky pro zlepšení situace. Mezi vytipované oblasti patří také čtenářská a informační gramotnost, cizí jazyky, využívání ICT, matematika, odborné kompetence, finanční gramotnost, inkluzivní vzdělávání a mentoring.

Zlepšení výuky bude dosaženo metodickým vzděláváním pedagogických pracovníků, používáním metodických pomůcek a učebních materiálů. Bude probíhat individualizace výuky, dělení hodin nebo zapojením asistenta pedagoga či školního psychologa. Na jmenované aktivity je vyčleněna částka 1,5 mld. Kč. Mohou ji využít všechny střední školy a konzervatoře na území ČR, mimo území hlavního města Prahy. Zažádání se uskutečňuje prostřednictvím projektové žádosti.

### 5.2.2 Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program pro lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) definuje priority pro podporu rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti z Evropského sociálního fondu v letech 2007 až 2013. Hlavním cílem OP LZZ je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru patnácti nejlepších zemí EU. Celková částka přidělená OP LZZ pro období 2007-2013 činí 2,1 mld. €. Z toho je financováno z Evropského sociálního fondu 85% částky, zbývajících 15% hradí ČR ze státního rozpočtu.

V rámci tohoto programu začalo Centrum Arpida v září roku 2011 realizovat projekt „Vzdělávání – cesta ke zvyšování kvality poskytování sociálních služeb v Centru Arpida, o. s.“. Tento projekt je financován prostředky z výše zmiňovaného Evropského sociálního fondu. Cílovou skupinou projektu jsou pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci a vedoucí pracovníci sociálních služeb, pro které bude projekt realizovat odborné vzdělání. Projekt podpoří celkem 48 pracovníků. Tito pracovníci se budou vzdělávat prostřednictvím vzdělávacích aktivit, např. akreditované kurzy, supervize, specializované kurzy, atd. Celková částka vyhrazená pro centrum Arpida je 1 193 817,80 Kč. Projekt je realizován od 1. září 2007 do 31. srpna 2013.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## 6 Metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza financování neziskové organizace, konkrétně Centra Arpida. Práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou. Zdroje údajů jsou rozvahy, výkazy zisku a ztráty a výroční zprávy za čtyřleté období z let 2008 – 2011.

Praktická část se dělí na dvě části. První část se zabývá analýzou financování centra. Nejprve je řešena problematika zdrojů financování prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy. Touto metodou jsou následně řešeny i výnosy centra. Druhou částí je analýza hospodaření centra. Jsou zde využívány metody horizontální a vertikální analýzy u rozvah a nákladů. Dále je zkoumán výsledek hospodaření a s ním i související finanční samostatnost organizace. V té jsou porovnány náklady organizace a výnosy upravené o dotace. Na základě údajů z výročních zpráv je následně popsáno hospodaření za jednotlivé roky.

Horizontální analýza poukazuje na změny mezi jednotlivými roky, zejména vždy dvou po sobě jdoucích obdobích. Změny zde mohou být absolutní a relativní. Absolutní změny jsou vyjádřeny v Kč, relativní změny jsou vyjádřeny v procentech. Vertikální analýza zdrojů naopak zkoumá vždy jen jedno období a znázorňuje procentuelní podíl jednotlivých položek na jejich celkové sumě. Údaje jsou vyjádřeny v procentech.

Vzorce horizontální analýzy

- Absolutní změna =  $\text{hodnota}_{t+1} - \text{hodnota}_t$
- Relativní změna =  $(\text{hodnota}_{t+1} - \text{hodnota}_t) / \text{hodnota}_t * 100$

Vzorce vertikální analýzy

- Složení zdrojů =  $\text{hodnota} / \text{celková suma hodnot} * 100$

## 7 Analýza hospodaření a financování Centra ARPIDA

Centrum Arpida bylo představeno v předchozí kapitole. Nyní bude podrobněji rozebráno jeho hospodaření a financování. K dispozici jsou údaje z výročních zpráv Arpidy, rozvah a výsledovek. Údaje jsou zkoumány za čtyřleté období z let 2008 – 2011. V těchto dokumentech jsou uvedena data o aktivech, pasivech, nákladech, výnosech, zdrojích financování provozu a i způsob použití financí.

### 7.1 Analýza financování

Tabulka 1 Celkové zdroje financování centra v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.

Zdroje financování provozu	2008	2009	2010	2011
státní dotace	19 063	18 867	19 581	19 261
dotace Statutární město ČB	120	270	220	230
vlastní dotace	9 642	12 301	15 220	17 053
sponzoři a dárci	2 571	2 246		
dotace EU			790	1 113
<b>zdroje celkem</b>	<b>31 396</b>	<b>33 684</b>	<b>35 811</b>	<b>37 657</b>

Zdroj: Výroční zprávy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Státní dotace se po celé čtyři roky pohybují okolo 19 milionů korun. V roce 2009 byl zaznamenán pokles dotací o 200 tisíc korun. V roce 2010 se dotace zvýšily o téměř 700 tisíc korun a od té doby se opět drží nad hranici 19 milionů korun. Od statutárního města nemůže centrum očekávat tak velké dotace, jako od státu. I tak to ale nejsou žádné malé částky a pro organizaci jsou užitečné. Překvapením je rok 2009, kdy dotace nabyly o 125 %. V dalších letech nepoklesly pod úroveň 200 tisíc Kč. Mezi vlastní zdroje patří hlavně platby zdravotních pojišťoven, úhrady za čerpání sociálních služeb, příspěvky sponzorů, dárců a výnosy z vlastní činnosti.



**Tabulka 2 Horizontální analýza zdrojů financování v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.**

Zdroje financování provozu	2009/2008		2010/2009		2011/2010	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
státní dotace	- 196	- 1,0	714	3,8	- 320	- 1,6
dotace Statutární město ČB	150	125,0	- 50	-18,5	10	4,5
vlastní dotace	2 659	27,6	2 919	23,7	1 833	12,0
sponzoři a dárci	- 325	- 12,6	-2 246	-100,0		
dotace EU			790		323	40,9
<b>zdroje celkem</b>	<b>2 288</b>	<b>7,3</b>	<b>2 127</b>	<b>6,3</b>	<b>1 846</b>	<b>5,2</b>

Zdroj: Výroční zprávy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Tabulka č. 2 ukazuje změny absolutní i relativní v jednotlivých letech. Největší nárůst zaznamenávají ve všech letech vlastní zdroje. Relativní změna je největší v roce 2009 u dotací Statutárního města ČB, kdy dotace v roce 2009 oproti roku 2008 narostly o 125 %. Zajímavý nárůst je i u dotací Evropské unie, kdy v roce 2011 narostly oproti roku 2010 o téměř 41 %.

**Tabulka 3 Vertikální analýza zdrojů financování v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v %.**

Zdroje financování provozu	2008	2009	2010	2011
státní dotace	60,7	56,0	54,7	51,1
dotace Statutární město ČB	0,4	0,8	0,6	0,6
vlastní dotace	30,7	36,5	42,5	45,3
sponzoři a dárci	8,2	6,7	0,0	0,0
dotace EU	0,0	0,0	2,2	3,0
<b>zdroje celkem</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Výroční zprávy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Vertikální analýza všech zdrojů financování je znázorněna v tabulce č. 3. Hlavní princip vertikální analýzy spočívá v procentuelním rozdělení jednotlivých zdrojů v závislosti na celkových zdrojích. Největší podíl na celkových zdrojích mají každý rok

státní dotace s více jak polovičním podílem. Druhé místo patří vlastním zdrojům, jejich podíl během čtyř let vzrostl z 30 % na 40 %.

### **Veřejné financování**

Hlavním a nejdůležitějším zdrojem financování prostřednictvím dotací jsou státní dotace. Vždy tvoří nejméně polovinu všech zdrojů. Průměrná roční státní dotace za roky 2008 - 2011 je 19 193 tis. Kč. Každý rok putuje ze státních dotací nejméně 80 % na obecně prospěšnou společnost, tj. školy.

Dalším veřejným příjmem jsou dotace Evropské unie. Jsou tím financovány projekty dalšího vzdělávání pracovníků a zvyšování kvality vzdělávání na základní škole. Dotace jsou poskytovány v letech 2010 a 2011. Průměrná roční dotace je 952 tis. Kč. V roce 2010 byly dotace přiděleny poměrně rovnoměrně mezi občanské sdružení a obecně prospěšnou společnost. Změna nastala v roce 2011, kdy 90% dotací připadlo občanskému sdružení, jelikož hlavní cílovou skupinou jsou hlavně sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách.

Poslední a zároveň nejmenší dotaci tvoří dotace Statutárního města České Budějovice. Všechny tyto dotace rovnou připadnou občanskému sdružení. Školy z dotací města nedostanou nic. Průměrná roční dotace od města je 210 tis. Kč.

### **Neveřejné financování**

Mezi další finanční podpory Arpidy patří dary od jednotlivců. Všichni dárci jsou vypsaní na internetových stránkách centra. Firemní dary poskytlo téměř 180 firem. Mezi největší patří například ČEPS a.s., která darovala centru 950 000,- Kč na vybudování a rekonstrukci bezbariérových prostor centra v 1. patře. Další velký dárcem je ADASTRA ČR. Tato firma darovala částku 500 000,-. Díky této částce se mohla rekonstruovat speciální mateřská škola. Další důležitým dárcem je E.ON ČR, který daroval 400 000,- Kč, které centrum využilo na podporu provozních nákladů. V příloze je uvedena darovací smlouva pro fyzické a právnické osoby.

### **Vlastní příjmy**

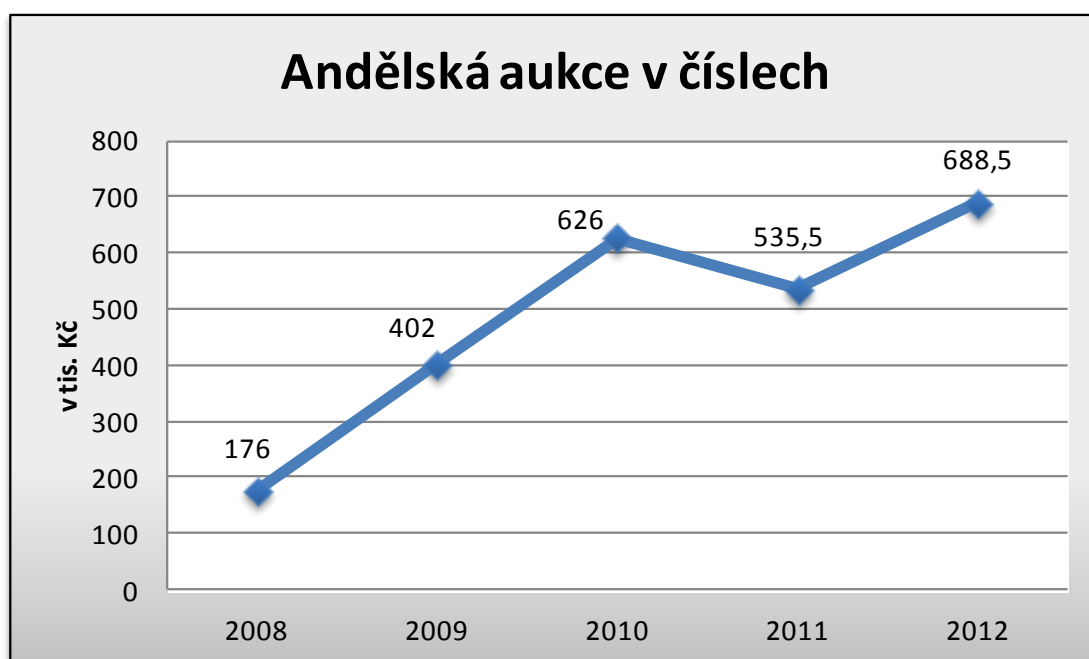
Druhé největší příjmy plynou z vlastních zdrojů. Mezi vlastní zdroje řadíme platby zdravotních pojišťoven, úhrady za čerpání sociálních služeb, příspěvky sponzorů, přijaté dary a výnosy z vlastní činnosti. Mezi příjmy z hospodářské činnosti můžeme zařadit například pronájem bytů a garsonek zaměstnancům, pronájem bazénu cizím subjektům

či reklama. Průměrný vlastní příjem činí 14 758 tis. Kč ročně. Z vlastních příjmů plyne nejméně 87 % na občanské sdružení. Je to logické, protože školy jsou již dostatečně financovány ze státních dotací a peníze potřebuje i sociální a zdravotnická sféra.

Dalším příjmem jsou členské příspěvky. Členové jsou povinni platit členské příspěvky do konce kalendářního roku prostřednictvím složenek, které jsou rozesílány před konáním valné hromady. Výši příspěvku určuje valná hromada. Současná výše členského příspěvku činí 120 Kč.

Nedávno proběhl již pátý ročník Andělské aukce. Centrum Arpida zde vydražuje obrazy, které vytvořily děti z Arpidy. V některých ročnících aukce se vydražovala i dětmi vyráběná keramika, či se v předsálí prodávali malí andělíčkové. Během večera na akci vystupuje i pěvecký sbor Arpidy.

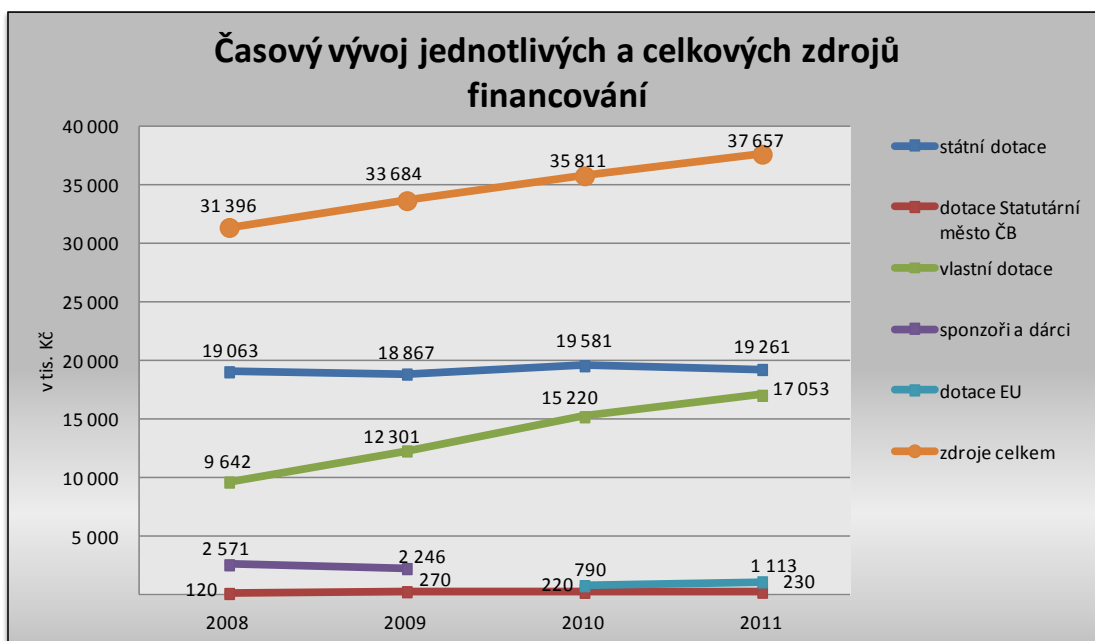
**Graf 1** Přehled částek, které se vybraly v jednotlivých ročnících Andělské aukce.



Zdroj: [www.andelskaaukce.cz](http://www.andelskaaukce.cz)

Na grafu č. 1 jsou zaznamenány částky, které se během let konání aukce podařilo vydražit. Největším úspěchem je poslední aukce z roku 2012, kdy se vybralo neuvěřitelných 688 500,- Kč

Graf 2 Vývoj všech zdrojů financování v letech 2008 – 2011.



Zdroj: Výroční zprávy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Z grafu č. 2 je patrné, že celkové zdroje centra neustále rostou. Je zde vidět jejich téměř konstantní růst, jelikož každý rok zdroje vzrostly v průměru o 2 mil. Kč. Pozornost patří i vlastním zdrojům, protože během 4 let vzrostly skoro dvojnásobně.

### Horizontální analýza výnosů

Tato analýza poskytuje informace o vývoji. Nutné je mít údaje alespoň ze dvou po sobě jdoucích období. Změnu můžeme zobrazit jako absolutní hodnotu, relativní hodnotu, či kombinaci obou těchto postupů. Zkoumat budeme výnosy centra Arpida o. s.

**Tabulka 4 Celkové výnosy centra v letech 2008 – 2011. Údaje jsou v tis. Kč.**

VÝNOSY	2008		2009		2010		2011	
	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší
Tržby za vlastní výroby			14					
Tržby z prodeje služeb	7 435	944	9 620	487	10 889	524	11 611	609
Tržby za prodané zboží		9		8		6	3	9
Úroky	15		32		16		20	1
Kurzové zisky							1	
Jiné ostatní výnosy	6		302		731		939	
Tržby z prodeje DM	30							
Přijaté dary	2 958		1 674		2 056		2 028	
Přijaté členské příspěvky	3		9		13		8	
Provozní dotace	3 651		4 015		3 688		3 980	
<b>Výnosy celkem</b>	<b>14 098</b>	<b>953</b>	<b>15 666</b>	<b>495</b>	<b>17 393</b>	<b>530</b>	<b>18 590</b>	<b>619</b>

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Tabulka č. 4 poskytuje přehled o všech výnosech za jednotlivé roky. Veškeré výnosy jsou navíc rozděleny na činnost hlavní a vedlejší. Největší výnosy plynou z tržeb z prodeje služeb, přijatých darů a provozních dotací.

**Tabulka 5 Horizontální analýza výnosů v hlavní i vedlejší činnosti centra v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.**

VÝNOSY	09/08				10/09				11/10			
	změna hl. činnosti		změna vedl. činn.		změna hl. činnost		změna vedl. činn.		změna hl. činnosti		změna vedl. činn.	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Tržby za vlastní výroby	14				- 14	- 100						
Tržby z prodeje služeb	2 185	29	- 457	- 48	1 269	13	37	8	722	7	85	16
Tržby za prodané zboží			- 1	- 11			- 2	- 25	3		3	50
Úroky	17	113			- 16	- 50			4	25	1	
Kurzové zisky									1			
Jiné ostatní výnosy	296	4 933			429	142			208	28		
Tržby z prodeje DM	- 30	- 100										
Přijaté dary	- 1 284	- 43			382	23			- 28	- 1		
Přijaté členské příspěvky	6	200			4	44			- 5	- 38		
Provozní dotace	364	10			- 327	- 8			292	8		
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 568</b>	<b>11</b>	<b>- 458</b>	<b>- 48</b>	<b>1 727</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>1 197</b>	<b>7</b>	<b>89</b>	<b>17</b>

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

V tabulce č. 5 jsou zpracovány údaje z let 2008 až 2011. V období 09/08 je u hlavní činnosti sdružení největší absolutní nárůst u tržeb z prodeje služeb a to o částku přesahující 2 mil. Kč. Největší snížení je naopak v přijatých darech. Relativně nejvíce vzrost-

ly jiné ostatní výnosy. U vedlejší činnosti je snížení u tržeb z prodeje zboží o 11 %. U tržeb z prodeje služeb je toto snížení téměř poloviční. V období 10/09 je opět největší nárůst v hlavní činnosti u tržeb z prodeje služeb o více jak 1 mil. Kč. Největší relativní nárůst zaznamenaly jiné ostatní výnosy, které se zvýšily o 142 %. Naopak největší pokles vidíme u tržeb za vlastní výrobky, který byl celých 100 %. U vedlejší činnosti pozorujeme pokles o čtvrtinu u tržeb za prodané zboží. V období 11/10 v hlavní činnosti absolutně nejvíce vzrostly tržby z prodeje zboží a nejvíce absolutně se snížily přijaté dary, ovšem relativně je to změna pouze o 1 %. Největší relativní změna proběhla u přijatých členských příspěvků. V roce 2011 se snížily o 38 %. Ve vedlejší činnosti vidíme výrazný nárůst tržeb za prodané zboží a to o celých 50 %.

### Vertikální analýza výnosů

Vertikální analýza pracuje se stupňovitým rozbořem jednotlivých složek finančních ukazatelů. Vyjadřuje procentuelní zastoupení jednotlivých ukazatelů na celkovém součtu. Cílem tohoto rozboru je zjistit, jak se jednotlivé části příjmů podílely na celkových příjmech. Jednotlivé položky příjmů se budou tedy vztahovat k jejich celkové sumě. Skrze tuto analýzu jsou dobře vidět změny ve struktuře.

**Tabulka 6 Vertikální analýza výnosů. Údaje jsou v %.**

VÝNOSY	2008		2009		2010		2011	
	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Tržby za vlastní výrobky	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tržby z prodeje služeb	52,74	99,06	61,41	98,38	62,61	98,87	62,46	98,38
Tržby za prodané zboží	0,00	0,94	0,00	1,62	0,00	1,13	0,02	1,45
Úroky	0,11	0,00	0,20	0,00	0,09	0,00	0,11	0,16
Kurzové zisky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Jiné ostatní výnosy	0,04	0,00	1,93	0,00	4,20	0,00	5,05	0,00
Tržby z prodeje DM	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Přijaté dary	20,98	0,00	10,69	0,00	11,82	0,00	10,91	0,00
Přijaté členské příspěvky	0,02	0,00	0,06	0,00	0,07	0,00	0,04	0,00
Provozní dotace	25,90	0,00	25,63	0,00	21,20	0,00	21,41	0,00

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Z tabulky č. 6 je patrné, že na hlavní činnosti mají největší podíl tržby z prodeje služeb, které představují nejméně polovinu všech výnosů. V roce 2008 tvořily přes 52 % všech výnosů, v dalších letech ovšem překračují hranici 60 %. Dalšími příjmy, které výrazně přispívají jsou přijaté dary a provozní dotace. Provozní dotace tvořily v letech 2008 a 2009 přes čtvrtinu celkových výnosů v hlavní činnosti. V letech 2010 a 2011 se jejich poměr zmenšil na pětinu. Co se týče darů, tak ty v roce 2008 tvořily přes pětinu všech příjmů. V dalších letech jejich poměr vůči celkovým výnosům klesl téměř na polovinu. Vedlejší činnost je živa téměř zcela z prodeje svých služeb, jak můžeme vidět v tabulce. Tržby za prodané zboží se pohybují okolo 1 - 1,5 %.

## 7.2 Analýza hospodaření

Centrum Arpida vede podvojný účetnictví. Co se týče oceňování majetku, oceňuje se v pořizovacích cenách, skladové zásoby se oceňují metodou FIFO a o zásobách se účtuje metodou „A“. Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se provádí rovnoměrnou metodou. Stav aktiv a pasiv centra je znázorněn v tabulce č. 7, kde je vidět jejich podrobné složení v jednotlivých letech.

### Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 7 Rozvaha za roky 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.

Položka	2008	2009	2010	2011
Dl. nehmotný majetek	82	82	82	82
Dl. hmotný majetek	77 362	79 471	81 950	83 754
Oprávky dl. majetku	-33 126	-35 794	-38 003	-40 473
Zásoby	140	113	94	119
Pohledávky	3 394	2 604	2 582	3 826
Kr. finanční majetek	913	2 580	2 568	3 506
Jiná aktiva	62	35	33	49
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>48 827</b>	<b>49 091</b>	<b>49 306</b>	<b>50 863</b>
Základní jmění	50 194	50 624	50 647	51 622
Výsledek hospodaření	- 3 779	- 4 009	- 6 013	- 6 526
Dl. závazky	1 176	1 158	3 038	2 787
Kr. závazky	1 234	1 277	1 634	2 030
Jiná pasiva	2	41	0	950
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>48 827</b>	<b>49 091</b>	<b>49 306</b>	<b>50 863</b>

Zdroj: Rozvahy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

V tabulce č. 7 jsou uvedeny rozvahy centra Arpida za roky 2008 až 2011. Jediná položka, která zůstává ve všech letech neměnná, je pouze dlouhodobý nehmotný majetek. Celková aktiva vykazují neustálý růst. Podrobnější změny jsou uvedeny v horizontální a vertikální analýze rozvah.

**Tabulka 8 Horizontální analýza rozvahy za roky 2008 - 2011. Údaje absolutních změn jsou uvedeny v tis. Kč, údaje relativních změn v %.**

Položka	09/08		10/09		11/10	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Dl. nehmotný majetek	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Dl. hmotný majetek	2 109	2,7	2 479	3,1	1 804	2,2
Oprávký dl. majetku	-2 668	8,1	-2 209	6,2	-2 470	6,5
Zásoby	- 27	- 19,3	- 19	- 16,8	25	26,6
Pohledávky	- 790	- 23,3	- 22	- 0,8	1 244	48,2
Kr. finanční majetek	1 667	182,6	- 12	- 0,5	938	36,5
Jiná aktiva	- 27	- 43,5	- 2	- 5,7	16	48,5
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>264</b>	<b>0,5</b>	<b>215</b>	<b>0,4</b>	<b>1 557</b>	<b>3,2</b>
Základní jmění	430	0,9	23	0,0	975	1,9
Výsledek hospodaření	- 230	6,1	-2 004	50,0	- 513	8,5
Dl. závazky	- 18	- 1,5	1 880	162,3	- 251	- 8,3
Kr. závazky	43	3,5	357	28,0	396	24,2
Jiná pasiva	39	1 950,0	- 41	-100,0	950	
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>264</b>	<b>0,5</b>	<b>215</b>	<b>0,4</b>	<b>1 557</b>	<b>3,2</b>

Zdroj: Rozvahy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

V tabulce č 8 je uvedena horizontální analýza rozvah. V roce 2009 přibýlo nejvíce dlouhodobého hmotného majetku, který narostl o více než 2 miliony. Dalším výrazným růstem se projevil krátkodobý finanční majetek, který vzrostl o 1,6 milionu Kč a také je to nejvýraznější relativní nárůst v tomto roce. V pasivech nejvíce absolutně vzrostlo základní jmění, ale relativně jiná pasiva. V roce 2010 byl jediným absolutním nárůstem dlouhodobý hmotný majetek. V pasivech se výrazně projevíly dlouhodobé závazky, které vzrostly o 1,8 milionu Kč, což relativně představuje nárůst o 162 %. Hlavním důvodem nárůstu je hypotéka, kterou si centrum vzalo na přestavbu podkroví. V roce 2011 opět absolutně nejvíce vzrostl dlouhodobý hmotný majetek a navíc i pohledávky o více než 1 mil. Kč, což představuje nárůst o téměř 50 %. Základní jmění centra vzrostlo



o téměř milion Kč, procentuelně tato změna vychází ale na necelá 2 %. Také ubylo dlouhodobých závazků o více jak čtvrt milionu Kč.

### Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 9 Vertikální analýza rozvahy za roky 2008 - 2011. Údaje jsou v %.

Položka	2008	2009	2010	2011
Dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
Dl. hmotný majetek	158	162	166	165
Oprávký dl. majetku	- 68	- 73	- 77	- 80
Zásoby	0	0	0	0
Pohledávky	7	5	5	8
Kr. finanční majetek	2	5	5	7
Jiná aktiva	0	0	0	0
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Základní jmění	103	103	103	101
Výsledek hospodaření	- 8	- 8	- 12	- 13
Dl. závazky	2	2	6	5
Kr. závazky	3	3	3	4
Jiná pasiva	0	0	0	2
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: Rozvahy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

V tabulce č. 9 je znázorněn procentuelní podíl jednotlivých složek aktiv či pasiv na jejich celkové hodnotě. Jednoznačným podílem na celkových aktivech vede dlouhodobý hmotný majetek ve všech letech. V pasivech je každý rok nejvýraznějším článkem základní jmění.

### Horizontální analýza nákladů

Kromě rozvahy je důležité podrobně zanalyzovat také výkazy zisku a ztráty. Výnosy centra jsou zpracovány v analýze financování, náklady budou probrány v analýze hospodaření. V tabulce č. 10 jsou nejprve uvedeny celkové náklady centra za poslední čtyři roky a následně v tabulce č. 11 je provedena horizontální analýza těchto nákladů.

**Tabulka 10 Celkové náklady centra v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.**

NÁKLADY	2008		2009		2010		2011	
	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší
Spotřeba materiálu	1 598	1	822	14	1 297	16	833	31
Spotřeba energie	750	49	851	84	953	64	1 106	66
Prodané zboží	4	3		6	2			
Opravy a udržování	976		564		331		235	8
Cestovné	13		11		13		24	
Náklady na reprezentaci	69		32	1	14	4	16	1
Ostatní služby	582	10	806	9	1 026		1 231	19
Mzdové náklady	7 324		8 013		9 579		9 684	52
Zákonné sociální pojištění	2 540		2 230		3 213		3 225	17
Zákonné sociální náklady	2		1		2		2	
Ostatní sociální náklady	0		18		13		59	2
Ostatní daně a poplatky	10		18		13		10	
Odpis nedobytné pohledávky			5		22		1	
Ostatní pokuty a penále							1	
Úroky	54		51		77			
Kurzové ztráty			3					
Manka a škody	1		34					
Jiné ostatní náklady	114		96		526		257	10
Odpisy DHM a DNM	1 459	1 179	2 612	112	2 393	367	2 512	327
Prodaný materiál			2		1		2	
<b>Náklady celkem</b>	<b>15 496</b>	<b>1 242</b>	<b>16 169</b>	<b>226</b>	<b>19 475</b>	<b>451</b>	<b>19 198</b>	<b>533</b>

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

V tabulce č. 10 jsou vyobrazeny náklady v hlavní i vedlejší činnosti za 4 roky. V roce 2008 patří mezi největší náklady mzdové náklady, které v průběhu let stoupají. Další výrazné položky jsou ve všech letech stejné, a to konkrétně zákonné sociální pojištění, spotřeba materiálu a odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Ve vedlejší činnosti jsou největší náklady odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

**Tabulka 11 Horizontální analýza nákladů za roky 2008 - 2011. Absolutní změny jsou uvedeny v tis. Kč. Relativní změny v %.**

NÁKLADY	09/08				10/09				11/10			
	změna hl. činnosti		změna vedl. činn.		změna hl. činnost		změna vedl. činn.		změna hl. činnosti		změna vedl. činn.	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Spotřeba materiálu	- 776	-48,6	13,0	1300,0	475,0	57,8	2,0	14,3	- 464,0	-35,8	15,0	93,8
Spotřeba energie	101	13,5	35,0	71,4	102,0	12,0	- 20,0	-23,8	153,0	16,1	2,0	3,1
Prodané zboží	- 4	-100,0	3,0	100,0	2,0		- 6,0	-100,0	- 2,0	-100,0		
Opravy a udržování	- 412	-42,2			- 233,0	-41,3			- 96,0	-29,0	8,0	
Cestovné	- 2	-15,4			2,0	18,2			11,0	84,6		
Náklady na reprezentaci	- 37	-53,6	1,0		- 18,0	-56,3	3,0	300,0	2,0	14,3	- 3,0	-75,0
Ostatní služby	224	38,5	- 1,0	-10,0	220,0	27,3	- 9,0	-100,0	205,0	20,0	19,0	
Mzdové náklady	689	9,4			1 566,0	19,5			105,0	1,1	52,0	
Zákonné sociální pojištění	- 310	-12,2			983,0	44,1			12,0	0,4	17,0	
Zákonné sociální náklady	- 1	-50,0			1,0	100,0						
Ostatní sociální náklady	18				- 5,0	-27,8			46,0	353,8	2,0	
Ostatní daně a poplatky	8	80,0			- 5,0	-27,8			- 3,0	-23,1		
Odpis nedobytné pohledávky	5				17,0	340,0			- 21,0	-95,5		
Ostatní pokuty a penále									1,0			
Úroky	- 3	- 5,6			26,0	51,0			- 77,0	-100,0		
Kurzové ztráty	3				- 3,0	-100,0						
Manka a škody	33	3300,0			- 34,0	-100,0						
Jiné ostatní náklady	- 18	-15,8			430,0	447,9			- 269,0	-51,1	10,0	
Odpisy DHM a DNM	1 153	79,0	-1 067,0	-90,5	- 219,0	- 8,4	255,0	227,7	119,0	5,0	- 40,0	-10,9
Prodaný materiál	2				- 1,0	-50,0			1,0	100,0		
<b>Náklady celkem</b>	<b>673</b>	<b>4,3</b>	<b>-1 016,0</b>	<b>-81,8</b>	<b>3 306,0</b>	<b>20,4</b>	<b>225,0</b>	<b>99,6</b>	<b>- 277,0</b>	<b>- 1,4</b>	<b>82,0</b>	<b>18,2</b>

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

V tabulce č. 11 jsou zobrazeny absolutní i relativní změny jednotlivých nákladových položek. V roce 2009 v hlavní činnosti nejvíce vzrostly odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, a to o částku vyšší jak 1 mil. Kč. Tato částka představuje relativní změnu o 79 %. Další výraznou položkou jsou mzdové náklady, které vzrostly o více jak 600 tisíc Kč. Ve vedlejší činnosti jsou také důležité odpisy, jenže zde už nejde o růst, ale o pokles. Odpisy klesly o více jak 1 mil. Kč, což představuje změnu o 90,5 %. V roce 2010 nejvíce vzrostly mzdové náklady a zákonné sociální pojištění, které vzrostlo relativně o 44 %. Ve vedlejší činnosti největší nárůst zaznamenaly odpisy, které vzrostly sice jen o čtvrt milionu Kč, ale relativně je tato změna zaznamenána jako 225 % nárůst. V roce 2011 naopak největší nárůst v hlavní činnosti zaznamenaly ostatní služby a spotřeba energie. Největší pokles zaznamenala spotřeba materiálu, která klesla o 35 %. Ve vedlejší činnosti se žádné velké absolutní změny nekonaly. Pouze spotřeba materiálu zaznamenala největší relativní nárůst o 93,8 %.

## Vertikální analýza nákladů

Tabulka 12 Vertikální analýza nákladů za období 2008 – 2011. Údaje jsou v %.

NÁKLADY	2008		2009		2010		2011	
	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší	č. hlavní	č. vedlejší
Spotřeba materiálu	10	0	5	6	7	4	4	6
Spotřeba energie	5	4	5	37	5	14	6	12
Prodané zboží	0	0	0	3	0	0	0	0
Opravy a udržování	6	0	3	0	2	0	1	2
Cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady na reprezentaci	0	0	0	0	0	1	0	0
Ostatní služby	4	1	5	4	5	0	6	4
Mzdové náklady	47	0	50	0	49	0	50	10
Zákonné sociální pojištění	16	0	14	0	16	0	17	3
Zákonné sociální náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní sociální náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0
Odpis nedobytné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní pokuty a penále	0	0	0	0	0	0	0	0
Úroky	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzové ztráty	0	0	0	0	0	0	0	0
Manka a škody	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné ostatní náklady	1	0	1	0	3	0	1	2
Odpisy DHM a DNМ	9	95	16	50	12	81	13	61
Prodaný materiál	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

V tabulce č. 12 je uvedena vertikální analýza nákladů. V hlavní činnosti vedou každý rok mzdové náklady, které představují vždy téměř 50 % všech nákladů. Další výraznou položkou je zákonné sociální pojištění, které se pohybuje okolo 16 %. Ve vedlejší činnosti jsou nejvýraznějším nákladem odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku. V roce 2008 dosahují dokonce 95 % všech nákladů. V roce 2009 odpisy představovaly 50 % všech nákladů a dalším výrazným nákladem byla spotřeba energie, která dosáhla 37 %.

## Výsledek hospodaření

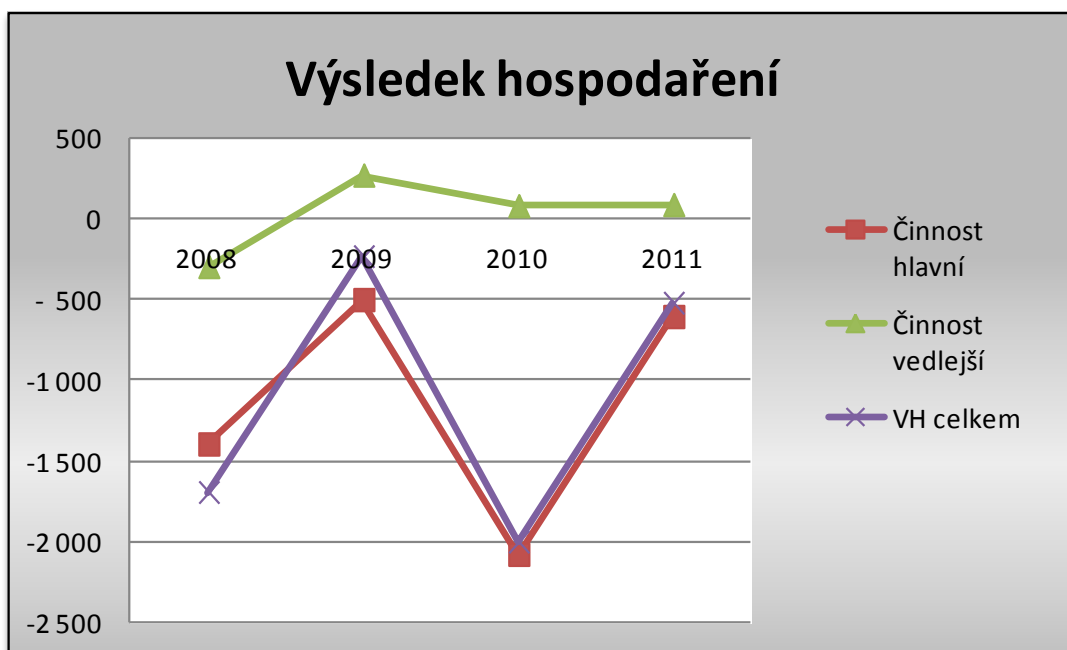
Tabulka 9 Přehled hospodářského výsledku v letech 2008 – 2011.

Výsledek hospodaření	2008	2009	2010	2011
Činnost hlavní	-1 398	- 503	-2 082	- 608
Činnost vedlejší	- 298	269	79	86
VH celkem	-1 696	- 234	-2 003	- 522

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Údaje z tabulky č. 9 o výsledku hospodaření jednotlivých činností centra Arpida jsou graficky zpracovány v následujícím grafu. Je zde vidět, že jediná výdělečná činnost je činnost vedlejší. Ani to ale bohužel nestačí na to, aby organizace profitovala.

Graf 5 Grafický přehled vývoje hospodářského výsledku v letech 2008 – 2011.



Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

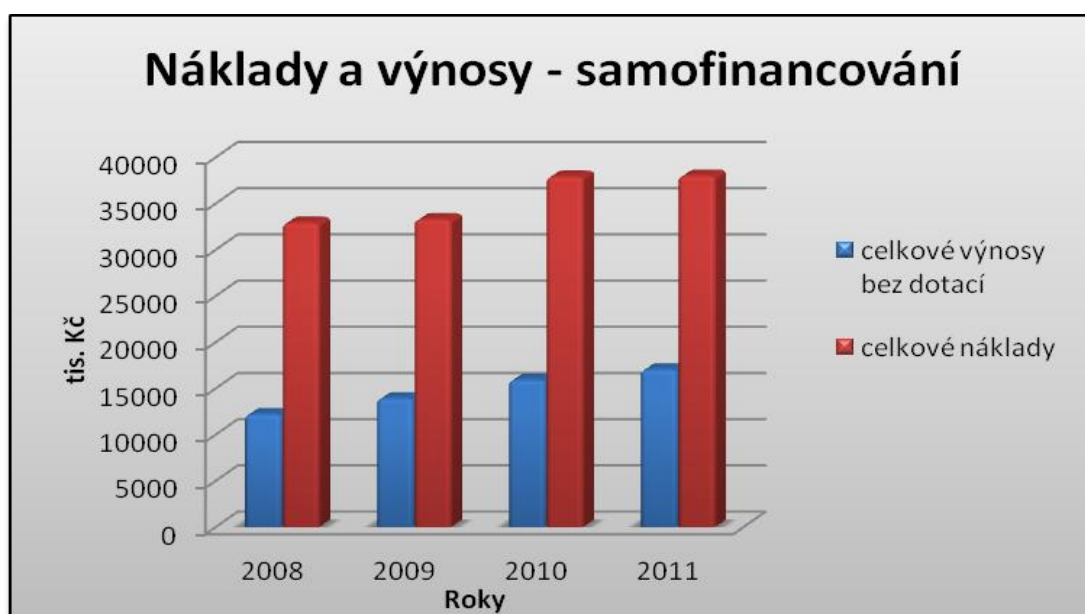
Z tabulky č. 9 i z grafu č. 5 je patrné, že centrum Arpida v posledních 4 letech nevykazovalo žádný zisk v hlavní činnosti. Nejvýraznější změnou je propad ztráty v roce 2010 z 503 tisíc na částku větší než 2 miliony korun. Důvodem je nárůst nákladů, hlavně osobních nákladů, spotřeba materiálu a ostatní služby. Výnosy rostly také, ale bohužel méně než náklady. Rozdíl, který už mohl být vidět v horizontální analýze (tabulka č. 6), ukazuje, že výnosy vzrostly „jen“ o 1727 tis. Kč, kdežto náklady vzrostly téměř 2x

tolik, tedy o 3 306 tis. Kč. Další velká změna přišla v roce 2011, kdy se ztráta snížila bezmála o milion a půl. Důvodem je snížení nákladů o téměř 300 tis. Kč. Navíc se podařilo zvýšit výnosy o částku 1 200 tis. Kč. Důvodem je neustálé zvyšování tržeb z prodeje služeb a ostatních výnosů. Podrobnější změny jsou vidět v tabulce č. 11 a č. 12. Vedlejší činnost naopak vykazuje zisk, kromě roku 2008. Nárůst VH je způsobem snížením odpisů dlouhodobého majetku o více než jeden milion Kč.

### Finanční samostatnost centra Arpida

Pokud má být zkoumána finanční samostatnost centra, musí být nejprve upraveny výnosy. Použity musí být pouze výnosy, které si organizace získala sama prostřednictvím svých činností. Nezohledňují se zde žádné dotace.

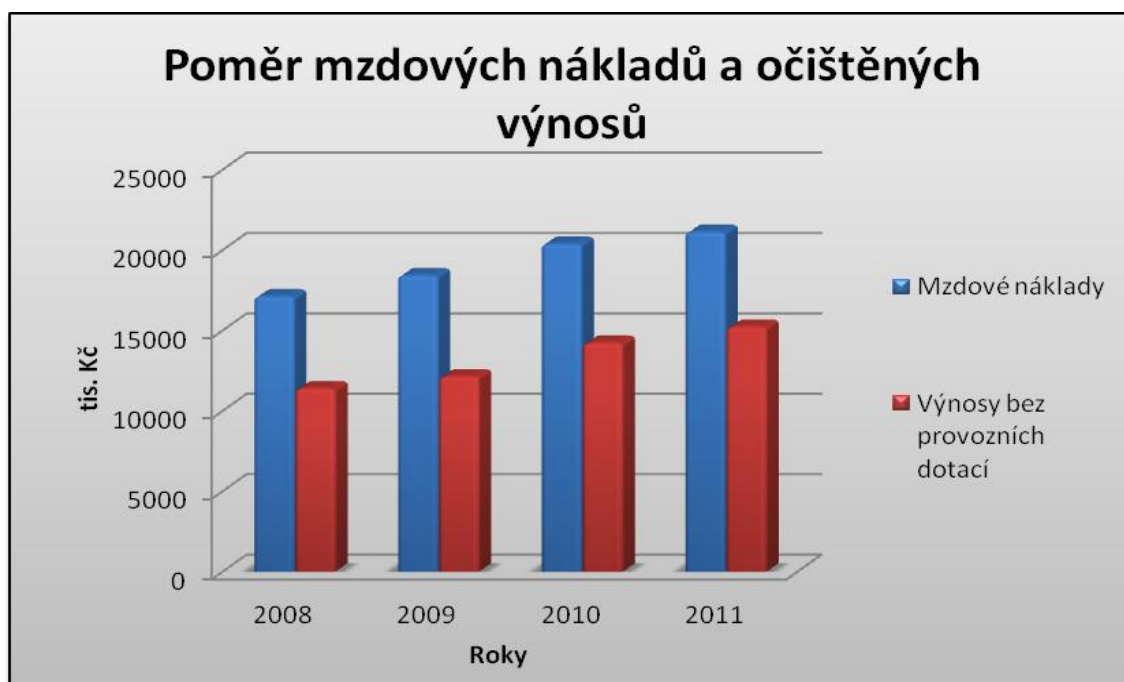
Graf 3 Přehled nákladů a výnosů bez provozních dotací v letech 2008 – 2011.



Zdroj: Výkazy zisku a ztráty a výroční zprávy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

Na grafu č. 3 je znázorněno porovnání celkových nákladů a výnosů. Výnosy jsou zde ale očištěny o provozní dotace. Jsou to tedy výnosy pouze z vlastních činností. Výnosy, které si organizace sama na sebe vydělala. Do těchto výnosů patří zejména tržby z prodeje služeb, platby zdravotních pojišťoven, úroky či přijaté dary. Je zde vidět, že organizace nemá šanci z vlastních zdrojů uhradit vzniklé náklady. Výnosy totiž nestačí ani na úhradu mzdových nákladů, jak můžeme vidět v grafu č. 4.

Graf 4 Přehled mzdových nákladů a výnosů bez provozních dotací v letech 2008 – 2011.



Zdroj: Výkazy zisku a ztráty a výroční zprávy z let 2008 až 2011 – vlastní zpracování.

### Hospodaření centra 2008

Tento rok byl velice úspěšný, podařilo se ekonomicky stabilizovat centrum po předchozím kritickém roce. Velkým úspěchem byly stavební a technické úpravy nevyhovujících prostor v celkové částce 1,3 mil. Kč. Dále byly opraveny toalety, radiátory a hlavní věž budovy. Proběhlo zateplení garsoniér a oprava balkónů.

V průběhu tohoto roku využívalo služeb centra více než 130 osob, kteří docházeli každý den, a dalších několik set osob využívalo služby ambulantně. Zaměstnáno zde bylo celkem 84,21 přepočtených pracovníků. Zdrojem údajů o přepočtených pracovnících byly Výroční zprávy centra Arpida za jednotlivé roky.

### Hospodaření centra 2009

Rok 2009 byl hodně ovlivněn hospodářskou krizí. Důsledky krize se zákonitě musely promítnout do činnosti nestátní organizace. I přes tyto nepříznivé podmínky se ale centru podařilo plnit všechny cíle a úkoly a činnost centra se nepřestala nadále rozvíjet. Kapacita centra byla maximálně využívána.

Podářilo se dále pokračovat ve stavebních a technických rekonstrukcích nevyhovujících prostor s celkovými náklady přes 1,8 mil. Kč. Byla dokončena oprava věže, zrekonstruovány toalety v mateřské škole, oprava plotu, malířské a natěračské práce. Dále byla vyměněna podlaha v garsonkách a vytvořena nová kancelář pro sociální služby. Největší investicí bylo vytvoření stropu v tělocvičně. Pro tyto účely byla potřeby částka 1,2 mil. Kč. Mezi další větší investice můžeme počítat i nákup motomedu pro rehabilitační účely a koně na hipoterapii.

Centrum navštěvovalo denně 130 osob. Zaměstnáno zde bylo 89,62 přepočtených pracovníků.

### **Hospodaření centra 2010**

V tomto roce bylo hospodaření centra také ovlivněno hospodářskou krizí jako v předchozím roce. Tyto přetrvávající nepříznivé podmínky ale neodradilo centrum od plnění všech jejich cílů. Provoz se podařilo nejen stabilizovat, ale dokonce se povedlo rozšířit nabídku poskytovaných služeb o denní stacionář pro dospělé. Krize neměla vliv ani na využívání centra, opět bylo využíváno na maximum.

Letošní náklady použité na stavební a technické rekonstrukce přesáhly částku 4 mil. Kč. Za největší investici je považována rekonstrukce podkroví nad tělocvičnou. Práce na podkroví byly rozvrženy do 2 let a investovaná částka přesáhla 4 mil. Kč. Z toho 2 mil. Kč byly čerpány z hypotéky. V podkroví se nyní nachází učebny, terapeutické pracovny klinických logopedů i další sociální zázemí. Další významnou investicí bylo vybudování nových prostor pro sociálně terapeutické dílny. Mezi další rekonstrukce patří klimatizace v rehabilitačním bazénu, úprava hřiště pro družinu a oprava garsonky pro zaměstnance včetně zateplení všech garsonek.

V roce 2010 využívalo služby centra formou denní docházky 130 osob. Zaměstnáno bylo celkem 102 přepočtených pracovníků.

### **Hospodaření centra 2011**

V průběhu roku 2011 se podařilo plnit všechny cíle a úkoly na úsecích odborné činnosti bez větších překážek. V důsledku nutné stabilizace provozu kvůli přetrvávající ekonomické situaci, bylo nutné snížit platy všech zaměstnanců o 5 %. Na druhé straně se však podařilo získat, hlavně díky sponzorům, rekordní obnos finančních darů přesahující částku 2 mil. Kč. Mezi hlavní sponzory patřili E.ON ČR, ADAstra ČR, PETRA TOUR, s.r.o, RC České Budějovice a další.



Nadále pokračovaly stavební a technické rekonstrukce. V průběhu letních prázdnin se uskutečnila rozsáhlá rekonstrukce prostor mateřské školy včetně nového vybavení. Byl opraven bufet, vyrobeny nové přebalovací stoly a police, v atriu centra byl postaven altán a na úseku hippoterapie bylo opraveno hrazení. Dále pokračovaly malířské a natěračské práce. Mezi větší investice patří nákup dalšího motomeđu, elektrického zvedáku a videokamery.

V průběhu roku 2011 navštěvovalo denně centrum 130 osob. Zaměstnáno bylo 99 přepočítaných pracovníků.

### **7.3 Zhodnocení analýz**

Organizace si vede velice dobře. Je pravda, že nevytváří zisk a sama by jen těžko přežila. Na druhou stranu se organizace snaží vytvářet si co nejvíce vlastních zdrojů. Jak je vidět ve výsledovce, její tržby z prodeje služeb zaujímají největší podíl na celkových výnosech.

Je to i organizace velice schopná, protože si dokáže zajistit dostatek jiných zdrojů financování. Největším přínosem jsou bezesporu státní dotace, které vždy tvořily nejméně 50 % všech zdrojů financování. Organizace má nespočet dárců, jak jednotlivců, tak firem. Od těchto subjektů získává pravidelně nemalé částky, díky kterým je zabezpečen plynulejší chod centra. Novinkou posledních let se stala Andělská aukce, která je velice oblíbená a pro centrum je to zajímavý způsob výdělků. Centrum Arpida zde draží obrazy, které namalovaly samotné děti z Arpidy. Organizace zvládá výborně i hospodaření s finančními prostředky. Získané peníze umí správně investovat. Zejména do stavebních rekonstrukcí, vylepšení vybavení organizace a do nezbytných rehabilitačních přístrojů, které zvyšují kvalitu celého centra.

Nebezpečím pro Centrum Arpida může být nejistota finančních zdrojů. Například se státními dotacemi nemůže nikdy stoprocentně počítat, jelikož se o ně musí žádat každý rok znovu. To je velká nevýhoda dlouhodobého plánování, protože centrum nikdy neví, zda budeme mít každý rok dostatek finančních prostředků. Organizace by se měla i snažit nacházet nové zdroje financování nebo zvyšovat dosavadní ostatní zdroje, aby nebyla tak závislá jen na státních dotacích. Nikde nemá ani jistotu darů. Vše záleží na ochotě lidí, na jejich finanční situaci a na snaze pomáhat ostatním.

## 8 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza a následné vyhodnocení financování vybrané nestátní neziskové organizace. Zároveň také poukázání na případné nedostatky ve financování a navržení možných řešení.

Občanské sdružení je nejvíce využívanou formou neziskových organizací v České republice. V roce 2011 bylo 75 627 sdružení. Oproti tomu například obecně prospěšných společností pouze 2 126, nadací bylo 455 a nadačních fondů 1 269.

Největší plus organizace je podle mého názoru její až téměř rodinná atmosféra. Když vejdete do Arpidy, rázem ucítíte pohodu a klid, který zde panuje. Nejdůležitější cíl Arpidy, je radost a spokojenost jejich klientů, zejména dětí. V rámci tohoto úkolu se snaží pořádat nejrůznější akce od vánoční besídky, návštěvu kaváren, výletů až po různé koncerty. Rodiče dětí, jakožto plátcí za služby, jsou spokojeni, že jejich děti mohou navštěvovat právě centrum jako je Arpida.

U neziskových organizací je nesmírně důležitá její důvěryhodnost. Lidé chtějí přispívat na dobrou věc, pokud vědí, kam jejich peníze poputují. Nejlépe když vědí, na jakou konkrétní věc přispívají a zda tak byli peníze skutečně použity. Myslím si, že Arpida právě touto vlastností disponuje. Díky tomu má nespočet dárců a sponzorů.

Nevýdělečné organizace mají mnoho variant, jak získat finanční prostředky pro svou činnost. Hlavním zdrojem jsou státní dotace, které tvořily 51 % všech příjmů. Dalším výrazným zdrojem jsou vlastní zdroje organizace, které představují 45 % příjmů. Zapomenout nesmíme ani na dotace Evropské unie, které tvoří 3 % a dotace Statutárního města ČB, které zaujímají „poslední místo“ s 1 %.

Organizace se musí dále snažit zajišťovat si všechny možné zdroje financování, protože bez jejich pomoci by nemohla fungovat.

## Summary

The title of my thesis is An analysis of funding NGOs. The main objective is to analyze the funding and evaluation. At the same time pointing out the possible shortcomings and propose new solutions.

In the first part of the thesis I deal with the financing of non-profit organizations. First, I focus on non-profit organizations in general and the division of non-profit organizations and consequently the sources of their funding. Also important is the part of fundraising, as it is a way of raising funds.

The next section focuses on the budgets of non-profit organizations and on the reasons for their occurrence and their types.

The next section of work is characteristic of non-profit organizations. I chose the centre Arpida. I describe their statutes and services they provide. Services are social services, health care and schooling. Furthermore, there is the project of European Union in which the organization is involved.

The last section is devoted to the analysis of management and financing. I examine here the development of individual grants. I assess changes in the income statement and the balance sheet. Further, I do, on what the funds were used. Work continues by examining results of operations and financial autonomy to the organization.

Key words:

Non-profit organization, fundraising, budget, grants, balance sheet.

## Seznam literatury

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace, 2.* Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*, Praha: Grada 2012. 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

HYÁNEK, V., PROUZOVÁ, Z., ŠKARABELOVÁ, S. a kol., *Neziskové organizace ve veřejných službách*, Brno: Masarykova univerzita, 2007. 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4.

REKTOŘÍK, J. a kol., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie, řízení*, Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

DUBEN, R., *Neziskové organizace část I., Charakteristika, poslání a řízení: učební text*, Jindřichův Hradec: Vysoká škola ekonomická [Praha], 1997. 222 s.

MOTYČKOVÁ, Z., *Nevýdělečné organizace*. Praha: ASPI, 2007, sv. Meritum (Wolters Kluwer ČR). 288 s. ISBN 978-80-7357-257-0.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ R., *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2000, sv. Účetnictví, daně. 87 s. ISBN 80-7263-042-3.

EADE, D., LIGTERINGEN, E., *Debating development: NGOs and the future: essays from Development in practice*, Oxford: Oxfam GB for Oxfam International, 2001. 421 s. ISBN 0-85598-444-9.

PLESNÍKOVÁ, J.: *Veřejná správa: neziskové organizace v České republice: občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, hnutí, církve, veřejné výzkumné instituce*. Český Těšín: Poradce, 2007. 24 s.

MAITLAND, I., *Rozpočetnictví pro nefinanční manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 171s. ISBN 80-85943-77-8.

HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M.: *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, Brno: CVNS, 2005, ISBN 80-239-5262-5.

PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR, M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, Praha: ASPI, 2008, ISBN 978-80-7357-351-5.

ŠKARABELOVÁ, S. a kol.: *Když se řekne nezisková organizace*, Brno: Masarykova univerzita, prosinec 2002, s 48, ISBN 80-210-3031-3.

MARKOVÁ, H., *Fundraising 96: finanční zdroje pro neziskové organizace*. 1. Praha: Asociace Brontosaura, 1996. 224 s. ISBN 8090018971.

HANUŠOVÁ, H., *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001. 55 s. ISBN 80-214-2025-1.

FRIČ, P., *Neziskový sektor v ČR*, 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

LEDVINOVÁ, J., *Základy fundraisingu, aneb, Jak získat peníze na prospěšnou činnost*, Praha. ICN, 1996. 141s.

## Internetové zdroje

Individuální dárcovství v číslech. *Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z <http://www.neziskovky.cz/clanek/1459/512/darcovstvi/individualni-darcovstvi-v-cislech/>

*Centrum Arpida* [online]. Dostupné z <http://www.arpida.cz/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Eu peníze školám. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/eu-penize-skolam>

Evropský sociální fond v ČR: Vzdělávání, cesta ke zvyšování kvality poskytování sociálních služeb v centru Arpida, o.s. 12. Září. 2011. *Evropský sociální fond* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-cesta-ke-zvysovani-kvality-poskytovani-socialnich>

POTMĚŠILOVÁ, Radka. Jak shánějí neziskovky peníze. 26. srpna, 2010. *Časopis Můžeš* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z <http://www.muzes.cz/aktuality/tema/jak-shaneji-neziskovky-penize/>

Andělská aukce: archiv předchozích ročníků. *Andělská aukce* [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z <http://www.andelskaaukce.cz/stranky/archiv.php>

Institut práva a ekonomie: Poskytování dotací a návratných finančních výpomocí ze státního rozpočtu. 15. března. 2002. *Epravo.cz* [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/prakticke-rady/podnikani/poskytovani-dotaci-a-navratnych-financnich-vypomoci-ze-statniho-rozpoctu-16064.html?mail>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Strukturální fondy. *Fondy Evropské unie: 26,7 miliard eur pro Českou republiku* [online]. [cit. 2013-07-03]. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Know-how úspěšné neziskové organizace.

Obrázek 2 Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sociální nebo zdravotní sféře.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Celkové zdroje financování centra v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.

Tabulka 2 Horizontální analýza zdrojů financování v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.

Tabulka 3 Vertikální analýza zdrojů financování v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v %.

Tabulka 4 Celkové výnosy centra v letech 2008 – 2011. Údaje jsou v tis. Kč.

Tabulka 5 Horizontální analýza výnosů v hlavní i vedlejší činnosti centra v letech 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.

Tabulka 6 Vertikální analýza výnosů. Údaje jsou v %.

Tabulka 7 Rozvaha za roky 2008 - 2011. Údaje jsou v tis. Kč.

## Seznam grafů

Graf 1 Přehled částek, které se vybraly v jednotlivých ročnících Andělské aukce.

Graf 2 Vývoj všech zdrojů financování v letech 2008 – 2011.

## Seznam příloh

Příloha 1 Ceník služeb centra Arpida, o.s.

Příloha 2 Návrh darovací smlouvy pro fyzické osoby.

Příloha 3 Návrh darovací smlouvy pro právnické osoby.

# Přílohy

## Příloha 1 Ceník služeb centra Arpida, o.s.



## Ceník služeb poskytovaných v centru Arpida

### 1. Školy a školská zařízení

#### Školné

Mateřská škola	800,- Kč měsíčně
Základní škola (ZŠ, ZŠP, PS ZŠS, ZŠS, ZŠS - RVP)	800,- Kč měsíčně kromě letních prázdnin
Praktická škola dvouletá	800,- Kč měsíčně kromě letních prázdnin

#### Ostatní služby

Školní družina	pro zapsané klienty je poskytována bez úhrady
Zájmové kroužky pod SZČ	750,- Kč/pololetí

### 2. Sociální služby

#### Osobní asistence (OA)

Výše úhrady je od 1,- Kč/hod do 75,- Kč/hod - konkrétní cena je stanovena dle individuálního plánu odběru služeb.

**Poznámka:** Osobní asistence je určena výhradně klientům, kteří pobírají příspěvek na péči a navštěvují školy a školská zařízení při centru Arpida.

#### Denní stacionář pro osoby s tělesným a mentálním postižením (DSD)

Výše úhrady je 75,- Kč za hodinu poskytované služby (cena platí pro první čtyři hodiny v daném dni, další čerpané hodiny jsou účtovány částkou 40,- Kč/hod).

#### Denní stacionář pro osoby s tělesným a hlubokým mentálním postižením (DS)

Výše úhrady je 75,- Kč za hodinu poskytované služby (cena platí pro první čtyři hodiny v daném dni, další čerpané hodiny jsou účtovány částkou 40,- Kč/hod).

#### Sociálně terapeutické dílny (STD)

Sociální služba je poskytována bez úhrady.

#### Sociální rehabilitace (SR)

Sociální služba je poskytována bez úhrady.

#### Raná péče (RP)

Sociální služba je poskytována bez úhrady.





### 3. Ostatní služby

#### Čtrnáctidenní intenzivní zdravotně-sociální program pro rodiče s dětmi

**Poznámka:** Ceny 14ti denního intenzivního rehabilitačního programu pro rodiče s dětmi – ubytování 200,-Kč za osobu a den (tj. 400,- za dítě a 1 doprovod). Po předchozí dohodě je za každého dalšího dospělého člena rodiny příspěvek 300,-Kč za den, dítě 200,- Kč za den. Platba za oběd je 40,-Kč dospělý a 30,-Kč dítě. Zdravotní péče je hrazena prostřednictvím zdravotních pojišťoven, u nichž jeze pojištěni. Další informace: [www.arpida.cz](http://www.arpida.cz)

### 4. Stravné

Věk klienta:	3 - 5 let	6 - 10 let	11 - 17 let	18 a více let
dopolední svačina	9 Kč	13 Kč	13 Kč	14 Kč
oběd	14 Kč	17 Kč	20 Kč	25 Kč
odpolední svačina	10 Kč	15 Kč	15 Kč	15 Kč

**Poznámka:** Klienti DSD se stravují v jídelně v Senior domu – aktuální ceník a nabídka jídel: [www.akcecentra.cz](http://www.akcecentra.cz)  
Nabídka svačin není určena pro klienty DSD, STD a SR.

### 5. Fakultativní služby pro klienty

Doprava na akce pořádané centrem Arpida po Č. Budějovicích	psuálně 20 Kč
Doprava na akce pořádané centrem Arpida mimo Č. Budějovice	psuálně 50 Kč
Bazén (platí pouze pro klienty STD a SR)	20 Kč/ 1 návštěva

Tento ceník je platný od 1. ledna 2013.

Mgr. Ing. Marek Wohlgemuth  
ředitel centra Arpida, o.s.

**Příloha 2 Návrh darovací smlouvy pro fyzické osoby.**

**Pan/paní:**

Příjmení a jméno:

Adresa:

Datum narození:

*jako dárce*

a

**centrum ARPIDA, o.s.**

**U Hvízdala 9, v Českých Budějovicích, IČO 65053079**

zastoupená ředitelem **Doc. PhDr. Jiřím Jankovským, Ph.D.**

*jako obdarovaný*

uzavírají tuto

## **D A R O V A C Í   S M L O U V U**

I.

Dárce daruje a obdarovaný přijímá od dárce částku Kč \_\_\_\_\_, slovy **korun českých**, kterou dárce použije na účet obdarovaného u ČSOB v Českých Budějovicích, číslo účtu **161544543/0300** variabilní symbol **682210**.

II.

Účelem daru je:

(např. příspěvek na provoz centra Arpida, o.s.)

III.

Tato smlouva nepodléhá zpoplatnění. Potvrzení o převodu peněžního daru bude sloužit pro jeho odpočet od základu daně z příjmu osob ve smyslu §15, odst.8, zákona ČNR číslo 586/1992 Sb.

Dárce i obdarovaný shodně prohlašují, že si tuto darovací smlouvu před jejím podpisem přečetli, že byla uzavřena po vzájemném projednání, podle jejich pravé a svobodné vůle, určitě, vážně a srozumitelně, nikoli v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek. Smluvní strany potvrzují autentičnost této smlouvy svým podpisem. Tato smlouva se vyhotovuje 1x pro dárce a 1x pro obdarovaného.

V \_\_\_\_\_ dne

.....  
dárce

.....  
obdarovaný

**Příloha 3 Návrh darovací smlouvy pro právnické osoby.**

FIRMA:

Název:

Adresa:

IČO:

zastoupená:

Jméno:

*jako dárce*

a

**ARPIDA centrum pro rehabilitaci osob se zdravotním postižením, o.s.**

**U Hvizdula 9, v Českých Budějovicích, IČO 65053079**

zastoupená ředitelem **Doc. PhDr. Jiřím Jankovským, Ph.D.**

*jako obdarovaný*

*uzavírají tuto*

**DAROVACÍ SMLOUVU**

I.

Dárce daruje a obdarovaný přijímá od dárce částku Kč \_\_\_\_\_, slovy **korun českých**, kterou dárce poukáže na účet obdarovaného u Československé obchodní banky v Českých Budějovicích, číslo účtu **161544543/0300**, variabilní symbol **68222**.

II.

Účelem daru je:  
(příspěvek na provoz centra Arpida, o.s.)

III.

Tato smlouva nepodléhá zpoplacení. Potvrzení o převodu peněžního daru bude sloužit pro jeho odpočet od základu daně z příjmu osob ve smyslu §20, odst. 8, zákona ČNR číslo 586/1992 Sb.

Dárce i obdarovaný shodně prohlašují, že si tuto darovací smlouvu před jejím podpisem přečetli, že byla uzavřena po vzájemném projednání podle jejich pravé a svobodné vůle, určitě, vážně a srozumitelně, nikoli v tísní za nápadně nevýhodných podmínek. Smluvní strany potvrzují autentičnost této smlouvy svým podpisem. Tato smlouva se vyhotovuje 1x pro dárce a 1x pro obdarovaného.

V \_\_\_\_\_ dne

.....

dárce

.....

obdarovaný