

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Barbora Baliharová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření nestátní neziskové organizace
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Baliharová**
Osobní číslo: **E19039**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Veřejná ekonomika a správa**
Téma práce: **Analýza hospodaření nestátní neziskové organizace**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je posoudit stav hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace a to na základě informací o finančních zdrojích a zhodnocení vývoje příjmů a výdajů. Součástí analýzy bude i zhodnocení nezbytného množství finančních prostředků pro fungování organizace s ohledem na realizaci strategických cílů.

Osnova:

- Definice neziskového sektoru a neziskové organizace.
- Hospodaření nestátních neziskových organizací.
- Analýza hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace.
- Zhodnocení a návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Kuba**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jan Černožorský, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza hospodaření nestátní neziskové organizace jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2022

Barbora Baliharová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto poděkovat panu Ing. Ondřeji Kubovi, vedoucímu mé bakalářské práce za vedení, pomoc, pevné nervy, užitečné rady a čas, který mi věnoval. Velké díky patří i paní Ing. Heleně Kráčmarové, účetní vybrané neziskové organizace, za poskytnutí a vysvětlení interních informací a dat.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je analyzovat hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace. První část práce je věnována teoretickému a právnímu vymezení nestátních neziskových organizací a možnostem jejich financování. V druhé části je představena vybraná organizace, u které je následně provedena analýza jejího hospodaření. Na základě provedené analýzy jsou stanoveny závěry a doporučení pro zlepšení hospodaření organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nestátní neziskové organizace, neziskové sektory, analýza hospodaření, místní akční skupiny

TITLE

Analysis of economy of a non-state non-profit organization

ANNOTATION

The goal of my work is to analyze the management of a selected non-governmental non-profit organization. The first part of the work is devoted to the theoretical and legal definition of non-governmental non-profit organizations and the possibilities of their financing. The second part presents a selected organization, which is then analyzed its management. Based on the performed analysis, conclusions and recommendations for improving the management of the organization are set.

KEYWORDS

Non-governmental non-profit organizations, non-profit sectors, analysis of economy, local action groups

OBSAH

Úvod.....	11
1 Nestátní neziskové organizace.....	12
1.1 Příčiny existence nestátních neziskových organizací	12
1.2 Nestátní neziskové organizace v kontextu národního hospodářství a jejich charakteristika.....	14
1.2.1 Členění nestátních neziskových organizací	15
1.2.2 Typologie nestátních neziskových organizací v ČR.....	16
2 Financování nestátní neziskové organizace.....	19
2.1 Principy financování nestátních neziskových organizací	19
2.1.1 Vícezdrojovost, samofinancování, neziskovost.....	19
2.1.2 Osvobození od daní	21
2.1.3 Fundraising	22
2.2 Způsoby financování nestátních neziskových organizací	25
2.3 Finanční zdroje nestátních neziskových organizací.....	26
3 Představení vybrané nestátní neziskové organizace	28
3.1 Charakteristika MAS Podchlumí	28
3.1.1 Poslání a cíl organizace.....	28
3.1.2 Portfolio služeb organizace.....	28
3.1.3 Organizační uspořádání MAS Podchlumí	29
4 Analýza hospodaření MAS Podchlumí.....	31
4.1 Výnosy	31
4.1.1 Provozní dotace.....	33
4.1.2 Členské příspěvky	36
4.1.3 Tržby za vlastní výkony a zboží	36
4.1.4 Ostatní výnosy	38
4.2 Náklady	39

4.2.1	Spotřebované nákupy a nakupované služby	40
4.2.2	Osobní náklady	41
4.2.3	Ostatní náklady	42
4.2.4	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek.....	42
4.2.5	Poskytnuté příspěvky	43
5	Doporučení.....	44
6	Závěr	46
	POUŽITÁ LITERATURA	47

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	14
Obrázek 2 Dárcovská pyramida.....	24
Obrázek 3 Uspořádání organizace MAS Podchlumí	30

Seznam grafů

Graf 1 Poměr výnosů z HČ a VHČ.....	31
Graf 2 Podíly jednotlivých typů výnosů za celých 7 let	32
Graf 3 Poměr nákladů z HČ a VHČ	39
Graf 4 Podíly jednotlivých typů nákladů za celých 7 let	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výnosy – provozní dotace	34
Tabulka 2 Místní akční plán	34
Tabulka 3 Projekt LEADER	35
Tabulka 4 Výnosy – členské příspěvky	36
Tabulka 5 Výnosy – tržby za vlastní výkony a zboží	37
Tabulka 6 Výnosy – ostatní výnosy.....	38
Tabulka 7 Náklady – spotřebované nákupy a nakupované služby	41
Tabulka 8 Náklady – osobní náklady	41
Tabulka 9 Náklady – ostatní náklady	42
Tabulka 10 Náklady – odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	43
Tabulka 11 Náklady – poskytnuté příspěvky	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

FO – Fyzická osoba

HČ – Hlavní činnost

KHK – Královéhradecký kraj

KS MAS KHK – Krajské sdružení Místních akčních skupin Královéhradeckého kraje

LEADER – Projekt na zlepšení organizačních schopností subjektů působících ve venkovských územích

MAP – Místní akční plán vzdělávání

MAS – Místní akční skupina

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NNO – Nestátní nezisková organizace

NO – Nezisková organizace

NOZ – Nový občanských zákoník

NS MAS – Národní síť Místních akčních skupin České republiky

PO – Právnícká osoba

PRV – Program rozvojového venkova

SCLLD – Strategie komunitně vedeného místního rozvoje

VH – Výsledek hospodaření

VHČ – Vedlejší hospodářská činnost

Úvod

Nestátní neziskové organizace jsou běžnou součástí vyspělých států. Jejich existence hraje důležitou roli ve zdravé a demokratické společnosti. Věnovat pozornost jejich existenci, principům fungování a způsobům financování je nutné z několika důvodů. Nejenže svojí činností přispívají k rozvoji společnosti, ale jejich činnost představuje také jeden z možných způsobů řešení důsledků tržního či státního selhání.

Z uvedeného je patrné, že nestátní neziskové organizace vykonávají významnou výchovnou, volnočasovou nebo jinak všeobecně prospěšnou činnost. Jak je už z jejich pojmenování zřejmé, tyto organizace nejsou zakládány za účelem zisku, ale především za účelem maximalizace celospolečenského užitku. To mnohdy dokazuje také aktivita členů organizace, kteří v rámci naplnění jejího cíle vykonávají řadu činností bezplatně. Protože financování představuje významný faktor k naplňování cílů organizace, je nutné věnovat mu zvýšenou pozornost.

Cílem práce je posoudit stav hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, a to jak na základě informací o finančních zdrojích, tak zhodnocení vývoje příjmů a výdajů. Součástí analýzy je i zhodnocení nezbytného množství finančních prostředků pro fungování organizace s ohledem na realizaci strategických cílů.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti dílčích kapitol. První dvě teoretické kapitoly popisují charakteristické rysy nestátních neziskových organizací. Vymezují nestátní neziskové organizace v kontextu národního hospodářství, opodstatňují příčiny jejich existence, a zaměřují se na typologii a členění těchto organizací. Pozornost je dále věnována také zdrojům a způsobům financování, které nestátní neziskové organizace mohou získat pro financování svých činností. V druhé části práce je představena vybraná nestátní nezisková organizace MAS Podchlumí, z.s., u které je zkoumáno její hospodaření. Provedená analýza se zaměřuje na vývoj jednotlivých druhů výnosů a nákladů, které organizace realizovala v posledních sedmi letech. Na základě jejich analýzy jsou stanoveny závěry a doporučení na zlepšení.

1 Nestátní neziskové organizace

Dle Klečkové (2020) je existence nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) pro stát velmi důležitá. NNO napomáhají státu ušetřit, protože zajišťují aktivity, které stát nedokáže nebo nechce zajišťovat. Jedná se o poskytování dostupných zdravotních a sociálních služeb, doplnění tradičního vzdělávacího systému, obstarání kulturních, sportovních a rekreačních aktivit, chránění práva znevýhodněných lidí a řešení veřejných problémů.

Nestátní neziskové organizace lze definovat různými způsoby. Negativní definice NNO říká, že se jedná o organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi vlastníky, správce nebo zakladatele těchto organizací (Klečková, 2020). Definice NNO je upravena také v zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku ve znění pozdějších předpisů, který říká, že NNO je právnická osoba založená k obecně prospěšným činnostem nebo k soukromému prospěchu jako nezisková činnost.

1.1 Příčiny existence nestátních neziskových organizací

Příčiny existence nestátních neziskových organizací je podle Rektořika (2010) možné spatřovat v jejich poslání. Poslání NNO obsahuje a vyjadřuje veškerou náplň a cíle organizace a je často spojeno s momentální potřebou společnosti. Podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) je hlavním důvodem existence NNO skutečnost, že nestátní neziskové organizace působí primárně v oblastech, které nejsou pro ziskové organizace atraktivní. Tyto oblasti nepřinášejí primárně zisk, popřípadě se jedná o oblasti, ve kterých stát ani nechce umožnit organizacím dosáhnout zisku, neboť chce mít nad určitými oblastmi dohled. Podstatou existence soukromých neziskových organizací je dále princip sebeřízení společnosti. Organizace jsou tvořené skupinou lidí, kteří žijí a spolupracují na určitém území. Tyto skupiny jsou schopné organizovat a zároveň usměrňovat své jednání. Členové těchto organizací jsou ochotni podílet se na veřejné politice. To je hlavní důvod, který motivuje občany sdružovat se do různých soukromých neziskových organizací. Z uvedeného je patrné, že především svoboda sdružování opodstatňuje existenci nestátních neziskových organizací nejvíce. Často se hovoří o tom, že NNO jsou hlavním indikátorem společenského rozvoje. Rektořík (2010) prezentuje šest charakteristických rysů svobody sdružování, které toto tvrzení podporují:

- vyrovnávací závaží demokracie – sdružování lidí tvoří hradby proti zneužívání moci a je chápáno jako základní poznání,

- forma účasti na moci – státem poskytnuta možnost občanům podílet se na výkonu určité činnosti státu i jinak než jen na základě volebního práva,
- podpora většiny ostatních svobod – sdružování lidí napomáhá k vykonávání i jiných svobod,
- faktor společenských novot – schopnost NNO včasné a aktivně reagovat na aktuální potřeby občanů,
- faktor výchovy občanů – dobrovolné neziskové organizace zaplňují prostor, ve kterém se vzdělávají občané, aby se vzájemně motivovali k cílům obecného a veřejného blaha,
- prostředek obrany a podpory – zakládáním různých odborů na podporu či obranu svých zájmů, může většina členů těchto organizací řešit i problémy, které jsou jim vlastní.

Svoboda sdružování má ale také určitá omezení, se kterými se musí organizace vypořádat. Jedná se o tzv. brzdy svobody sdružování. Podle Rektora (2010) se jedná například o:

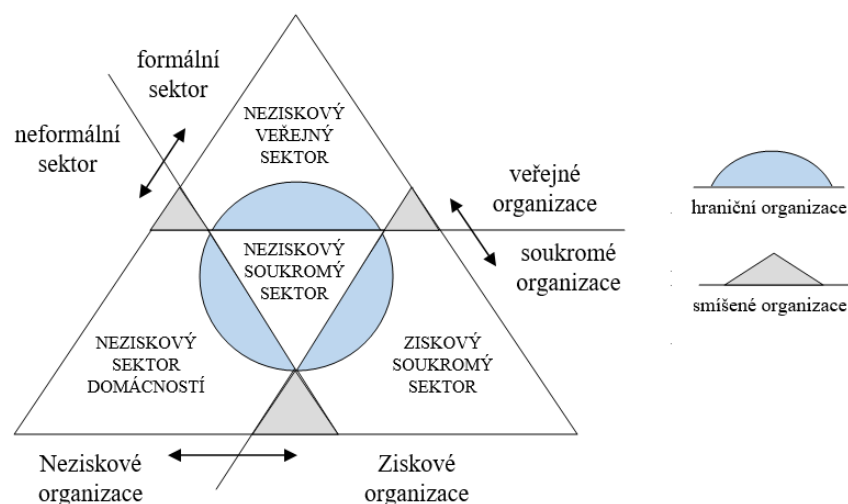
- konkurenci vůči vládnoucí moci – NNO si někdy snaží přisvojit činnosti patřící jiným institucím,
- riziko dát „do hry“ demokratické svobody – obava státu z nadměrného uvolnění podmínek fungování NNO, což může vést k legalizaci některých pro společnost nebezpečných jevů,
- obava státní moci z růstu nezczitelného majetku soukromých neziskových organizací – některé NNO dokážou ve vlastních rukou koncentrovat značné prostředky a majetek, který často využívají ke stejným účelům jako veřejné organizace, což může stát ohrožovat,
- riziko zkosnatění činnosti organizace – faktor omezující efektivnost činnosti NNO,
- triumf zájmů jednotlivců nad zájmy obecnými – NNO se stávají závojem pro jiné druhy činností, což snižuje výhody subjektů, které očekávají, že organizace bude plnit své stanovené poslání, a zároveň poškozují a dehonestují celý obor těchto organizací v očích veřejnosti a státu.

Povahu dnešních nestátních neziskových organizací a důvody jejich existence nelze vysvětlit pouze v kontextu svobody sdružování. Setkáváme se zde také s pojmy *filantropie* či

charita ve vztahu k neziskovosti. Slovo *charita* pochází z latinského *caritatem*, tedy výrazu, který označuje křesťanskou lásku, štedrost nebo dobročinnost jednotlivce nebo státu. Dnešní nestátní neziskové organizace jsou ale více svázány s konceptem filantropie. Toto slovo obecně znamená lásku k lidem a je odvozené z řeckého *filantrop*. Organizace tohoto typu nejsou vytvářeny primárně státem, ale jsou výsledkem snah a přání určitých skupin občanů (Rektořík, 2010).

1.2 Nestátní neziskové organizace v kontextu národního hospodářství a jejich charakteristika

Nestátní neziskové organizace představují jeden z významných subjektů národního hospodářství (dále jen NH). Národní hospodářství lze rozdělit dle různých kritérií. Prvním z často využívaných kritérií je rozdělení NH dle způsobu financování. V rámci tohoto kritéria je NH členěno na ziskový a neziskový sektor. Toto kritérium vymezuje oběma sektorům prostor a mantinely, ve kterých jednotlivé organizace působí a fungují. Tyto pomyslné hranice pomáhají organizacím uvědomit si, v jaké míře a prostoru smí vyvíjet svou činnost a zároveň dosahovat stanovených cílů (Rektořík, 2010). Kromě kritéria financování lze NH rozlišit také podle dalších kritérií, jako například podle kritéria vlastnictví a podle míry formalizace. Rozdělení NH, ve kterém jsou uvažována všechna uvedená kritéria, lze znázornit pomocí Pestoffova trojúhelníku (obrázek 1).



Obrázek 1 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Zdroj: vlastní zpracování podle Rektoříka ((2010), podle Pestoffa 1995), 2021

Nestátní neziskové organizace spadají do neziskového, formálního, soukromého sektoru. Neziskový sektor je dle Víta (2015) chápán jako ta část národního hospodářství, ve

které subjekty spadající do tohoto sektoru produkují statky, za které získávají prostředky pro svou činnost tzv. přerozdělovacím systémem. Cílem těchto organizací neziskového sektoru není primárně generovat zisk, jako je tomu u ziskových organizací, ale celospolečenský užitek. To ovšem neznamená, že by tyto organizace nemohly dosahovat zisku na základě vedlejší hospodářské činnosti. Užítku neziskové organizace dosahují zejména veřejnou službou (Boukal, 2009).

Organizace patřící do soukromého sektoru, zvané také jako nestátní, zabezpečují obdobné služby jako státní NO (Meřičková, Stejskal, 2013). Každá společnost je založena a upravena zvláštními zákony, které upravují zakládání, zánik, správu a řídicí orgány organizací. Hlavním rozdílem mezi státními a nestátními NO, je zřizovatel. Také proto se toto rozlišení na státní a nestátní organizace nazývá jako dělení dle typu zřizovatele. Zřizovatelem nestátní neziskové organizace jsou občané, státní neziskové organizace zřizuje stát. NNO vznikají zcela dobrovolně, tedy vznikají a vykonávají činnosti na základě dobrovolného rozhodnutí, bez ohledu nařízení ze strany státu. Dle Boukala (2009) v jejich čele nesmí být státní orgány nebo úředníci a nesmí být financovány státem, ale podpora z veřejných financí je dovolena.

Posledním znakem NNO je formálnost. Nestátní neziskové organizace vznikají jak formální, tak neformální. Důležitým charakteristickým rysem je institucionalizace, tedy to, že mají NNO určitou institucionální a organizační strukturu, a to ať už jsou formálně nebo právně registrované (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012).

1.2.1 Členění nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace lze dělit podle různých hledisek. Pro tuto práci je postačující rozdělení podle základních kritérií:

- členství,
- prospěšnosti a
- převládající činnosti.

Nestátní neziskové organizace se na základě **kritéria členství** dělí dle Skovajsa (2010) na členskou organizaci a nečlenskou organizaci. Členská organizace má své vlastní členy a jsou charakteristické členskou základnou. V těchto organizacích je podmínkou členství úhrada členských příspěvků. Mezi členské organizace patří například spolek či pobočný spolek. Opakem jsou nečlenské organizace, které nemají své členy, ale mají zaměstnance a pracovníky

správních orgánů, kteří pro tyto organizace pracují. Nečlenskou organizací jsou například nadační fond či obecně prospěšné společnosti.

Nestátní neziskové organizace dle **kritéria prospěšnosti** lze rozdělit na NNO vzájemně prospěšné a NNO veřejně prospěšné. NNO vzájemně prospěšné jsou takové organizace, které jsou zřízeny občany, jejich cílem je dosáhnout užitku, a to díky vzájemné pomoci těchto občanů. Takovými NNO jsou například zájmová sdružení právnických osob, honební společenstva nebo občanská sdružení, nyní již zapsané spolky, včetně odborových organizací. NNO veřejně prospěšné jsou organizace, které jsou zřízeny občany, jejich cílem je dosáhnout užitku pomocí produkování veřejných a smíšených statků a služeb, které odpovídají potřebám veřejné společnosti. Mezi NNO veřejně prospěšné patří například nadace a nadační fondy nebo politické strany a politická hnutí (Rektořík, 2010).

Na základě **převládající činnosti** v nestátní neziskové organizaci lze NNO rozdělit na advokační, servisní a zájmové. Advokační organizace chrání práva a zájmy svých vlastních členů, dalších segmentů populace nebo veřejný zájem. Jejich zájmem je zvýšit povědomí o problémech, které se často týkají celé společnosti. Advokační organizace se snaží přinutit širokou veřejnost, aby podpořila jejich požadavky. Servisní organizace se zaměřují především na poskytování různých typů služeb jak svým členům, tak i dalším občanům. Jedná se o služby, které ze své podstaty nemohou být ziskové (např. služby seniorům, lidem s postižením apod.). Zájmové organizace umožňují svým členům provozovat volnočasové a jiné aktivity, které vykonávají ve vlastním zájmu. Zájmové organizace jsou také někdy označovány jako podtřída servisních organizací. Typickým příkladem jsou sportovní kluby či zájmová sdružení (Frič, Goulli, 2001).

1.2.2 Typologie nestátních neziskových organizací v ČR

Od 1.1.2014 je v platnosti ve Sbírce zákonů ČR diskutovaný zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který nahradil starý občanský zákoník (zákon č. 40/1964 Sb.) a další zákony, jako je například zákon o nadacích a nadačních fondech. Tato rekodifikace občanského zákoníku (dále jen NOZ) s sebou přinesla nové právní formy NNO. V předešlém občanském zákoníku byly obsaženy korporace a fundace. Nyní nově podle NOZ mezi NNO patří i ústavy. NOZ za NNO považuje tyto organizace:

- spolek,
- nadace,
- nadační fond a

- ústav.

Spolky v současné době patří mezi korporace, které představují soukromý nebo veřejný zájem, případně může jít o kombinaci soukromého a veřejného zájmu. Mohou mít také kromě hlavní činnosti i činnost vedlejší. Dále mezi korporace patří církve, politické strany, profesní komory, příspěvkové organizace apod. Dle Klečkové (2020) **nadace a nadační fondy** nakládají s majetkem, který v souladu se zákonem přerozdělují dalším subjektům. Obvykle je jejich základ (fond) tvořen aktivy určenými k určitému použití. Nadace a nadační fondy jsou součástí skupiny fundace, v rámci které mohou nadace nově podnikat za účelem podpoření své hlavní činnosti. **Ústavy** jsou kombinací principů lidí a majetku, kde v ústavě dochází k propojení personální a realitní složky. Rozdíl mezi ústavami a korporacemi je ten, že ústavy nemají členy jako korporace, ale mají zaměstnance. Majetek ústavu není tak chráněn, jako je to u fundací (Pelikánová, 2021). Novinkou patřící mezi ústavy jsou školské právnické osoby, které jsou registrované MŠMT a z velké části zahrnují církevní školy. Nejčastější založenou NNO jsou spolky a pobočné spolky (Interaktivní mapa neziskového sektoru, 2020). Naopak nadace dlouhodobě patří mezi typy NNO, kterých se ročně příliš moc nezaloží. Práce tedy tyto dva typy NNO trochu blíže popíše.

Jak je již výše zmíněno, **spolek** je řazen mezi korporace a patří do neziskových organizací. Podle §217 NOZ je spolek samosprávnou organizací fyzických a právnických osob, která se zakládá za účelem uspokojování a ochrany zájmů, pro které je spolek založen (Klečková, 2020). Pro založení spolku je nutnost alespoň tří členů, kteří se ztotožňují s posláním spolku. Je důležité si uvědomovat, že členové spolku neručí za dluhy tohoto typu organizace. Spolek vzniká dnem zapsání do veřejného rejstříku, popřípadě 30. dnem od podání návrhu na zápis. Aby bylo možné spolek založit, musí se odsouhlasit stanovy, které musí obsahovat pět základních informací o spolku. Těmi jsou název spolku, sídlo, účel založení, práva a povinnosti vůči členům a určení statutárního orgánu. Mezi dobrovolné informace lze dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) uvést, jak spolek, popřípadě zanikne, postup při vyloučení člena, jaká je výše členského příspěvku apod. K roku 2020 existuje celkem 101 461 spolků a 26 359 pobočných spolků, což spolky a pobočné spolky řadí k nejčetnějším typům NNO (Interaktivní mapa neziskových organizací, 2020).

Nadace a nadační fondy jsou základním typem fundace (Vít, 2015). V širším slova smyslu je základem nadace majetek, který je na základě svobodné vůle převeden za určitým účelem na jinou osobu, než je zakladatel. Nadace se zakládají s určitým účelem, přičemž jejich

cílem je tento účel naplnit. Nadace se smí založit na základě nadační listiny, která mívá často podobu zakladatelské listiny, kterou sepíší ve většině případů jeden či dva zakladatelé. V ojedinělých případech nadace vznikají pořízením v případě závěti nebo smrti (Hejduková, 2018). Stejně jako spolek, i nadace má určité náležitosti, které při vzniku musí být splněny. Mezi ně patří hlavně název nadace, sídlo nadace, jména zakladatelů, stanovení účelu vzniku nadace či výši nadačního kapitálu a výši vkladu každého zakladatele (Klečková, 2020). Nadace a nadační fondy jsou nejméně zakládajícími typy NNO. K roku 2020 existuje 2 111 nadačních fondů a jen 562 nadací (Interaktivní mapa neziskových organizací, 2020).

2 Financování nestátní neziskové organizace

V předešlé kapitole byly vymezeny důležité pojmy spojené s nestátními neziskovými organizacemi. Tato kapitola se bude věnovat financování NNO. Pojem financování znamená získávání finančních zdrojů v jakékoli formě. Následně je NNO povinna využít tyto finanční prostředky na nákup potřebného zboží a pokrytí nákladů souvisejících s provozem těchto organizací. Tato kapitola se blíže zaměří na principy, způsoby a zdroje financování NNO, které potřebují k získávání finančních prostředků pro naplnění svých cílů a poslání.

2.1 Principy financování nestátních neziskových organizací

Základním předpokladem úspěšné organizace, která je dlouhodobě udržitelná, je zabezpečení finančních prostředků v dostatečné výši pro chod a naplnění poslání a cílů. S posláním a cílem NNO se musí její zaměstnanci ztotožnit, aby byli schopni veřejnosti podstatu existence jejich NNO vysvětlit a odůvodnit. Financování NNO je v mnoha oblastech velmi ojedinělé, protože v sobě spojuje prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské a marketingové (Medlíková, Šedivý, 2017).

Podle Stejskala, Kuvíkové a Mařátkové (2012) mezi základní principy financování NNO patří:

- vícezdrojovost,
- samofinancování,
- neziskovost,
- fundraising a
- osvobození od daní.

Výše zmíněné principy financování na všeobecné úrovni určují, jak se k NNO stavět, ale také to, jak se daná organizace chová ve vztahu klient – nezisková organizace – financující orgán.

2.1.1 Vícezdrojovost, samofinancování, neziskovost

Jednou ze základních podmínek správného fungování NNO je vícezdrojové financování. Je nutné zajistit takovéto organizaci více zdrojů financování, aby nebyla závislá jen na jednom z nich. Nejde jen o počet jednotlivých typů zdrojů, ale také o jejich relativní zastoupení. V praxi se velmi často objevují případy, kdy NNO získávají finanční prostředky

sice z více zdrojů, ale jeden z nich je dominantním zdrojem, což znamená, že je na něm NNO závislá a tím se stává nestabilní (Šedivý, Medlíková, 2017).

Zdrojem financování NNO je tok přímých a nepřímých finančních a nefinančních prostředků. Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) klasifikují zdroje financování NNO dle různých kritérií na:

- způsob získání finančních prostředků, které se dále dělí na vlastní (interní) a cizí (externí) zdroje,
- charakter zdrojů, které jsou rozděleny na finanční a nefinanční zdroje (informace, know-how apod.),
- původ zdrojů dále členěný na domácí, místní zdroje a zahraniční zdroje,
- financující sektor rozlišující veřejné zdroje – zdroje ze státní správy, samosprávy, mezinárodních institucí nebo daňové asignace a soukromé zdroje získané od nadací, podnikatelských subjektů, církví a náboženských společností či od individuálních dárců.

V praxi jsou NNO financovány různými kombinacemi těchto zdrojů a od různých financujících sektorů, čímž se snadněji vyvarují nestabilitě.

Druhým zásadním rysem NNO je samofinancování. Finanční prostředky NNO získává například prodáváním vlastních produktů, služeb, finanční investicí nebo pronajímáním svého majetku či získáním finančních prostředků z členských příspěvků. Čím vyšší je míra samofinancování, tím více je NNO nezávislá (Pelikánová, 2018). Velká výhoda samofinancování je ve volnosti a flexibilitě finančních prostředků NNO. Nestátní neziskové organizace nemůže nikdo nutit, aby získané peníze samofinancováním musely utrácet podle předepsané struktury, nebo je po určitou dobu vykazovaly. Další výhodou je plynulejší peněžní tok do organizace, jelikož lze samofinancování plánovat a ovlivňovat, což je jednodušší než domlouvat lhůtu pro příjem grantů od veřejných nebo soukromých sponzorských institucí. Nejen flexibilita, ale i psychologické hledisko je výhodou samofinancování. Zaměstnanci, ale i management NNO lépe a s větším nadšením pracují, pokud se jim podaří získat finanční prostředky, a tím naplnit cíl či poslání NNO. V praxi pak úspěšné samofinancování NNO může mít vliv na dárcy, kteří rádi darují finanční prostředky do organizací, které jsou úspěšné.

Třetím charakteristickým znakem pro NNO je neziskovost. Jak již práce výše zmiňuje, neziskovost je jednou ze základních charakteristik NNO. Neziskovost znamená, že prvotním cílem organizace není zisk, ale užitek, i když v rámci vedlejší hospodářské činnosti smí

organizace zisku dosahovat (Krechovská, Hejdková, Hommerová, 2018). Zisk však organizace nesmí přerozdělovat mezi vlastníky organizace či členskou základnu. Zisk, který organizace získá musí být využit na splnění poslání organizace. Aby byla organizace vnímána pozitivně, musí splňovat transparentnost se zdroji. Tedy musí být volně dostupné či dohledatelné financování a nakládání se zdroji těchto NNO.

2.1.2 Osvobození od daní

Daň z příjmů upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon považuje za poplatníky daně z příjmu právnických osob všechny nefyzické osoby a státní organizace. Obecně jsou příjmy právnických osob předmětem daně z příjmů (výnosů) ze všech činností a nakládání s veškerým majetkem. Pro neziskové organizace platí zvláštní daňový režim. V České republice od 1. 1. 1993 platí daňová soustava, která podle Hamerníkové (2000) umožňuje zohlednit činnost NNO (i státních či municipálních NO) s ohledem na různé druhy daní – daň z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů), daň z nemovitostí (zákon č. 338/1992 Sb.), daň dědická, darovací a daň z převodu nemovitostí (zákon č. 357/1992 Sb.) a u DPH (zákon č. 558/1993 Sb.). Zdanitelné jsou v zásadě pouze hlavní příjmy z činností a příjmy z vedlejší hospodářské činnosti, jako jsou příjmy z reklamy a pronájmu nemovitostí (vyjma pronájmu státního majetku). Definice zdanitelných příjmů je poměrně komplikovaná záležitost. Jsou-li jednotlivé účetní operace provedeny se ziskovou i ztrátovou cenou, nelze výsledek kompenzovat ve stejném typu operace. Tento systém je administrativně náročný, neboť vyžaduje zadávání výnosů a souvisejících nákladů podle jednotlivých druhů činností i v rámci nich. Účetní jednotce navíc vznikají náklady související se zdanitelnými i nezdanitelnými příjmy. Těmito režijními náklady by mohla být např. elektřina, nájem, provoz ekonomických služeb, management, provoz organizace atp. Pro alokaci těchto režijních nákladů do výnosů je třeba zvolit vhodné kritérium. Existuje několik programovacích základů, které jsou určeny povahou činnosti, na kterou se režijní náklady vynakládají (např. kolik kilometrů projedeme kvůli daňové a kolik kvůli nedaňové činnosti). U některých organizací, pokud je část vynaložených nákladů společná pro hlavní i vedlejší hospodářskou činnost a je obtížné je kvantitativně rozlišit, mohou být tyto náklady poměrné k prodané částce. Zákon o dani z příjmu vyžaduje, aby neziskové organizace vedly účetnictví tak, aby bylo jasné vidět, který příjem byl zdanitelný a který nezdanitelný, nebo jaký příjem byl zdanitelný, ale osvobozený od daně, a to nejpozději k rozvahovému dni. Totéž platí pro výkazy nákladů. Tuto povinnost lze splnit i mimorozvahově v daňovém přiznání (Krejčí, 2020).

2.1.3 Fundraising

Fundraisingem rozumíme soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění finančních a nefinančních prostředků NNO, které jsou založené za účelem konkrétního poslání (Boukal, 2013). Jinými slovy jedná se o průběžnou plánovanou činnost, která odpovídá ekonomické a finanční strategii nestátní neziskové organizace s cílem získat zdroje v požadovaném množství a struktuře. Důležitým rysem fundraisingu je jeho systematickost a rozsah, včetně finančních a nefinančních zdrojů. Velmi důležité je rozdělení zdrojů na finanční a nefinanční. NNO mají možnost získat různé typy zdrojů. Podle Boukala (2013) jsou těmito zdroji:

- hmotné zdroje,
- práva,
- informace,
- práce a služby.

V praxi často dochází k tomu, že subjekty, které nabízejí pomoc NNO, nepomohou organizacím přímo finančními prostředky, ale poskytnou jim určitou věcnou hodnotu, tj. **hmotný zdroj**. Například pokud NNO rozšiřuje své sklady, může jim oslovený subjekt věnovat stavební cihly apod. Zajímavým příkladem získání hmotných zdrojů jsou tzv. bartery, kde získání zdrojů je založeno na výměnném obchodě dvou či více partnerů. Jedná se o výměnu zboží či služby za jiné zboží či služby, které dané organizace potřebují.

Z hlediska zdroje **práva** se jedná o poskytnutí nějakého prostoru (noviny, reklamní plocha apod.), kam může NNO umístit své logo či jiné informace spojené s projektem, za které poskytovatel nechce zaplatit, popřípadě je výše platby velmi nízká.

Servisní organizace, které mají právní formu neziskových organizací, zajišťují NNO včasné **informace**, které jsou pro fundraising velmi důležité. Lze sem zařadit například tvorbu různých metodických příruček.

Další nefinanční zdroj, který mohou NNO získat je **práce**. Některé společnosti nabízejí své zaměstnance jako firemní dobrovolníky, pro něž je tato příležitost důležitou součástí kariérního rozvoje. Pro NNO je tento zaměstnanec důležitou profesionální „pracovní silou“. Společnosti, které nenabízejí peníze přímo, ale spíše platí za čas svých zaměstnanců, uznávají a oceňují jejich rozhodnutí k dobrovolnosti. Zaměstnanci firem se účastní projektů jako firemní dobrovolníci a investují své úsilí, energii a nápady do veřejně prospěšných programů. NNO pak mají právo využít této příležitosti, vyjádřit své potřeby a vytvořit prostředí příznivé pro práci

dobrovolníků ve firmách. Nejen NNO, ale i společnosti, která zaměstnance poskytne, přináší toto půjčení zaměstnance přínosy. Zaměstnanec jde do cizího prostředí a je tak nucen začlenit se, přemýšlet jiným způsobem nad novými věcmi či pochopit, jak důležitá je jejich role v týmu.

Posledním typem zdroje, který je NNO v rámci fundraisingu poskytován, jsou **služby**. Například může být poskytnuto poradenství (koncepty externí komunikace, daně), přímá pomoc při navrhování projektů a žádosti o podporu nebo specializované školicí programy v určité oblasti odbornosti (Boukal, 2013).

Podle Rektořika (2010) mají zdroje získané prostřednictvím fundraisingu mnoho podob. Nezáleží ale pouze na tom, jaké a kde zdroje NNO získá, ale také „jak“ je získá. Osoba, která je pověřena, aby sehnala a získala zdroje od potencionálních dárců pro NNO se nazývá *fundraiser*. NNO může zdroje získat formou veřejných sbírek, benefičních akcí, osobním setkáním s dárce, dárcovskou SMS (DMS), členskými příspěvky (jedná-li se o spolek), prodejem vlastních výrobků a služeb či například telefonním oslovením potencionálního dárce. Úspěšný fundraiser pak umí zkombinovat různé metody, které jsou vhodné pro daný zdroj. Tedy komunikuje s potencionálními dárci takovým způsobem, aby to co nejlépe vyhovovalo dárce a tím byl dárce přesvědčen, že investovat či darovat peněžní či nepeněžní prostředky do určité NNO je správný krok (Šedivý, Medlíková, 2017).

Metody fundraisingu jsou, stejně jako typy zdrojů, velmi rozmanité. Fundraising je v podstatě marketingová možnost. V rámci fundraisingu musí NNO jasně a velkoryse prezentovat svou nabídku (poslání specifické ve službě nebo produktu) konkrétnímu „zákazníkovi“, tzn. potencionálnímu sponzorovi, ze kterých mohou vzniknout tzv. individuální dárci. Individuální dárci poskytují finanční prostředky ze svých osobních příjmů. Podle Pelikánové (2018) jsou individuálními dárci nejčastěji členové organizací nebo dobrovolníci. Jejich příspěvek má mnohdy podobu finančního prostředku, pomoci znalostmi nebo chuti pomoci ostatním. V tomto případě je dárcovství ovlivněno především emocionální doménou, kde dárci financují jim blízké organizace a očekávají, že tyto organizace naplní společensky žádoucí a prospěšné cíle. Mohou to být lidé, kteří organizaci přispěli jednorázově, nebo pravidelní dárci, kteří organizaci poskytli větší finanční částky (Šedivý, Medlíková, 2012).

Jak poskytují individuální dárci finanční prostředky znázorňuje dárcovská pyramida (obrázek č. 2). Šipky na vnější straně pyramidy představují směr, kterým dárci do pyramidy vstoupil, a šipky uvnitř ukazují, kam se dárci dále pohybuje v závislosti na péči NNO. V případě prvodárcovství by měl fundraiser dárci více motivovat, aby dále poskytoval NNO

prostředky a nejlépe, aby se stal pravidelným dárcem. Většinou, když má dárci s organizací dobré zkušenosti, rozhodne se pro darování vyššího příspěvku. Na vrcholu pyramidy jsou sponzoři, kterým organizace věnuje tolik pozornosti, že se na ni rozhodli pamatovat i ve svých posledních přáních (Boukal, 2009). Pokud jde o metody fundraisingu má podle Šedivého a Medlíkové (2012) smysl je používat, aby nejen umožnily dárcům vstoupit do pyramidy, ale také po ní postupovat výš. Tyto metody totiž fundraiserovi pomáhají lépe motivovat jak potenciální, tak pravidelné dárci. V tomto případě platí tzv. Paretovo pravidlo, které říká, že 80 % dárců, kteří se nachází na spodní části pyramidy a darují, věnují organizaci 20 % z celkového daru, a 20 % dárců, nacházejících se na vrcholu pyramidy, poskytne 80 % z celkového daru. Přepočteno na množství úsilí a práce je jasné, že 80 % úsilí přináší 20 % příjmů. Na první pohled se zdá, že nemá cenu pracovat s těmito dárci, jelikož to z počátku pro NNO přináší více práce než užítku, ale právě z této spodní části pyramidy nejčastěji pocházejí významní a velcí dárci.



Obrázek 2 Dárcovská pyramida

Zdroj: Machálek, P; Nesrstová, J.: Základy fundraisingu a projektového managementu, Masarykova Univerzita Brno, 2011

Na základě uvedeného je zřejmé, že posláním fundraisingu je především zviditelnit NNO a vytvářet pozitivní vztahy mezi NNO a okolním prostředím. Okolí musí přijmout poslání NNO za své, vážít si ho a věřit mu. To vyžaduje, aby nestátní neziskové organizace fungovaly nepřetržitě a zároveň budovaly vztahy s okolním prostředím na mnoha úrovních. Základní rovinou fundraisingu je prezentace poslání NNO, protože bez ní nemůže fundraising smysluplně fungovat. Proto se formulací a prezentací poslání musí jasně zabývat každá NNO (Boukal, 2013).

2.2 Způsoby financování nestátních neziskových organizací

Způsoby financování udávají, jak daná organizace získává finance a jak s těmito financemi nakládá. Dle Stejskala, Kuvínové a Mařátkové (2012) existují čtyři způsoby financování:

- účelové financování,
- výkonové financování,
- globální financování a
- kombinované financování.

Účelové financování patří mezi nejčastější způsoby financování NNO, které souvisí především s principy projektovosti a efektivnosti. Ve většině případů je organizacím poskytnut finanční dar s účelovým zaměřením, což znamená, že jsou poskytnuté prostředky rezervované, tj. mohou být použity pouze na schválený projekt. Vše je řízeno dle rozpočtové položky, která sleduje, zda organizace nepřekročila objem poskytnutých finančních zdrojů a zda dodržuje účel poskytnutí těchto zdrojů. Použití finančních účelových zdrojů je zpravidla možné v daném roce, pokud dodavatel neurčí jinak (Pelikánová, 2018). V takovém to typu financování NNO se snaží organizace veškeré poskytnuté zdroje využít, protože v případě, že se tak nestane, musí nevyužité zdroje vrátit poskytovateli. Ovšem tato snaha využít veškeré poskytnuté zdroje sebou nese riziko, často totiž způsobuje neefektivnost organizace.

Dle Stejskala, Kuvínové a Mařátkové (2012) má účelové financování jisté výhody, ale také rizika. Mezi výhody účelového financování patří zabezpečení plnění požadovaných výstupů a činností, zabezpečení funkčnosti a vyváženosti jednotlivých činností NNO, ulehčení plánování a rozpočtování finančních prostředků či umožnění jednoduše z vnějšku kontrolovat, zda jsou poskytnuté prostředky účelově využity atp. Nevýhody účelového způsobu financování jsou spatřovány v nezahrnutí ziskového nástroje (zvýšení hospodárnosti). Další nevýhodou je, že organizace se snaží vytvářet nereálné rozpočty, které nadhodnocují náklady a podhodnocují výnosy, nebo že se prostředky uvolňují a spotřebovávají, i když přímo neovlivňují politiku a výsledky požadované zadavatelem. Tento způsob financování je doporučován převážně při vícezdrojovém financování.

Výkonné financování je přesným opakem výše popsaného způsobu financování. Hlavní rozdíl je čas, kdy jsou finanční prostředky poskytnuty. Ve výkonném financování jsou finanční prostředky poskytovány až po dokončení plánovaných činností po vyfakturování

dodavatelem. Tento způsob však vyvíjí tlak na NNO, jelikož takto financovaná NNO musí zabezpečit výkony hospodárně a v objemu tak, jak si objednala (Pelikánová, 2018).

I tento způsob financování má dle Stejskala, Kuvínové a Mařátkové (2012) své výhody. Výhody jsou spatřovány v realizaci finančního systému, zajištění transparentnosti poskytovaných služeb z manažerského, ekonomického a účetního hlediska a vyhýbání se nadhodnocování nákladů a vytváření tlaku na vícezdrojové financování atp. Hlavními nevýhodami výkonného financování je vyvíjení výrazného tlaku na NNO, který může vést k omezenému zájmu o plnění úkolů v hlavní činnosti, nebo riskování zaměření na ekonomické úkoly na úkor hlavní veřejně prospěšné činnosti.

Podle Pelikánové (2018) je **globální financování**, známé také jako „lump-sum“ financování, založeno na poskytnutí předem stanovené částky pro poskytování celé řady NNO služeb. V tomto způsobu financování jde o to, že organizace předem obdrží od poskytovatele finanční zdroje ke splnění stanovených úkolů, a je v podstatě jen na ni, v jaké míře je na dané úkoly využije. Součástí jsou často i některé účelové položky, především se jedná o mzdové náklady, které nelze využít na nic jiného, než na mzdy (Stejskal, Kuvínová, Mařátková, 2012).

Výhodami globálního financování je tlak na vývoj reálnějšího rozpočtu a možnost financovat organizaci dodatečnými zdroji, což znamená, že je podpořené vícezdrojové financování. Naopak největší nevýhodou tohoto způsobu financování je omezená dostupnost finančních prostředků. Důvodem je požadavek na upřesnění určitých činností a jejich rozsahu, což vede k přeceňování činností nebo k tomu, že organizace šetří.

Kombinované financování je financování, které je nejčastěji v praxi využíváno jako kombinace výše zmíněných typů financování zároveň. Kombinací zmíněných typů financování dochází k odstranění nevýhodnosti jednotlivých metod (Pelikánová, 2018). V praxi se lze setkat s různými kombinacemi výše zmíněných způsobů financování, z nichž nejčastější jsou kombinace výkonového a účelového financování nebo kombinace účelového financování s celkovým přidělem.

2.3 Finanční zdroje nestátních neziskových organizací

Nejdůležitější složkou financování NNO jsou peněžní prostředky. Finance se dle Stejskala, Kuvínové a Mařátkové (2012) dělí na tři typy zdrojů:

- vlastní zdroje,
- cizí zdroje a

- potenciální zdroje.

Vlastní zdroje představují finanční prostředky získané formou samofinancování, jak již bylo vysvětleno výše (kapitola 2.1.1). Takové to zdroje organizace může získat např. příjmy z vlastní činnosti – prodejem výrobků či služeb, pořádáním různých akcí (burzy, plesy, aukce apod.), nebo členskými příspěvky (pokud se jedná o spolek).

Finanční prostředky, které jsou poskytnuty jinou osobou organizaci, která není schopna tyto prostředky sama vynaložit, se nazývají **cizí zdroje**. Tyto zdroje si často NNO mohou půjčit od banky. NNO mohou tyto prostředky obdržet v určitém časovém období a v případě nevyčerpání je musí po dohodnutém časovém rámci vrátit. NNO by měla opravdu zvážit, zda si například od banky půjčí, protože v případě, že by nebyla schopna splácet půjčku, poškodí tím jméno celé organizace. Kromě půjček od bank může organizace získat peníze ze státního či územního rozpočtu, z příjmů z loterií a her, sponzorováním, z různých nadačních fondů či z veřejných sbírek a darů od fyzických osob (Stejskal, Kuvínová, Maťátková, 2012).

Posledním typem jsou finanční prostředky, které může NNO získat na základě žádosti například o dotaci. Jedná se o **potenciální zdroje**. Tyto zdroje jsou mnohdy poskytnuty na základě předem stanoveného cíle, k čemu chce organizace prostředky využít – účelové financování. Potencionálními zdroji jsou příspěvky ze zdrojů Evropské unie, dotace státu a municipalit NNO, příspěvky nadací a nadačních fondů, firemní či individuální dárcovství, loterie nebo firemní sbírky (Boukal, 2013).

3 Představení vybrané nestátní neziskové organizace

Tato kapitola se nejprve věnuje představení vybrané nestátní neziskové organizaci místní akční skupině MAS Podchlumí, z.s. (dále také MAS Podchlumí). Nejprve je popsána charakteristika vybrané NNO, následně pak její poslání a cíle, portfolio služeb organizace a také její organizační uspořádání.

3.1 Charakteristika MAS Podchlumí

Místní akční skupina Podchlumí vznikla na konci roku 2005 se sídlem ve vesnici Holovousy a zahrnuje území 42 obcí v okolí města Hořice v Královéhradeckém kraji. Rozloha MAS Podchlumí zaujímá 276,03 km², kterému náleží 22 220 obyvatel (ČSÚ, ke dni 31. 12. 2020). MAS Podchlumí představuje právní formu spolku, který byl založen z iniciativy Mikroregionu Podchlumí, města Hořice, Výzkumného a šlechtitelského ústavu ovocnářského a dalších regionálních představitelů na základě principů metody LEADER. Filozofie metody LEADER vychází z přesvědčení, že pouze místní komunita dobře zná silné a slabé stránky dané oblasti a je proto sama schopna své vlastní problémy řešit nejlépe. Tato metoda LEADER pracuje na základě principu „zdola-nahoru“. Název regionu Podchlumí je dán jeho polohou na svazích výrazného pohoří – chlumu, prudce spadajícího do rovinatého Polabí a oddělující severní oblastí od členitého podhůří Krkonoš (MAS Podchlumí, 2021).

3.1.1 Poslání a cíl organizace

Cílem NNO MAS Podchlumí je podpora místních partnerství veřejné správy, zemědělských organizací, samostatných zemědělských a nezemědělských podnikatelů, neziskových organizací a dalších jednotlivců vytvářejících aktivitu ve prospěch organizace (MAS Podchlumí, 2021). Posláním MAS Podchlumí je plně podporovat udržitelný rozvoj regionu. Toho dosahuje maximálním využitím místních lidských a přírodních zdrojů, zejména pak za pomoci jednotlivých aktivit a projevů podpory, které využije ve prospěch regionu obcí, neziskových organizací, malých a středních podniků a dalších organizacích působících na území MAS Podchlumí.

3.1.2 Portfolio služeb organizace

Hlavní poskytovanou službou MAS Podchlumí je realizace společného zájmu tohoto spolku. Mezi další činnosti pak patří např. (MAS brána Vysočiny, 2022):

- vykonávání oboustranně prospěšné činnosti nejen ve prospěch svých členů, ale i ve prospěch veřejnosti,

- spolupráce s dalšími partnerskými spolky, resp. s fyzickými a právníckými osobami v ČR, EU a dalších zemích,
- zachování, ochrana a obnova krajiny, životního prostředí, přírody, kultury a zdraví obyvatel v regionu,
- péče o přírodní ráz venkova a venkovských sídel,
- vývoj v cestovním ruchu, podpora cestovního ruchu či
- poskytování finančních prostředků a dalších zdrojů potřebných k implementaci cílů.

3.1.3 Organizační uspořádání MAS Podchlumí

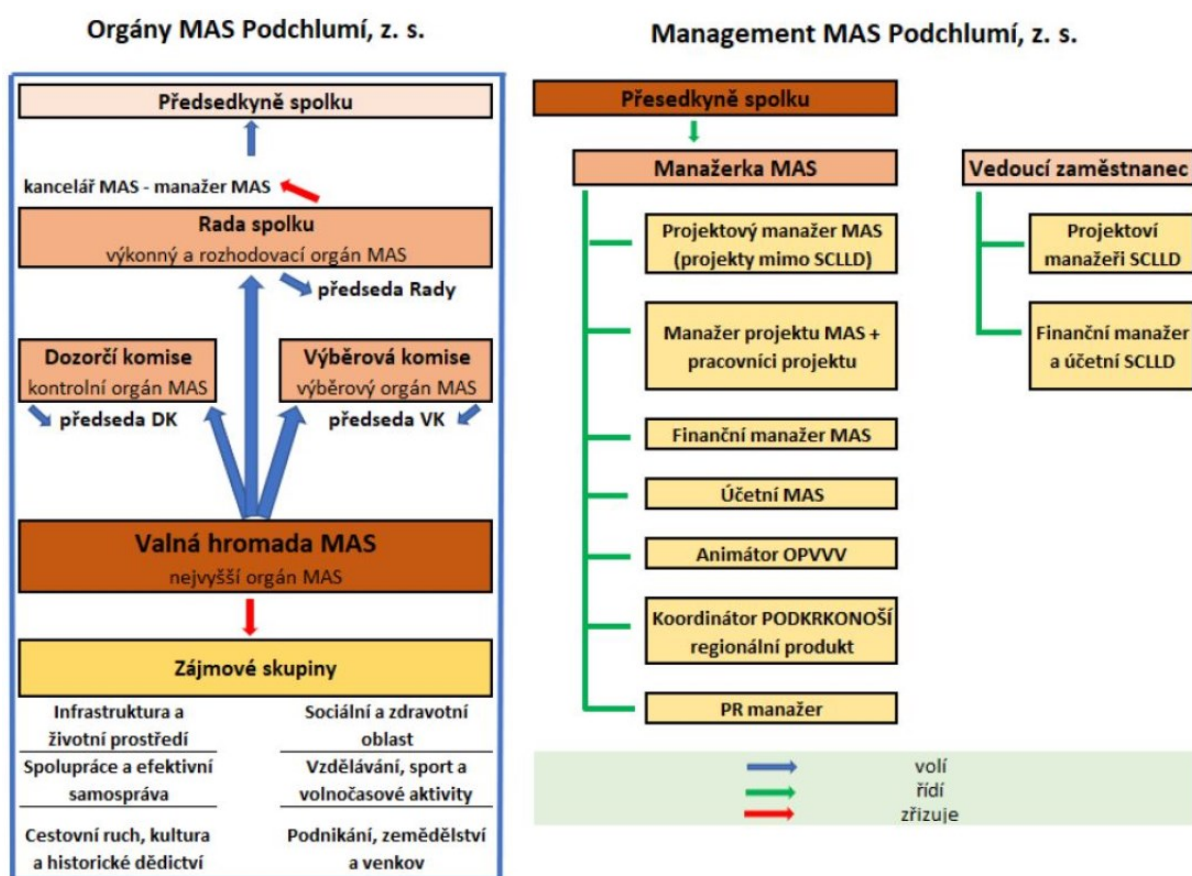
Fungování a práce MAS Podchlumí je v rukou šesti zaměstnanců. V současné době má MAS 36 členů, z toho 78 % tvoří členové soukromého sektoru a 22 % členů zastupuje veřejný sektor. Členy spolku z veřejného sektoru jsou obce, města a mikroregion, které na jednáních zastupují jejich vybraní zástupci. Nejčastěji se jedná o starosty/předsedy či místostarosty/místopředsedy dané obce/mikroregionu. Členové soukromého sektoru (firmy, neziskové organizace, zemědělci, fyzické osoby) neplatí za působení v MAS členské příspěvky. Členové veřejného sektoru (obce, města, mikroregion) platí roční členský příspěvek dle počtu obyvatel trvale žijících na jejich území. Členské příspěvky jsou stálý příjem MAS.

MAS Podchlumí má svoji činnost rozdělenou do jednotlivých zájmových podskupin. Z těchto podskupin si jednotliví členové při přihlášení k členství do MAS volí takovou podskupinu, která se nejvíce blíží jejich zájmům. Tímto členěním se MAS snaží dát členům možnost patřit do skupin a v rámci nich rozhodovat o různých činnostech, které jsou jim nejbližší a rozumí jim. Strategie byla tedy rozdělena na následující zájmové podskupiny (MAS Podchlumí, 2021):

- infrastruktura a životní prostředí,
- spolupráce a efektivní samospráva,
- cestovní ruch, kultura a historické dědictví,
- vzdělávání, sport a volnočasové aktivity,
- sociální a zdravotní oblast a
- podnikání, zemědělství a venkov.

Každý člen MAS patří do jedné zájmové skupiny a žádná zájmová skupina nemůže mít v rozhodovacích orgánech více než 49 % svých členů. Z těchto zájmových skupin jsou voleni do orgánů MAS, kde mají rozhodovací pravomoci v rámci orgánu (viz níže) – valná hromada,

rada spolku, výběrová komise. Členství v zájmové skupině je podmíněno primárně činností daného člena. Vedle členské základny, která tvoří Valnou hromadu, má MAS v souladu s podmínkami pro standardizaci ustaveny i další tzv. povinné orgány, jejichž činnosti a pravomoci jsou podrobně uvedeny ve Stanovách MAS Podchlumí. Valná hromada je nejvyšším orgánem MAS a má na starosti závazky organizace, zaměření MAS, hospodaření apod. Dalším orgánem je rada spolku, což je výkonný a rozhodovací orgán MAS. Mezi její kompetence patří vedení účetnictví, vznik/zrušení členství, vybírání projektů pro MAS apod. Dalšími orgány pak jsou výběrová a dozorčí komise. Fungování organizace MAS Podchlumí popisuje obrázek 3.



Obrázek 3 Uspořádání organizace MAS Podchlumí

Zdroj: Členové MAS, In: *maspodchlumi.cz* [online]. 2021 [cit. 01.02.2022]. Dostupné z: <https://maspodchlumi.cz/o-nas/mas-podchlumi/clenove-mas-copy>

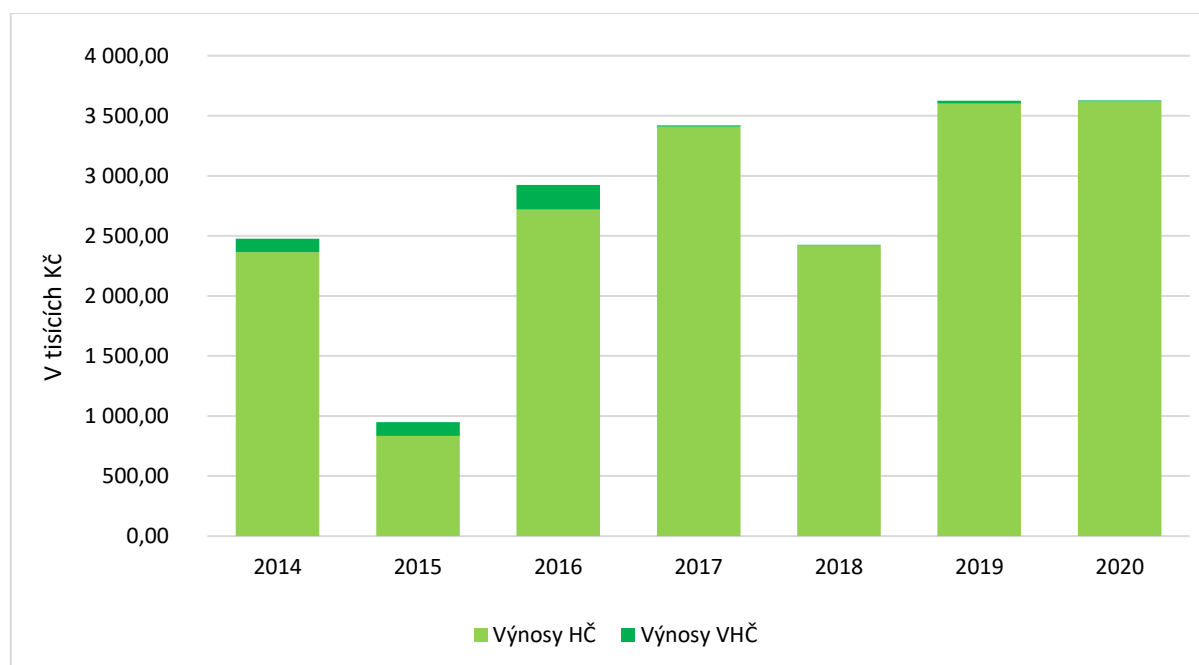
Předsedou spolku je samostatný statutární orgán tvořený členem MAS. Místopředseda spolku pak vystupuje jako předseda rady spolku.

4 Analýza hospodaření MAS Podchlumí

Následující kapitola se zabývá analýzou hospodaření MAS Podchlumí z.s. V rámci analýzy jsou zkoumány náklady a výnosy nestátní neziskové organizace MAS Podchlumí. Vstupními daty jsou jednotlivé typy výnosů a nákladů, které organizace realizovala v období 2014–2020. Údaje jsou získány z dostupných výročních zpráv a interních zdrojů.

4.1 Výnosy

V první části analýzy je věnována pozornost výnosům. MAS Podchlumí realizuje výnosy jak z hlavní činnosti, tak i z vedlejší hospodářské činnosti. Vývoj a objem těchto výnosů v období 2014–2020 prezentuje graf 1.



Graf 1 Poměr výnosů z HČ a VHČ

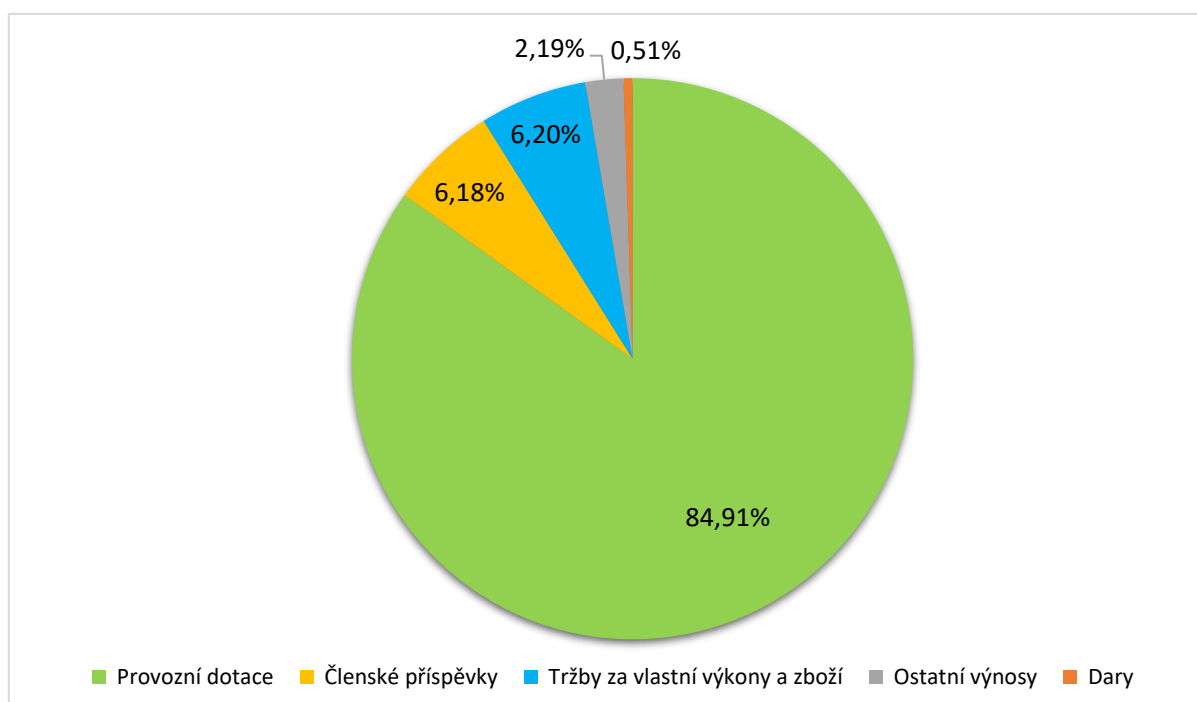
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014–2020, MAS Podchlumí

Z grafu je zřejmé, že celkové výnosy organizace mají rostoucí tendenci. Výjimkou byly pouze roky 2015 a 2018, kde je možné sledovat propad zejména z důvodu nižšího čerpání na projekt Místní akční plán vzdělávání pro ORP Hořice (dále jen MAP). MAS Podchlumí je vždy podle finančního plánu dopředu známa výše získané dotace od EU skrze MŠMT na období čtyř let (momentálně 2018–2022) na realizaci MAP. Na začátku období získá 30 % z celkové dotace jako zálohu a následně využívá tyto prostředky k realizaci činností podle plánu. Každý půlrok pak MAS podle finančního plánu žádá o další část finančních prostředků ze schválené dotace. V roce 2014 a 2015 ještě MAP nebyl. Následující roky 2016 a 2017 MAS čerpala finanční prostředky z MAP I, a to až do 31. 12. 2017, kdy MAP I skončil (tehdy byl projekt pouze

dvouletý). V roce 2018 jsou výnosy z MAP nižší z toho důvodu, že projekt MAP II začal až v listopadu 2018. Pokud by došlo k situaci, že MAS nevyužije veškeré finanční prostředky, musí nevyužitou část MŠMT a Evropské unii vrátit.

Z grafu je dále patrné, že výnosy z vedlejší hospodářské činnosti nepředstavují pro organizaci významný zdroj financování. Ve sledovaném období tyto výnosy představovaly pouze 2,47 % z celkových výnosů. Aktuálně v rámci vedlejší hospodářské činnosti organizace píše projekty či strategické plány, což je součást poradenské činnosti MAS. Lze si povšimnout, že v letech 2014–2016 tvořila tato činnost na celkových výnosech podíl vyšší než v následujících letech. Příčinu lze spatřovat především v nejednoznačném rozlišování výnosů z HČ a VHČ. V těchto letech byly výnosy ze značky regionálního produktu, pořádání školení a půjčování vybavení pro ostatní obce považovány za VHČ. Na základě provedeného auditu jsou od roku 2017 tyto výnosy považovány za výnosy z HČ.

Za posledních sedm let organizace realizovala výnosy ve výši 19 449 509,58 Kč. Procentní podíl jednotlivých druhů výnosů na celkovém objemu znázorňuje graf 2.



Graf 2 Podíly jednotlivých typů výnosů za celých 7 let

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Jak lze z grafu vidět, největší výnosovou položku představovaly provozní dotace, a to ve výši téměř 85 %. Naopak nejmenší položku tvořily dary organizace představující pouze 0,51 %. MAS Podchlumí obdržela dar pouze v roce 2014 a to v hodnotě 100 035,50 Kč. Tento dar byl určen k předfinancování projektu jedné z členských obcí. Následující rok, po získání dotace

určené k realizaci tohoto projektu byl dar (poskytnutá finanční částka) obci vrácen. Protože organizace nerealizovala další výnosy z darů, nebude věnována této položce samostatná část.

4.1.1 Provozní dotace

Tabulka 1 zobrazuje vývoj provozních dotací MAS Podchlumí za období 2014–2020, které jsou určeny k pokrytí provozních nákladů činností spojenými s:

1. místním akčním plánem (MAP),
2. projektem LEADER a
3. strategií CLLD (SCLLD).

Místní akční plán je projekt zaměřený primárně na rozvoj kvalitního inkluzivního vzdělávání dětí v mateřských školách a žáků základních škol (Místní akční plán rozvoje vzdělávání, 2022). Jedná se o dotaci, kterou MAS získává od Evropské unie skrze MŠMT. Projekt LEADER je grantovým projektem Evropské unie zaměřeným na podporu a rozvoj venkova. V rámci tohoto projektu MAS realizuje činnosti vedoucí ke zlepšení kvality života na území MAS a ke zhodnocení přírodních a kulturních zdrojů. Projekt LEADER je využíván od roku 2015, kdy nahradil strategii CLLD. SCLLD je strategií komunitně vedeného místního rozvoje, na jejímž základě MAS přerozděluje získané finanční prostředky od evropské unie žadatelům ze svého území. Strategie CLLD má stejný záměr, jako projekt LEADER, ale dotace byla poskytnuta z Programu rozvoje venkova. Každá MAS má svoji strategii komunitně vedeného rozvoje, kde je popsáno, co bude podporovat. Žadatelé z území MAS, nejen obce, ale i zemědělci, podnikatelé, mohou žádat o dotaci přes MAS. MAS má dle počtu obyvatel a území stanovenou část dotace z evropského fondu, který rozděluje tím, že vyhlásí svoji výzvu s podmínkami. Do této výzvy se mohou přihlásit oprávnění žadatelé se svojí žádostí. Získaná částka z evropského fondu se rozděluje podle toho, o kolik si žadatel zažádá a zda splní podmínky. Některé pořizované věci mají i svoje limity dané výzvou – například na traktor dostane žadatel maximálně jeden milion korun.

Další provozní dotace získává organizace pravidelně od Královéhradeckého kraje (KHK). Tyto dotace jsou využity například na financování mzdových nákladů, režijních výdajů či hrazení příspěvků Národní síti nebo Krajskému sdružení Místních akčních skupin apod. (viz kapitola 4.2.6). Výnosy z provozních dotací rozdělených dle jednotlivých typů dotací uvádí následující tabulka 1.

Tabulka 1 Výnosy – provozní dotace

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem výnosu (Kč)	2 011 955	636 081	2 443 666	3 048 533	1 809 185	3 255 322	3 310 508
Podíl na celkových výnosech (%)	81,25	67,04	83,59	89,14	74,57	89,78	91,23
MAP (Kč)	0	750	1 322 353	1 821 268	93 353	2 233 017	2 097 109
LEADER (Kč)	-	203 383	985 444	1 078 288	1 566 439	872 305	952 037
SCLLD (Kč)	497 714			-	-	-	-
Dotace od KHK (Kč)	150 000	100 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Z tabulky je zřejmé, že na provozních dotacích tvoří od roku 2016 největší podíl dotace MAP. Výjimkou jsou roky 2014 a 2015, kdy organizace připravovala podklady pro další strategii využívání finančních prostředků a realizovala aktivity na které jsou dotace určené v omezené míře. Výši dotace nemůže MAS Podchlumí nijak ovlivnit, avšak snaží se ji plně využít, protože v případě nevyužití by musela nevyužité finance Evropské unii vrátit. Protože jsou dotace MAP určeny na předem stanovený účel, měly by výnosy z dotací pokrýt náklady spojené s aktivitami v rámci MAP. Jak velkou část dotace za daný rok MAS využije je dáno předem stanoveným rozpočtem. Dotace je rozdělena na přímé výdaje (pouze mzdy a DPP) a paušální část (40 % z přímých výdajů). Financování projektu MAP uvádí tabulka 2.

Tabulka 2 Místní akční plán

Popis/Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy – MAP přímé (Kč)	-	750	899 462	1 345 982	79 141	1 644 622	1 591 412
Výnosy – MAP paušální (Kč)	-	-	422 891	475 286	14 212	588 396	505 697
Náklady – MAP přímé (Kč)	-	1 488	899 462	1 345 982	79 141	1 646 555	1 591 412
Náklady – MAP paušální (Kč)	-	-	422 891	475 848	14 212	588 396	505 697
Rozdíl (Kč)	-	- 738	0	- 562	0	- 1 933	0

Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat MAS Podchlumí za roky 2014-2020

Na základě tabulky 2 lze zmínit výrazný rozdíl ve výši dotace mezi roky 2017 a 2018. Tento rozdíl byl způsoben dočerpáním dotace MAP I v roce 2017 a následně začátek čerpání dotace MAP II od roku 2018 (další finanční prostředky). Dočerpání dotace MAP I je i důvodem, proč je MAS v roce 2017 ve ztrátě a výnosy a náklady se za tento rok nerovnejí. MAS již vyčerpala získanou dotaci od Evropské unie dle rozpočtu, a proto se ocitla v malé ztrátě.

Málokdy se podaří přesně na korunu dodržet plánované výdaje. Důvodem může být třeba jiná nepředvídatelná mzda při čerpání dovolené. Doplatek MAS je zpravidla financován z členských příspěvků. V roce 2019 byla ztráta způsobena odejmutím části dotace kvůli nedodržení finančního milníku ze strany MAS. Nejednalo se o pokutu za nedodržení ale pouze drobný poplatek. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou aktivit financovaných z MAP jsou především žáci a učitelé, bylo realizování programu v posledních dvou letech zkoumaného období (2019–2020) omezeno pandemií COVID-19. Vzdělávací výjezdy, školení a workshopy byly rušeny.

Druhou položkou, která má největší podíl na celkové provozní dotace je projekt Zlepšení řídicích a administrativních schopností MAS Podchlumí (dále jen LEADER), který nahradil dřívější projekt hrazený z PRV. Tento projekt je revoluční v tom, že peníze rozdělují samy MAS svým venkovským oblastem (stejný princip jako u SCLLD viz výše). MAS má předem stanovený rozpočet, který zahrnuje mzdové a materiálové výdaje za služby, publicitu, drobné vybavení, cestovné apod. Obce, zemědělci, firmy a další subjekty, pro které jsou v rámci MAS tyto finanční prostředky určeny, každý rok píší žádost, ve které jsou vyúčtované uhrazené náklady. Rovněž se píší zprávy o realizaci, kde je popsáno, co se daný rok realizovalo a na co byly náklady využity. Na základě těchto žádostí pak MAS Podchlumí přerozdělí finanční prostředky z projektu LEADER mezi žadatele. Vývoj výnosů a nákladů z projektu LEADER zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3 Projekt LEADER

Popis/Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy (Kč)	497 715	203 383	985 444	1 078 288	1 566 439	872 305	952 038
Náklady (Kč)	497 714	203 383	1 037 309	1 135 041	1 648 884	918 216	1 002 145
Rozdíl	1	0	- 51 865	- 56 753	- 82 445	- 45 911	- 50 107

Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat MAS Podchlumí za roky 2014-2020

Evropská unie financuje náklady spojené s aktivitami v rámci projektu LEADER z 95 % a zbývající část je financována z jiných zdrojů, například z členských příspěvků. V roce 2014 a 2015 vedla MAS účetnictví tak, aby byly výnosy a náklady vyrovnané. MAS od roku 2016 takto vypadající ztrátu v projektu LEADER neřeší, protože to nemá vliv na celkový hospodářský výsledek. Zmíněné roky 2014 a 2015 byl projekt taktéž ve ztrátě, ale byl vyrovnán členskými příspěvky.

4.1.2 Členské příspěvky

Členské příspěvky tvoří další významný zdroj financování organizace. Členské příspěvky jsou tvořeny z poplatků dané obce či mikroregionu, který je zapsaným členem v MAS Podchlumí. Výše členského poplatku za danou obec/mikroregion je dána počtem obyvatel této obce. Vývoj přijatých členských příspěvků a počet členů za sledované období uvádí tabulka 4.

Tabulka 4 Výnosy – členské příspěvky

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem výnosu (Kč)	99 565	100 265	200 255	200 010	200 330	201 110	201 070
Podíl na celkových výnosech (%)	4,02	10,57	6,85	5,85	8,26	5,55	5,54
Počet členů	37	36	36	36	38	35	35
Výše členského příspěvku (Kč/obyvatel)	5	5	10	10	10	10	10

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Z tabulky je vidět rostoucí charakter vybraných členských příspěvků. Lze si všimnout, že od roku 2016 byla výše členských příspěvků v podstatě stejná. Do roku 2016 byla výše vybraných členských příspěvků poloviční.

Určitým negativem ve financování MAS je skutečnost, že služby MAS mohou zdarma využívat i ostatní obce, které se nachází na území MAS, přestože nejsou jejím členem – tj. neplatí členské příspěvky. Za rok 2020 se jedná celkem o 2 143 obyvatel, kteří spadají pod nečlenské obce a MAS z těchto obyvatel tedy mohla získat dodatečných 21 430,00 Kč (Interní data MAS Podchlumí). MAS nemůže obce na území MAS nutit k členství, avšak členství pro obce/mikroregiony má určité výhody. Členové MAS jsou součástí valné hromady a mají možnost rozhodovat o budoucím vývoji a strategii MAS.

4.1.3 Tržby za vlastní výkony a zboží

Vývoj tržeb za vlastní výkony a zboží je složen z následujících čtyř aktivit:

1. poradenská činnost – MAS Podchlumí radí a pomáhá s psaním a vyřizováním drobných žádostí svým obcím a mikroregionu,
2. pronájem vybavení – MAS má k pronájmu party stan, podium, taneční parket,
3. provoz značky PODKRKONOŠÍ – udělení značky PODKRKONOŠÍ za regionální a poctivé produkty,

4. pořádání školení – MAS pořádá školení pro zaměstnance obcí a mikroregionu v různých potřebných záležitostech spojených s chodem obcí a jejím rozvojem (např. školení GDPR).

Výši tržeb za jednotlivé aktivity znázorňuje tabulka 5.

Tabulka 5 Výnosy – tržby za vlastní výkony a zboží

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem výnosu (Kč)	144 000	114 010	205 260	111 600	381 155	143 797	105 645
Podíl na celkových výnosech (%)	5,82	12,02	7,02	3,26	15,71	3,97	2,91
Poradenská činnost (Kč)	-	26 000	9 000	10 000	5 000	25 000	10 000
Pronájem vybavení (Kč)	-	20 000	92 386	68 372	60 400	50 200	14 200
Provoz značky PODKRKONOŠÍ (Kč)	33 000	60 000	23 875	41 600	64 025	68 597	71 445
Pořádání školení (Kč)	85 000	-	80 000	-	251 730	-	10 000
Počet uskutečněných školení	5	-	5		3		1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Celkový vývoj tržeb za vlastní výkony a zboží má nestálý charakter. V tabulce 5 jsou viditelné rozdílné částky za pořádání školení, jehož výše je závislá na počtu, typu školení a kvalitě přednášejícího. MAS Podchlumí tato školení organizuje nejčastěji jako službu pro Mikroregion Podchlumí. Pro Mikroregion Podchlumí se jedná o náklad, pro MAS Podchlumí o výnos z této činnosti. V roce 2019 MAS žádné semináře nerealizovala. Nízký výnos z této položky za rok 2020 je způsoben pandemií COVID-19, kdy nebylo možné takovéto akce pořádat.

Vývoj sledovaných výnosů ovlivnila dále položka značení regionálního produktu PODKRKONOŠÍ. Výše příjmů ale i výdajů se vyvíjí podle počtu výrobků, které se do systému značení zapojí. Výše poplatku za udělení značky je dlouhodobě stejná. Za udělení značky na dva roky částka činí 1000 Kč. Částka za užití značky na jeden rok se pak odvíjí podle druhu a velikosti žadatele (PO, FO, dle počtu zaměstnanců) a pohybuje se od 500 Kč do 2000 Kč.

Poradenskou činnost a pronájem vybavení začala MAS Podchlumí realizovat až od roku 2015. Položka pronájem vybavení je ovlivněna pořádáním akcí různých členských obcí. V roce 2020 ji ovlivnila hlavně vládní protipandemická opatření. Nejznámější akcí na území MAS jsou Slavnosti holovouského malináče, které se konají jednou za rok. Počet akcí za rok je různý.

Mezi pravidelné akce, na kterých se podílí MAS, patří Otevírání a Zavírání turistické sezony na Zvičině. Tato akce se koná dvakrát do roka. Od roku 2019 se k této akci připojil Festival regionálních produktů, kde držitelé regionální značky PODKRKONOŠÍ prodávají své výrobky.

4.1.4 Ostatní výnosy

Mezi ostatní výnosy patří především dotace na pořízení dlouhodobého majetku, respektive jejich postupné rozpouštění ve výši odpisů. Vývoj ostatních výnosů MAS Podchlumí za období 2014–2020 je zobrazen v tabulce 6.

Tabulka 6 Výnosy – ostatní výnosy

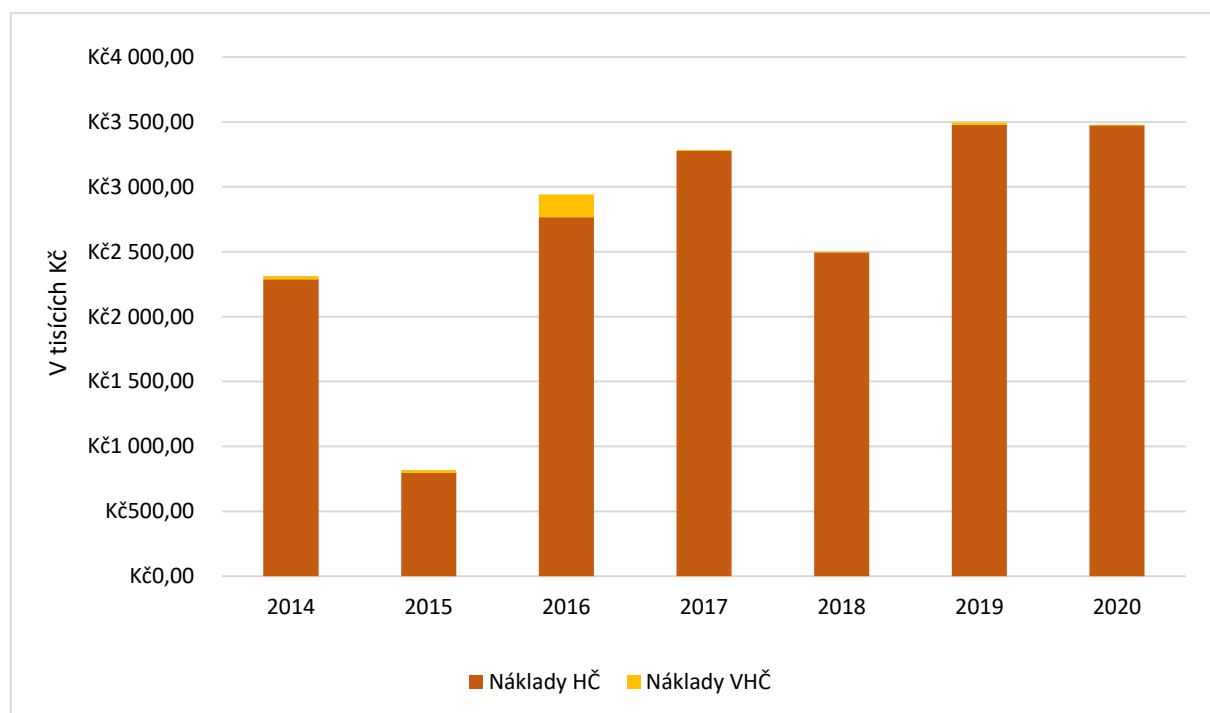
Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem výnosu	120 734	98 459	74 315	59 893	35 587	25 569	11 630
Podíl na celkových výnosech (%)	4,88	10,38	2,54	1,75	1,47	0,71	0,32
Odpisy za mamuta (Kč)	21 060	18 720	16 380	14 040	11 700	9 360	7 020
Odpisy za pece (Kč)	23 741	17 807	11 871	5 935	-	-	-
Odpisy za parket, stany, pódium (Kč)	75 549	60 439	45 329	30 219	15 108	-	-
Odpisy za tržby/provoz (Kč)	383	1 494	734	8 372	1 431	3 822	4 610
O2 finanční balíček (Kč)					7 349	12 387	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Klesající charakter zkoumané výše odpisů, na který se výnos váže, je způsoben postupným dokončováním odepisování majetku. Na výši položky ostatních výnosů má vliv dále finanční balíček od firmy O2, který MAS od roku 2018 využívá. Smlouva s O2 je uzavírána na dva roky a zahrnuje možnost nákupu telefonů.

4.2 Náklady

Druhá část analýzy je věnována nákladům organizace. Stejně jako u výnosů i náklady MAS Podchlumí vznikají jak z hlavní činnosti, tak i z vedlejší hospodářské činnosti. Vývoj a objem těchto nákladů za období 2014–2020 je zobrazen v grafu 3.



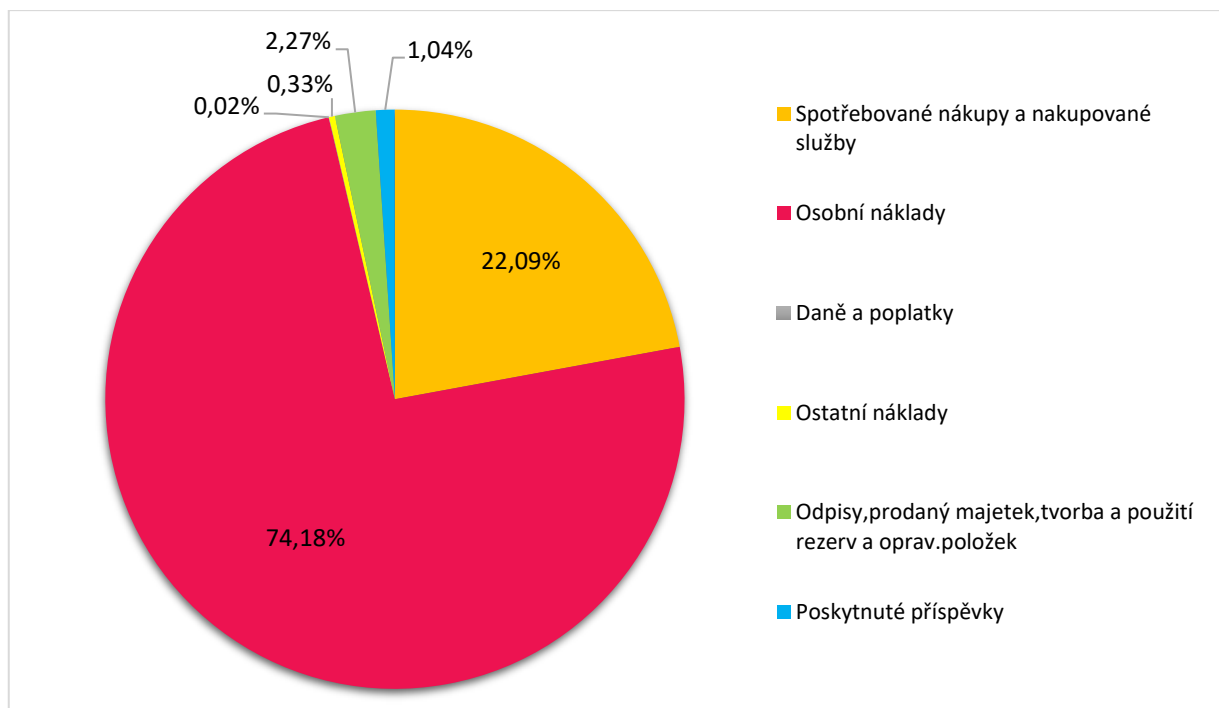
Graf 3 Poměr nákladů z HČ a VHČ

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Podobně jako u celkových výnosů i u nákladů se rok 2015 a 2018 vymyká jinak z rostoucí tendence nákladů. I v případě nákladů MAP je hlavním důvodem propadu v roce 2015 a 2018 menší počet realizovaných akcí.

Klesající částky nákladů VHČ od roku 2017 jsou stejně jako u výnosů způsobené přesunutím činností pořádání školení, pronájmu vybavení či značení produktu PODKRKONOŠÍ do činností hlavních. Náklady z VHČ za sledované období představují pouze 1,38 % z celkových nákladů.

Graf 4 znázorňuje procentuální podíl jednotlivých typů nákladů za 7 let na celkových nákladech. Celkové náklady za 7 let činí 18 834 266,34 Kč.



Graf 4 Podíly jednotlivých typů nákladů za celých 7 let

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Největší část nákladů za sledovaných 7 let tvoří osobní náklady, které představují zhruba 74 %. Naopak nejmenší náklady organizaci vznikly ve spojení s daněmi a poplatky a to 0,02 %. Jedná se o nevýznamnou položku, které nebude věnována další pozornost.

V následujících podkapitolách se práce zabývá vývojem jednotlivých typů nákladů a vlivům, které tyto náklady ovlivňují.

4.2.1 Spotřebované nákupy a nakupované služby

Spotřebované nákupy a nakupované služby tvoří náklady na spotřebu materiálu, energii, náklady na opravy, cestovné, reprezentaci a ostatní služby. Vývoj těchto typů nákladů zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7 Náklady – spotřebované nákupy a nakupované služby

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem nákladu (Kč)	1 036 959	55 233	621 775	398 433	537 910	796 158	714 684
Podíl na celkových nákladech (%)	44,83	6,75	21,14	12,13	21,51	22,77	20,54
Spotřeba materiálu (Kč)	661 111	2 403	438 245	129 993	60 274	287 237	210 138
Spotřeba energie (Kč)	9 700	5 236	11 872	12 500	-	-	-
Náklady na opravy (Kč)	4 793	3 701	4 900	9 099	6 260	-	20 349
Náklady na cestovné (Kč)	16 804	2 046	19 698	18 827	19 535	23 063	10 252
Náklady na reprezentaci (Kč)	-	-	-	20 827	35 868	43 481	18 369
Ostatní služby (Kč)	344 551	31 857	147 060	207 187	415 973	442 377	455 576

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Celkový vývoj sledovaných nákladů je nestálý. Při pohledu na tabulku lze vidět výrazný rozdíl v letech 2014 a 2015. V roce 2014 byl realizován nákup vybavení na projekt Komunitní venkov. Jednalo se o náklady spojené s vybavením prostor pro konání volnočasových aktivit, pořádání kurzů pro lektory a veřejnost. MAS Podchlumí dále vybavila prostory keramické dílny v Ostroměři a Dobré Vodě u Hořic, volnočasové prostory v obcích Úhlejev, Milovice u Hořic a v Hořicích (Hospicové sdružení Duha). Uvedené náklady se vyšplhaly až na 667 747,50 Kč. V roce 2018 došlo ke sloučení jednotlivých položek nákladů na energii a nájemného, způsobené smlouvou mezi MAS a obcí Holovousy o pronájmu kanceláří. Od tohoto roku jsou náklady za energie započítané v ceně nájemného, a tedy tvoří část položky ostatních nákladů.

4.2.2 Osobní náklady

Osobní náklady organizace představují mzdové náklady zaměstnanců. Tabulka kromě celkového nákladu na mzdy za jednotlivé roky uvádí také velikost úvazků zaměstnanců MAS. Vývoj osobních nákladů MAS Podchlumí je zobrazen v tabulce 8.

Tabulka 8 Náklady – osobní náklady

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem nákladu (Kč)	1 086 719	626 006	2 202 620	2 797 602	1 894 942	2 649 132	2 714 153
Podíl na celkových nákladech (%)	46,99	76,52	74,90	85,17	75,78	75,75	77,99
Počet zaměstnanců (úvazků)	-	-	5	5	3,8	5,77	5,77

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Vyjma roků 2015 a 2018 má položka ostatních nákladů jinak rostoucí charakter. Opět i v této položce nastala viditelná změna v roce 2015. V tomto roce byly mzdové náklady pouze 491 131,- Kč. Z veřejných ani interních dat organizace se nepodařilo zjistit, kolik v roce 2014 a 2015 měla MAS zaměstnanců a čím byl propad způsoben. Vliv na výši mzdových nákladů má nejen počet stálých zaměstnanců, ale také zaměstnanci pracující na Dohodu o provedení práce. V MAS Podchlumí dále pracují maminky s dětmi na zkrácené úvazky. Výše mezd se odvíjí také od pozice, na které daný zaměstnanec pracuje.

4.2.3 Ostatní náklady

Položku ostatních nákladů představují v organizaci především odpisy nedobytných pohledávek, úroky, dary a jiné ostatní náklady. Vývoj ostatních nákladů za roky 2014–2020 zobrazuje tabulka 10.

Tabulka 9 Náklady – ostatní náklady

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem nákladu (Kč)	29 575	-	8 922	10 968	5 128	3 162	4 539
Podíl na celkových nákladech (%)	1,28	-	0,30	0,33	0,21	0,09	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Ostatní náklady, jak lze vidět v tabulce, mají procentuálně klesající charakter, i přes to, že částky jsou každý rok jiné a tento charakter nemají. Tato položka nemá příliš velký podíl na celkových nákladech. Ostatní náklady za jednotlivé roky jsou spojené s různými činnostmi. Například v roce 2020 byly tyto náklady spojené s bankovními poplatky nebo s pojištěním vybavení. Naopak v roce 2019 byly ostatní náklady způsobené kromě bankovních poplatků za provoz také odpisy nedobytných pohledávek za značení regionální produkt. Bližší data z roku 2014 ani 2015 nejsou k dispozici.

4.2.4 Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek

Náklady spojené s odpisy, prodaným majetkem, tvorbou a použitím rezerv a opravných položek jsou v případě MAS Podchlumí tvořené z pořízeného majetku: mamut (socha před muzeem), vypalovací pece a pronajímaného majetku (parket, stany, podium).

Vývoj celkového objemu nákladů za jednotlivé odpisy a prodaný majetek zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 10 Náklady – odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem nákladu (Kč)	133 723	110 339	81 756	53 171	29 786	10 400	7 800
Podíl na celkových nákladech (%)	5,78	13,49	2,78	1,62	1,19	0,30	0,22
Odpisy za mamuta (Kč)	23 400	23 400	18 200	13 000	13 000	10 400	7 800
Odpisy za pece (Kč)	26 380	19 785	13 190	6 594	-	-	-
Odpisy za parket, stany, pódium (Kč)	83 943	67 154	50 366	33 577	16 786	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Tyto náklady mají klesající charakter. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1.4, pokles je způsoben především postupným ukončováním odepisování majetku. V roce 2017 se doplatily náklady na keramické pece a v roce 2018 parket, party stany a pódium. Následující dva roky už se tedy odepisovaly pouze socha a mamut.

4.2.5 Poskytnuté příspěvky

Organizace hradí členské příspěvky Národní síti místních akčních skupin, Krajskému sdružení místních akčních skupin KHK a Asociaci regionálních značek. Výši příspěvků v jednotlivých letech a jejich podíly na celkových nákladech uvádí tabulka 12.

Tabulka 11 Náklady – poskytnuté příspěvky

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový objem nákladu (Kč)	25 000	25 000	25 000	24 000	32 500	37 500	37 500
Podíl na celkových nákladech (%)	1,08	3,06	0,51	0,73	1,30	1,07	1,08
NS MAS (Kč)	10 000	10 000	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000
KS MAS KHK (Kč)	5 000	5 000	5 000	4 000	5 000	10 000	10 000
Asociaci regionálních značek	10 000	10 000	10 000	10 000	12 500	12 500	12 500

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisků a ztrát za roky 2014-2020, MAS Podchlumí

Z tabulky je zřejmé, že se výše členských příspěvků v průběhu sledovaného období postupně měnila. Výši příspěvků pro každý rok určuje valná hromada jednotlivých sdružení. Přestože příspěvky v absolutních hodnotách vzrostly, tak podíl na celkových nákladech představují pouze přibližně 1 %.

5 Doporučení

Posláním místních akčních skupin je především zajištění spolupráce lidí a rozvoj území, na kterém žijí. Aby byly lidé (obce) motivované k naplnění tohoto poslání, mohou využívat dotací od MŠMT, kraje, EU a MMR ČR. To ovšem vede k tomu, že jsou MAS příliš závislé na dotacích. V tuto dobu však představují dotace od EU zdroj s nejistou budoucností. Vzhledem k aktuální globální situaci hrozí ze strany EU omezení v poskytování dotací na rozvoj MAS. Znatelným problémem v čerpání dotací EU jsou kurzové rozdíly. ČR má od EU slíbené peníze v eurech, a při výrazné změně kurzu se objem skutečně čerpaných prostředků mění. MAS tedy nemá jistotu, zda v budoucnosti budou Českou republikou věnovány finanční prostředky na jejich činnosti v takové míře jako dosud. MAS jsou tedy nuceny začít hledat nové alternativní zdroje a realizovat i další činnosti, které se stanou jedním ze zdrojů financování. Je však nutné podotknout, že se MAS snaží využívat dotace získané od MŠMT, Evropské Unie či Ministerstva místního rozvoje takovým způsobem, aby byly schopné naplnit své poslání. Bez těchto dotačních příjmů by nejen činnost spolku nejspíše zanikla, ale zanikla by i pracovní místa, která jsou spojena právě se zmíněnými dotacemi.

MAS Podchlumí získává své příjmy kromě dotací pak pouze z pořádání školení, pronájmu vybavení, poradenské činnosti, vedení značky regionální produkt PODKRKONOŠÍ a členských příspěvků. Výnosy z těchto činností však nejsou příliš vysoké. Z celkových výnosů tyto položky tvoří pouze 6,2 %. Je však nutné zabývat se otázkou, nakolik je veřejnost s činností MAS seznámena. Přestože provozuje MAS své webové stránky, tak na sociálních sítích není příliš aktivní. Vyšší úroveň propagace činnosti může MAS přivést nové členy, ze kterých by získala členské příspěvky, či dárce, kteří by se rozhodli činnosti MAS podpořit. I nové zájemce o regionální značení sebou může přinést propagace organizace. S novými držiteli značení regionální produkt PODKRKONOŠÍ do MAS poputují další výnosy. MAS v současné době ví o potencionálních adeptech, kteří by mohli získat regionální značení. Jako příklad lze uvést výrobce známé zmrzliny z Bílé Třemešné, nebo další výrobce hořických trubiček. Držitelé regionálního značení PODKRKONOŠÍ mají výhodu v tom, že si mohou zdarma půjčit dřevěný stánek na prodej svých produktů, jsou uvedeny na stránkách MAS, Asociaci regionálních značek či Královéhradeckého kraje. Držením regionálního značení MAS zaručuje kvalitu výrobku. Problémem je, že na propagaci MAS by musela organizace přijmout dalšího zaměstnance či externího dodavatele. Tím by MAS vznikly kromě možných výnosů také náklady na dalšího pracovníka. I v případě zaměstnance, který by objížděl obce a nabízel značení regionálního produktu obcím, musel by sehnat tolik zájemců, aby si byl schopný sám

na sebe vydělat. S propagací MAS Podchlumí by ovšem mohl pomoci také známý manažer či předseda MAS, který by MAS zviditelnil. MAS by dále mohla pořádat některé pravidelné veřejné akce, které by nejen MAS zviditelnily, ale v případě pořádání akcí s výběrem vstupného přinesly i další zdroje financování do organizace. Jiné MAS například pravidelně pořádají akce typu sázení stromů, uklízí oblast MAS či pořádají dny pro seniory. Tyto akce však nejsou ziskové, ale pomáhají MAS k propagaci.

Jak bylo výše uvedeno, činnosti MAS Podchlumí mohou využívat i obce, které sídlí na území MAS, ale nejsou členy. Tedy neplatí MAS členské příspěvky. Jen za rok 2020 MAS přišla o 21 430,00 Kč tím, že některé obce na území MAS nejsou členy. I zde by mohlo dojít ke zvýšení příjmů MAS, pokud by si vytvořila sazebník za využívání její činnosti pro nečlenské obce. Obce by pak zvážily, zda by nebylo výhodnější, být členem MAS. Některé MAS mají zavedené i členské příspěvky pro právnické a fyzické osoby. Jedná se o další možnost, jak navýšit příjem organizace. MAS Podchlumí by mohla také navýšit částku členských příspěvků, což by přineslo další příjmy do MAS. V porovnání s ostatními MAS však je výše příspěvku jednou z těch vyšších. Většina MAS má nastavenou výši členských příspěvků okolo 8 Kč. Zvýšení členského příspěvku by mohl být důvod, proč by dosavadní či potenciální členové MAS od členství ustoupili.

V rámci poradenské činnosti MAS pomáhá svým členům s psaním drobných žádostí. Novým zdrojem financování by mohlo být pro MAS psaní dotačních žádostí. V současné době je spousta firem, která se zabývá psaním dotačních žádostí a jejich administrací, případně řeší pro žadatele výběrová řízení. I tuto službu by mohla MAS poskytovat. MAS by ale musela přijmout odborníka v dané problematice. Vzhledem k tomu, že MAS je častým žadatelem o dotace, tak má v této oblasti praxi, kterou by mohla využít ve svůj prospěch. MAS je známa také tím, že za psaní žádostí od žadatelů nechce zatím tak vysoké částky, jako třeba zmíněné soukromé firmy. Doposud měla MAS zakázané psát žádosti na výzvy MAS obcím, mikroregionu či dalším žadatelům svého území, protože pak tyto žádosti hodnotila výběrová komise dané MAS a doporučovala dále na ministerstvo apod. Od roku 2022 už nebudou žádosti kontrolovat MAS, ale přímo ministerstvo. Žadatel do MAS podá pouze jakýsi záměr, který MAS zhodnotí a doporučí k financování. Tento záměr se následně rozpracuje do žádosti o podporu, se kterou už žadatelům bude MAS moci pomáhat.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit stav hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, a to jak na základě informací o finančních zdrojích, tak zhodnocení vývoje příjmů a výdajů. Vybranou nestátní neziskovou organizací byla Místní akční skupina Podchlumí, jejímž posláním je plně podporovat udržitelný rozvoj regionu, a to zejména za pomoci využití místních lidských a přírodních zdrojů. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla věnována charakteristice nestátní neziskové organizace, jejímu zasazení do národního hospodářství, členění, ale také financování těchto organizací. Kapitola financování nestátních neziskových organizací se zaměřila především na principy a způsoby financování těchto organizací. Praktická část této práce nejdříve představila vybranou nestátní neziskovou organizaci MAS Podchlumí a další část byla věnována již analýze a vývoji výnosů a nákladů organizace za období 2014–2020. V analýze bylo zjištěno, z jakých zdrojů byla organizace ve sledovaném období financována a jak s těmito prostředky hospodařila. Na základě výsledků analýzy bylo na závěr organizaci stanoveno několik doporučení, která by mohla pozitivně ovlivnit získání nových finančních prostředků, případně snížit náklady organizace.

Výsledky analýzy ukázaly, že MAS Podchlumí je velmi závislá na dotacích, pomocí kterých realizuje většinu svých činností. V případě, že by organizace současné dotace v budoucnu nezískala, pravděpodobně by její činnost zanikla. MAS získává příjmy také z některých svých projektů či pořádání školení a půjčování vybavení, ale tyto zdroje nejsou v současné době dostatečné. Organizace by proto měla více svoji činnost propagovat a informovat o ní širokou veřejnost. S propagací nejen činností MAS, ale i připravovaných akcí by MAS měla potenciál získat nové členy či se alespoň dostat do podvědomí lidí, kteří dosud o existenci MAS neslyšeli. Tato činnost by sebou mohla přinést nové dárce a sponzory. Kromě aktivní propagace organizace je MAS Podchlumí doporučeno, pořádat pravidelné akce pro veřejnost třeba i za malý poplatek (maškarní bál, dětský den apod.). MAS Podchlumí může svou činnost rozšířit o zpracovávání žádostí na dotace, jejich administrativu či konat pro obce výběrová řízení. Nemalý finanční příjem by MAS Podchlumí mohla získat i zavedením poplatku pro nečlenské obce na území MAS či pro fyzické a právnické osoby patřící do organizace.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- [2] BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [3] ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 33. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
- [4] ČSÚ [Český statistický úřad], 05.11.2021. Data pro MAS 2014-2020 aktualizace k 5. 11. 2021 [online tabulka]. In: Český statistický úřad [online]. [Praha]: Český statistický úřad [cit. 06-04-2022]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23194580/data_pro_mas_2014_2020_aktualizace_k_05_11_2021.xlsx/3108481c-572f-4bde-beld-6449d8f4748a?version=1.3
- [5] FRIČ, P., GOULLI, R. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
- [6] HAMERNÍKOVÁ, Bojka. Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0.
- [7] INTERAKTIVNÍ MAPA NEZISKOVÉHO SEKTORU, 2020. Co neziskové organizace opravdu dělají? Interaktivní mapa neziskového sektoru [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru [cit. 06.12.2021]. Dostupné z: <https://mapaneziskovek.cz/infografika/>
- [8] KLEČKOVÁ, Adéla, 2020. Fenomén jménem neziskovky. In: politikaspolecnost.cz [online]. Praha: © 2022 Institut pro politiku a společnost, 2. dubna 2020 [cit. 01.12.2021]. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/>
- [9] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- [10] KREJČÍ, Filip, 2020. Rozdělení příjmů neziskových organizací z hlediska daně z příjmů. In: uctujemeneziskovky.cz [online]. Praha: ©2021 Úctujemeneziskovky.cz, 17. srpna 2020 [cit. 23.11.2021]. Dostupné z:

<https://www.uctujemeneziskovky.cz/post/rozdeleni-prijmu-neziskovych-organizaci-z-hlediska-dane-z-prijmu>.

- [11] MAS BRÁNA VYSOČINY. Cíle MAS. MAS Brána Vysočiny [online]. Tišňov: MAS Brána Vysočiny, z.s. [cit. 25.02.2022]. Dostupné z: <http://www.masbranavysociny.cz/index.php/cile-mas>
- [12] MAS PODCHLUMÍ, © 2021. Co je MAS Podchlumí, z.s. MAS Podchlumí, z.s. [online]. Holovousy: MAS Podchlumí, z. s. [cit. 01.02.2022]. Dostupné z: <https://maspodchlumi.cz/o-nas/mas-podchlumi/co-je-mas>
- [13] MAS PODCHLUMÍ, © 2021. Členové. MAS Podchlumí, z.s. [online]. Holovousy: MAS Podchlumí, z. s. [cit. 01.02.2022]. Dostupné z: <https://maspodchlumi.cz/o-nas/mas-podchlumi/clenove-mas-copy>
- [14] MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL. Veřejná ekonomie. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. 102 s. ISBN 978-80-7395-578-6.
- [15] MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN ROZVOJE VZDĚLÁNÍ, © 2022. O MAP. Místní akční plány [online]. Lhenice: Místní akční plán rozvoje vzdělávání [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mapvzdelavani.cz/>
- [16] MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA MEZI ÚPOU A METUJÍ, z. s., © 2022. Program LEADER. Místní akční skupina Mezi Úpou a Metují [online]. Česká Skalice: Místní akční skupina Mezi Úpou a Metují [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.masmum.cz/mas-1/program-leader/>
- [17] PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.
- [18] REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [19] SKOVAJSA, M., et al. Organizovaná občanská společnost v České republice. 1.vyd. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.
- [20] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

- [21] ŠEBO, J. Teoretické aspekty financovania neziskových organizácií. In: Národohospodársky obzor. Brno: ESF MU Brno, OPF SU Karviná. 2002, s. 60–74. ISSN 1213-2446.
- [22] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- [23] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
- [24] ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice. Zlín: CEED, 2021. ISBN 978-80-87301-26-5.
- [25] VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.