

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2019

Zuzana Špalovská

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Katedra sociální patologie a prevence

## **Problematika vícezdrojového financování NNO**

Bakalářská práce

Autor: Zuzana Špalovská  
Studijní program: B 7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru  
Vedoucí práce: Mgr. et Bc. Lenka Buchtová



## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Zuzana Špalovská</b>
Studium:	P13603
Studijní program:	B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Sociální komunikace v neziskovém sektoru
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Problematika vícezdrojového financování NNO</b>
Název bakalářské práce AJ:	The issues of multi-source funding NGOs

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Obsahem práce je problematika, metody a nástroje vícezdrojového financování neziskových subjektů, typologie NNO, specifika financování v návaznosti na platnou legislativu, vymezení fundraisingu, podstata a význam doplňkové hospodářské činnosti NNO v návaznosti na problematiku neuznatelných výdajů, možnosti využití dotačních prostředků ze strukturálních fondů EU pro sociální oblast vč. stavu přípravy programového období 2014 - 2020, dotační politika státu vůči NNO. Zvolená metoda: analýza

BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2. HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-807-4351-211. REKTORÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-86929-54-5. STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010. ISBN 978-80-86825-55-7. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9. ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-704-1859-1. ŠIMKOVÁ, Eva. Základy ekonomie a drobného podnikání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-358-1.

Garantující pracoviště:	Katedra sociální patologie a sociologie, Pedagogická fakulta
Vedoucí práce:	Mgr. et Bc. Lenka Buchtová
Oponent:	PhDr. Václav Bělík, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	12.2.2015

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucí bakalářské práce Mgr. et Bc. Lenky Buchtové samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 3. června 2019

Podpis:

## **Anotace**

ŠPALOVSKÁ, Zuzana. *Problematika vícezdrojového financování NNO*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2019. 88 s. Bakalářská práce.

Bakalářská práce se zabývá problematikou vícezdrojového financování neziskových organizací, analýzou vybraných zdrojů financování, které mohou neziskové organizace využívat k zabezpečení své činnosti, dále pak podstatou a významem doplňkové hospodářské činnosti v návaznosti na problematiku neuznatelných výdajů. Cílem této práce je teoreticky i prakticky analyzovat a popsat problematiku financování neziskových organizací, upozornit na její rizika a identifikovat kritická místa vyplývající z používání těchto zdrojů.

Teoretická část představuje základní dostupné zdroje financování. V analytické části seznamuje s praktickým užitím těchto zdrojů, problémovými případy ve financování neziskových organizací. V praktické části problematiku uvedu na rozboru zdrojů financování konkrétní organizace. Bude se jednat o společnost SKP-CENTRUM o.p.s. Zjistím též, zda všech dostupných cest financování využívá.

**Klíčová slova:** neziskové organizace, zdroje financování, způsoby financování, vícezdrojové financování, hlavní činnost, hospodářská činnost, fundraising.

## **Annotation**

ŠPALOVSKÁ, Zuzana. *The issues of multi-source funding NGOs*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2019. 88 pp. Bachelor Degree Thesis.

The bachelor's thesis deals with the issues of multisource financing of non-profit organisations, analysis of the chosen financial sources that non-profit organisations can use to ensure their activities, further with the substance and significance of supplementary business activities in connection with the issues of non-allowable expenses. The thesis aims to analyse both theoretically and in practice, and describe the issues of non-profit organisations financing, point out its risks and identify critical points following from using these sources.

The Theoretical section presents the reader with some basic available sources of financing. The Analytical Section introduces the practical implication of the financing sources, problematic cases in financing of non-profit organizations. In the practical part of the thesis I will demonstrate the issue of nongovernmental non-profit organizations by analysis of the sources of funding for a specific organization. In this case this will be the SKP-CENTRUM, o.p.s. association. The thesis will also establish whether all available options of funding have been used.

Key words: non-profit organisation, financial sources, ways of financing, multisource financing, main activities, business activities, fundraising.

## Obsah

Úvod.....	7
1. Problematika vymezení neziskového sektoru v ČR.....	10
1.1 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství.....	10
1.2 Charakteristické znaky a funkce nestátních neziskových organizací.....	11
1.3 Tradice a vývoj nestátních neziskových organizací.....	12
2. Financování nestátních neziskových organizací .....	15
2.1 Všeobecné principy financování NNO.....	15
2.2 Způsoby financování NNO .....	21
3. Ekonomika nestátních neziskových organizací.....	25
4. Problematika financování NO .....	28
5. Empirická část .....	41
5. 1 Výzkumný problém a výzkumné otázky.....	43
5. 2 Rozhovor .....	60
5. 3 Analýza zdrojů financování společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. v letech 2010-2016	62
Závěr.....	78
Použitá literatura .....	81
Internetové zdroje.....	85
Seznam tabulek .....	86
Seznam použitých zkratk.....	87

## Úvod

Neziskové organizace (dále NO) plní ve společnosti každého vyspělého a demokratického státu významnou a nezastupitelnou úlohu. Jsou především poskytovateli velkého spektra služeb, jež nezajišťuje v dostatečné míře stát a jeho organizace, resp. některé skupiny obyvatel si je nedokáží zajistit sami prostřednictvím tržní nabídky. Jsou rovněž významným ekonomickým subjektem v rámci národního hospodářství, existujících jich zde desítky tisíc. Jsou také jakýmsi indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, někdy též hybatelem veřejného mínění a iniciátorem celospolečenských změn. Jejich existence se pojí s pojmy „veřejný zájem“ či „veřejná prospěšnost“. I přesto, že existence a činnosti neziskových organizací nese pozitivní efekty, potýkají se tyto organizace s mnoha problémy. Jedním z nich je jejich nepřilíš pevné právní ukotvení, z čehož vyplývá mnohoznačnost v označování těchto organizací a mnoho mylných představ a zavádějících domněnek. Další problémy vyplývají z nezanedbatelné nepřehlednosti neziskového sektoru jako takového. Míra rozdílnosti mezi jednotlivými NO, jejich právními formami, metodami fungování či rozhodování je velmi výrazná. Řešení alespoň některých problémů je v právním řádu již realizováno, velkou změnou je nové právní ukotvení všech neziskových organizací. V souvislosti s rekodifikací a zavedením nového občanského zákoníku (dále NOZ) a dalších právních předpisů byly novelizovány i obecné právní principy týkající se těchto NO. Většina NO je nyní definována NOZ. NOZ dal vznik novým právním formám, některé právní úpravy zcela zanikly. NOZ upravuje legislativní poměry v mnoha právních formách mnohem detailněji, než tomu bylo před rekodifikací. Nabízí však také dispoziční právo samotným zakladatelům neziskových organizací, aby si sami určili poměry ve své organizaci. (Stejskal, 2010)

Další oblastí, která je specifická pro neziskové organizace, je oblast finančního práva, zejména úprava jejich daňových povinností. Také této oblasti se dotkla řada velkých změn, mnoho novel zcela pozměnilo stávající právní stav s účinností od 1. ledna 2014. Vzhledem k velké rozdílnosti aktivit NO a nezvykle častým novelizacím předmětného legislativního ukotvení se tato oblast v praxi velmi složitě aplikuje. NO se tak nevědomky a v dobré víře dopuští legislativních omylů s následným postihem.

Téma problematiky vymezení neziskového sektoru je v dostupné literatuře diskutováno zatím jen skromně. Toto téma je nutné uchopit i v širších souvislostech, zasadit jej do kontextu



společenské situace. Tato problematika může být uchopena nejen z pohledu ekonomického, ale musíme ji také chápat v kontextu jiných oborů, např. sociologie či psychologie.

Jedná se o téma velmi moderní a aktuální, problematikou modernity jako popsáním soudobé společnosti se zabývá např. Zygmunt Bauman. Dle Baumana je výraznou vlastností tekuté modernity její lehkost a mobilita, vzhledem k technologickým vymoženostem a snaze akcelarovat rychlost pohybu dochází v tekuté modernitě k oddělení moci a kapitálu od prostoru. Dle Baumana se moc stala doopravdy exoteritoriální, čas se v globalizovaném světě stal pouze prostředkem k dobytí prostoru. (Bauman, 2002). Komplexní analýzu Baumanovy modernity nám předkládá český sociolog Jan Balon. Okruh zájemců o sociologii se rozšiřuje a podle Balona je tedy potřeba, aby se změnil styl, kterým se sociologové - interpretové snaží tuto skupinu oslovit. Sociologie by se měla dívat kolem sebe nikoli do sebe. To Balon zajímavě dokládá na faktu, že v celé knize nenajdeme žádný odkaz na jednoho z největších sociologů T. Parsonse, avšak na předního filmového režiséra Woodyho Allena jich nalezneme hned několik. (Balon, 2007). Balon dále uvádí, že sociologie může existovat pouze v rámci společnosti, nikoli mimo společnost. Nemůže mít žádný jiný způsob bytí. Dle Balona smyslem sociologické analýzy není překročení, sjednocení nebo vytěsnění vnitřně rozporných přístupů, nýbrž systematické promyšlení konceptu pozorování. (Balon, 2007).

V oblasti fungování neziskových organizací je velmi často zmiňovaným pojmem sociální práce. Jak uvádí Oldřich Matoušek, sociální práce je společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů. Sociální práce se opírá jednak o rámec společenské solidarity, jednak o ideál naplňování individuálního lidského potenciálu. Pracovníci v této oblasti pomáhají vytvářet příznivé společenské podmínky. Dle Matouška také není možné stanovit globálně platný přehled cílů sociální práce. Rozdíly mezi jednotlivými kulturami a zeměmi jak v teoretickém pojetí sociální práce, tak v praktickém výkonu těchto činností jsou velké. (Matoušek, 2008).

Nelze pominout oblast sociálního jednání. Jak uvádí Jiří Buriánek, podle Maxe Webera jsou základními rysy sociálního jednání zaměřenost na druhé lidi, jeho smysl a význam, jemuž je třeba porozumět. Zajímavý je také názor Buriánka, že instituce je nutno odlišit od organizací, nemají totiž charakter členství. Buriánek zmiňuje, že organizace mají blíže k sociálním skupinám. (Buriánek, 2008).

Problematika má vazbu také na psychologii, např. nezbytnou v tomto oboru je psychologie lidské komunikace. Jak uvádí Zbyněk Vybíral, komunikace znamená nejen výměnu informací a kódů, ale vzájemnou interakci subjektů, která má složité zákonitosti a pravidla. (Vybíral, 2009).

S problematikou oblasti zájmu neziskového sektoru a vymezením jejího působení je psychologie pevně spjata. Důležitým bodem v uplatňování výsledků práce těchto organizací je pozitivní sebezpřijetí. Tento pojem je spjat s prací Carla Rogerse, jenž uváděl tzv. „dobrý život“, což je spíše shrnutí principů, obsažených v jeho spisech. Mezi jeho znaky patří vzrůstající otevřenost prožívání, vzrůstající existenciální kvalitažití (souvislost s kongruencí), vzrůstající důvěra v sebe a svůj organismus a plnější fungování (plnější žití v právě přítomném okamžiku). (Rogers, 2015).

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou a riziky vícezdrojového financování neziskových organizací, analýzou vybraných zdrojů financování, které mohou neziskové organizace využívat k zabezpečení své činnosti, dále pak podstatou a významem doplňkové hospodářské činnosti NNO v návaznosti na problematiku neuznatelných výdajů.

Bakalářská práce je zaměřena na možnosti financování nestátních neziskových organizací, zdroji jejich financování. Teoretická část nás seznámí s neziskovými organizacemi, jejich charakteristikou a odlišností od ziskového sektoru. Jak vůbec je taková nezisková organizace schopna zajistit svůj chod? Dále pak práce zhodnocuje údaje o možnostech financování, cesty, které může nezisková organizace využít. Práce může sloužit ostatním neziskovým organizacím či konkrétním pracovníkům (zejména v oblasti fundraisingu) jako návod k předcházení chyb v oblasti finančního hospodaření a hledání zdrojů. V analytické části seznamuje čtenáře s praktickým rozbohem a užitím těchto zdrojů vybrané organizace.

Cílem práce je analyzovat rizika správného chodu neziskové organizace, jejího bezproblémového finančního řízení a práce s danými zdroji. Konkrétně jsou uvedena jednotlivá rizika příslušných zdrojů financování v návaznosti na jednotlivé donátory a jejich podmínky poskytnutí a užití dotačních či ostatních zdrojů. Jako výzkumnou metodu jsem zvolila analýzu a explorativní výzkum dotazníkovým šetřením a následný rozhovor. Cílem bylo popsat problematiku postavení zvolené organizace a největší rizika spojená s jejím chodem.

# 1. Problematika vymezení neziskového sektoru v ČR

## 1.1 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství

Neziskové organizace (dále NO) tvoří nedílnou součást společnosti. Tyto organizace jsou tvořeny velkým množstvím osob, poskytují široké množství prospěšných služeb, jsou nedílným hybatelem společenského, ekonomického a také politického života.

Můžeme se setkat i s jinými názvy pro NO, a to s názvy „nevýdělečná organizace“ nebo a anglickým ekvivalentem „non-profit organization“. (Pelikánová, 2016, s. 15)

K charakteristickým oblastem působnosti NO patří sociální služby, kultura, školství, ekologie, zdravotnictví, tělovýchova, sport apod. Souhrnně se též dají nazvat „veřejné služby“.

Tabulka č. 1: Přehled oblastí působení NO

<b>Sociální služby</b>	sociální služby pro staré a zdravotně postižené občany sociální služby pro děti, mládež a rodiny sociální služby vyloučeným osobám a komunitám
<b>Zdravotnictví</b>	ambulantní péče ústavní péče speciální primární péče (vč. zdravotnické záchranné služby a lékařské služby první pomoci) poskytování léčivých přípravků a prostředků zdravotnické techniky lázeňská péče péče v dětských ozdravovnách zdravotnická doprava ochrana veřejného zdraví záchytné protialkoholní a detoxikační stanice a ochranná léčba
<b>Školství</b>	předškolní vzdělávání základní školství střední školství vysoké a vyšší odborné školství speciální a jiné školství volnočasové aktivity tělovýchovné a sportovní aktivity stravování žáků a studentů ubytování žáků a studentů pedagogicko-psychologické poradny pedagogická centra ústavní výchovy
<b>Zaměstnanost</b>	politika zaměstnanosti civilní služba
<b>Kultura</b>	profesionální umění neprofesionální umění knihovny muzea, galerie památková péče, kulturní dědictví regionální a národnostní kultura církev

<b>Doprava</b>	veřejná osobní silniční doprava veřejná osobní drážní doprava plavba a služby vodní dopravy letecká doprava
<b>Obrana</b>	vojenská obrana letecká záchranná a pátrací služba
<b>Vnitřní věci</b>	bezpečnost a veřejný pořádek integrováný záchranný systém vč. požární ochrany archivnictví azylová zařízení ochrana obyvatelstva spoje, poštovní služby telekomunikační služby
<b>Životní prostředí</b>	ochrana přírody a krajiny technická ochrana životního prostředí
<b>Služby technické infrastruktury</b>	vodní hospodářství zásobování energiemi
<b>Informační služby</b>	portál veřejné správy

Zdroj: Analýza veřejných služeb / Ministerstvo vnitra ČR

## 1.2 Charakteristické znaky a funkce nestátních neziskových organizací

NO můžeme rozdělit dle různých hledisek. Dle zřizovatele rozlišujeme státní a nestátní (soukromé, nevládní) NO. Státní NO zřizuje stát, kraje, obce a jejich organizační jednotky. Nestátní NO (dále NNO) jsou zřizovány občany. V zahraničí je používán jako ekvivalent nevládní / nestátní NO pojem „non-governmental organization“.

### Základní rysy NNO:

- *Veřejná prospěšnost* – jejich prioritou je veřejné dobro jak jednotlivců, tak společnosti jako celku.
- *Dobrovolnost* – nástrojem je neplacená činnost na bázi dobrovolného výkonu pro organizaci, dále dary, čestné účasti ve statutárních orgánech apod.
- *Neziskovost* – případný zisk, který je přípustný, nelze přesunout na vlastníky nebo vedení NNO.
- *Samosprávnost* – nejsou pod kontrolou státu nebo podobných institucí.
- *Soukromé vlastnictví* – základní struktura NNO je tvořena soukromým vlastnictvím.

Nestátní neziskový sektor, i když pro svou aktivitu potřebuje finanční zdroje z veřejných rozpočtů, doplňuje činnosti, které by musel zajistit sám stát. Plní tak několik funkcí, které jsou definovány hlavní činností NNO:

- ✓ Funkci ekonomickou – působí jako producent a spotřebitel statků, zaměstnavatel atd.
- ✓ Funkci sociální, která zahrnuje:
  - funkci servisní – výkon a poskytování specifických statků,
  - funkci participační – sdružování se a zapojování se do života společnosti.
- ✓ Funkci politickou, která zahrnuje:
  - funkci ochrannou – chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv,
  - funkci demokratizační – dává lidem možnost ovlivnit veřejné mínění a tak rozvíjet demokracii.
- ✓ Funkci informační – osvětová funkce.
- ✓ Funkci kontrolní – laická kontrola demokratického procesu uplatňování veřejné volby nebo institucí veřejného sektoru. (Pelikánová, 2016, s. 18)

### **1.3 Tradice a vývoj nestátních neziskových organizací**

Neziskový sektor má u nás neopomenutelnou tradici. Nadace a spolky měly vždy velký podíl na významné historické události českých zemí (jako příklad lze uvést národní obrození, vznik ČR v roce 1918, sametová revoluce v roce 1989). Tradice byla přerušena v době totalitních režimů – fašistického a komunistického, kdy byly tyto občanské aktivity nežádoucí. Za socialismu nezisková oblast de facto neexistovala a některé organizace byly součástí Národní fronty.

Velká změna nastala v roce 1989. Nastal obrovský boom NO, které několikanásobně navýšily svůj počet. Neziskový sektor zaznamenal od té doby řadu změn. Nejen v České republice, ale i ve střední a východní Evropě se posunulo chápání pojmu občanská společnost. Celospolečenské změny přinesly občanům možnost vyvíjet vlastní aktivity, občané se začali sdružovat v zájmové organizace, samostatně řešili svoje vlastní problémy a problémy společnosti jako celku. Počínaje rokem 1990 se začala také utvářet legislativa pro tuto oblast.

Historický přehled legislativy relevantní pro neziskový sektor, která předcházela ukotvení nového občanského zákoníku:

- 1990 – Zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Účinnost od 1. 5.1990.
- 1995 – Zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., v platném znění č. 231/2010 Sb. Účinnost od 1. 1. 1996.

- 1997 – Zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb., v platném znění č. 158/2010 Sb. Účinnost od 1. 1. 1998.
- 2000 – zahájení prací na občanském zákoníku – návrh věcného záměru zákona (schválen v dubnu 2001).
- 2005 – Občanský zákoník, Eliáš, Zuklínová (hlavní zpracovatelé) – první konsolidovaná verze k veřejnému připomínkování.
- 2010 – Novela Zákona o nadacích a nadačních fondech č. 158/2010. Účinnost od 1. 7. 2010. Novela Zákona o obecně prospěšných společnostech č. 231/2010. Účinnost od 1. 1. 2011.
- 2012 – Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. Účinnost od 1. 1. 2014.
- 2013 – Zákon o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost č. 68/2013 Sb. Účinnost od 1. 4. 2013. (Pelikánová, 2016, s. 18)

Tabulka č. 2: Vývoj počtu NNO v letech 2005 – 2013

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Sdružení**	Církevní právnické osoby*	Organizační jednotky sdružení*
2005	293	998	1208	55473	4647	33355
2006	302	1042	1369	58915	4503	30749
2007	302	1100	1543	62370	4487	31230
2008	379	1157	1721	66079	4439	31629
2009	413	1229	1870	69154	4358	32272
2010	477	1280	2031	72620	4362	32696
2011	487	1358	2208	76126	4376	33599
2012	493	1400	2409	79462	4373	34656
2013	532	1430	2685	84430	4172	34536

\* účelová zařízení církví a náboženských skupin tvoří cca 5 % církevních organizací. Účelová zařízení církví nejsou samostatně sledována.

\*\* obsahují i odborové organizace, neboť mají stejnou právní formu.

Zdroj: Studie pro Konceptci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 (verze k 1. 3. 2015, Zuzana Prouzová)

Tabulka č. 3: Přehled právních norem po rekodifikaci NOZ

DRUH NNO	PRÁVNÍ NORMA
spolek	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
ústav	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
obecně prospěšná společnost	zákon č. 248/2012 Sb., o obecně prospěšných společnostech
nadace	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
nadační fondy	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
zájmové sdružení právnických osob	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
politické strany a hnutí	zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích
registrované církve a náboženské společnosti	zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
veřejná výzkumná instituce	zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích
sociální družstvo	zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
školská právnická osoba	zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
honební společenstvo	zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti
oborová organizace	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zdroj: vlastní

## 2. Financování nestátních neziskových organizací

Pro každou organizaci je nezbytné získávat zdroje na pokrytí svých nákladů vyplývajících ze svých realizovaných činností. Je jedno, o jaký druh sektoru se jedná, zda soukromý či veřejný, financování NO je velmi náročné a specifické. Nese v sobě prvky nejen ekonomické a finanční, ale zejména také prvky sociální, celospolečenské a v neposlední řadě i prvky marketingové.

### 2.1 Všeobecné principy financování NNO

#### Vícezdrojovost

Je nezbytné mít zajištěno více zdrojů na financování svých projektů a provozu organizace. Je velmi nebezpečné se spoléhat pouze na jediný zdroj, naopak čím více zdrojů je zajištěno, tím jednodušší provoz a financování NO je.

Zdroje financování dělíme podle následujících zdrojů:

- dle charakteru zdroje: finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví),
- dle geografického původu zdroje: domácí (lokální) zdroje a zahraniční zdroje,
- dle prostředků organizace: interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje),
- dle způsobu nabytí: přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy),
- dle typu vlastnictví zdroje: veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce, daňová asignace) a soukromé zdroje (individuální dárci, podnikatelé, nadace). (Pelikánová, 2016, s. 37)

V praxi jsou aplikovány různé kombinace vícezdrojového financování.

#### Samofinancování

NO zajišťují samofinancování prodejem vlastních výrobků, služeb, podnikáním, pronájmy vlastního majetku nebo úhradou členských příspěvků. S vyšší mírou samofinancování je zajištěna větší nezávislost NO. Nejedná se pouze o finanční nezávislost, ale i o nezávislost ve svém rozhodování a pozici ve společnosti. Obrovskou výhodou samofinancování je flexibilita, je pouze jen a jen na každé NO, v jaké míře a v jakém časovém horizontu tyto



prostředky využije. Neplatí zde omezení v návaznosti na předepsanou strukturu a termíny vyúčtování, což je prioritní výhoda oproti financování z dotačních titulů či grantů, které NO vždy svazuje. Nelze neuvést také plynulejší tok finančních zdrojů.

Samofinancování s sebou nese také psychologické výhody, a to:

- Posílení sebevědomí zaměstnanců dané NO.
- Kladný vliv na rozhodování donátorů – ti pozitivně hodnotí tuto schopnost generovat také vlastní příjmy a nečekat pouze na to, co od donátorů obdrží,
- Rozvoj lidských zdrojů v NO – tyto aktivity uvnitř NO mohou mít vliv na pozitivní myšlení zaměstnanců a jejich příležitost pro vlastní realizaci.

Samofinancování zkoumáme z několika hledisek:

- ✓ *Legislativní hledisko*
- ✓ *Hledisko připravenosti lidských zdrojů*
- ✓ *Finanční hledisko*
- ✓ *Hledisko případného konfliktu s posláním organizace (Pelikánová, 2016, s. 38)*

Na prvním místě musí být v NO naplňování jejího poslání. Ač se to zdá divné, zajištění svých příjmů je i při samofinancování až cílem druhotným. NO by neměla realizovat takové aktivity, které její poslání ohrožují nebo jsou protichůdné. Právě tím, že generování příjmů a zajištění finančních zdrojů je až na druhém místě v žebříčku priorit, se podnikání v neziskovém sektoru liší od sektoru podnikatelského.

## **Fundraising**

### **Když se pojem fundraising ještě nepoužíval**

*Nebudete bez chudých v zemi vaší, protože přikazuji tobě, abys ochotně otvíral ruku svou bratru svému v zemi své. (Pátá kniha Mojžíšova 15,11)*

Sdružování zaměřené k veřejně prospěšnému účelu má tisíciletou tradici a docházelo k němu ve všech typech společenského uspořádání. Sdružování bylo zároveň doprovázeno nutností zajištění zdroji potřebnými k naplnění účelu sdružení. Dokud se neustanovila občanská společnost, bylo sdružování i zdrojové vybavení na prvním místě výsadou privilegovaných stavů. Např. ve starém Římě mohli zakládat stavovské a zájmové spolky pouze svobodní občané, kteří k tomu měli oprávnění a zároveň majetky. Nejčastěji šlo o bohaté paricije, kteří zakládali fundace (nadace) s cílem podporovat nadané umělce své doby. Touto činností se

zejména proslavil Gaius Cilnius Maecenas (70 – 8 př. n. l.), který položil základ českému slovu mecenáš. Zdroje někdy shromažďovali i neprivilegovaní. Fundraisingové aktivity jsou doložitelné např. v Bibli, konkrétně v listech sv. Pavla.

Příklady mecenátů:

- ✓ Císařský mecenát Rudolfa II.
- ✓ Břevnovský umělecký mecenát

Příklady špitálů:

- ✓ Křižovníci s červenou hvězdou
- ✓ Vlašský špitál
- ✓ Francouzský špitál sv. Ludvíka
- ✓ Milosrdné sestry sv. Karla Boromejského (boromejky)

Od 18. století probíhá proces tzv. sekularizace, během něhož se do veřejně prospěšné činnosti zapojuje stále větší počet mimocírkevních organizací a v důsledku josefínských reforem nabývá na významu stát. V tomto období šlo často o konfrontaci mezi církevními organizacemi a emancipujícím se sekulárním státem a jím zakládanými subjekty. Zároveň se veřejně prospěšná činnost významně rozšiřovala a pronikala do dalších oblastí mimo hranice primárně sociální a zdravotní péče o potřebné, vzniklo velké množství subjektů. V oblasti NNO se historicky jednalo o desítky ekvivalentních historických názvů, z nichž jsou mnohé dávno zapomenuty. Jde např. o barokní sodality, legie, literátské kůry, vzdělanecké akademie, tovaryšstva, bratrstva, cechy, salony. Občanské aktivity probíhaly v 18. – 20. století i pod názvy korporace, spolek, matice, beseda, měšťanská beseda, klub, jednota, společenstvo, obec, grémium, asociace, svaz, společnost, fond, sdružení, hromada, sbor, kolegium, aliance, řád, kongregace, komunita, kasino, ústav, akciová společnost, družstvo, syndikát, pořádek, koalice a mnohé další. 18. a 19. století je charakteristické velkým rozkvětem spolkové činnosti, dochází ke sdružování, mění se charakter. Ten, kdo se sdružoval, musel i shánět zdroje. Stát tyto počiny monitoroval, podpora přicházela postupně. Postupné zapojování státu do financování soukromých iniciativ lze demonstrovat na příkladu historie Národního divadla.

Kategorie „fundraising“ byla přímo vyslovena poměrně nedávno. Stalo se tak v USA koncem 40. let v souvislosti se systematizací fundraisingových aktivit charitativních organizací na federální úrovni. Do činností charitativních organizací, resp. nestátních neziskových organizací, byl v této době vnesen řád. Do této doby nebylo shromažďování prostředků k realizaci poslání různých NNO nijak organizováno, nikdo je nekontroloval a množily se

stížnosti na způsoby vybírání i využívání těchto prostředků. NNO nevykazovaly, co se shromážděnými prostředky dělají. Pokusy sjednotit fundraisingové aktivity proběhly již v roce 1948 a byly iniciovány sdružením personálních ředitelů amerických firem (Federal Personnel Council), kteří se snažili zformulovat obecně platná pravidla, sdružení však nemělo potřebné rozhodovací pravomoci a po celá 50. léta nedošlo k žádným změnám. V roce 1956 došlo ke jmenování prezidentského poradce pro personální management, vyšla také první dvě čísla bulletinu Raising Bulletins, ve kterých byly explicitně uvedeny NNO oprávněné shromažďovat prostředky na celostátní úrovni, byly vydány celostátně platné obecné pokyny a k sledování jejich dodržení byl ustanoven zvláštní výbor Eligibility Standards Committee). V roce 1958 vznikl první registr NNO splňující stanovená kritéria pro vedení celostátních kampaní.

Mimo USA je kategorie fundraising systematicky používána velmi krátkou dobu, subjekty i obsah jsou pojímány různorodě. Historie evropských států se navíc odlišuje od americké historie, to zvyšuje nejistotu, která se objevuje při vymezování tohoto pojmu. V Evropě mají dlouhou tradici centralizované monarchie, v jejichž rámci se rozvinuly myšlenky osvícenectví. Ty vedly k emancipaci státu při zajišťování veřejně prospěšných aktivit při paralelním potlačení úlohy církví v této oblasti. Silný centralizovaný stát se svými institucemi, růst úlohy měst a obcí při financování veřejně prospěšných projektů, významný podíl veřejných zdrojů i u aktivit, které realizují soukromoprávní subjekty, to jsou charakteristické rysy postavení NNO v evropských zemích tak, jak se vyvinulo od 19. století. Od roku 2004 lze fundraising nalézt v oficiálním německém slovníku, své místo rovněž zaujal i v češtině. Pojem fundraising vznikl ze spojení slov: *fund* = zásoba, rezerva, kapitál a *raise* = pozvednout, zřídit, opatřit.

Neschopnost najít ekvivalentní překlad je víc než výmluvná – příklady překladů na internetu:

- ✓ fundraising – shromažďování veřejných prostředků;
- ✓ fundraising – získávání financí pro fondy, nadace, projekty od firem, donátorů a sponzorů;
- ✓ fundraising – shromažďování financí.

Všechny výše uvedené překlady jsou i nejsou pravdivé. Fundraising je v evropském pojetí shromažďováním veřejných prostředků, nejde ale jen o tuto činnost. Všechny prostředky, které NNO používá ke krytí svých aktivit, rozhodně nepocházejí z veřejných rozpočtů

Fundraising je shromažďování financí, ale nejenom jich. Donátoři, sponzoři, atd. mohou NNO podporovat mnohem pestřeji než pouze finančně, mohou to být i věcné dary, know-how, informace, předání zkušeností apod. Fundraising NNO se musí zaměřit na všechny možnosti podpory, které přicházejí v úvahu. (Boukal, 2013)

### **Definice fundraisingu**

Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře. Důležitým rysem je systematickosti a širě zahrnující jak finanční, tak nefinanční zdroje.

Fundraising je činnost NO, která svou aktivitou směřuje k získávání vnějších zdrojů. NO slovuji potencionální dárce a budují se s nimi vztahy – ideálně dlouhodobé. Fundraising není jen o zajištění finančních prostředků, ale také o získávání důvěry a s tím související finanční udržitelnost a stabilitu. Prioritní roli hraje umění oslovit a zajistit neziskové organizaci další nové příznivce a donátory. Fundraising má kromě PR a marketingu velký podíl na dobré úrovni interních a externích vztahů a přímo tak spoluovlivňuje dobré jméno a image organizace. Velmi důležitá je znalost motivace potencionálního dárce, s touto informací musí NO velmi pečlivě a citlivě pracovat u následně to pak využít.

Fundraising tedy není spojen jen s finanční stránkou podpory, ale navozuje v dárci zejména pocit inkluze a participace. Měl by být zdrojem dobrého pocitu, který vychází ze samotného historického základu fundraisingu. Tento pocit úzce souvisí s filantropií, která vede k podpoře dalších osob, vede k dosažení vyšší kvality života jedince i společnosti. Nejen nyní, ale i v minulosti to bylo právě otázka prestiže, kdy majetní a významní lidé využívali filantropii například poskytováním almužen nebo svým příspěvkem na sirotčince, vzdělávací instituce či jiné organizace. V Čechách má filantropie velmi hluboce zakořeněnou tradici a fundraising je v dnešní době považován za jejího následovníka.

Úspěšný fundraising vyžaduje respektování určitých zásad, jde o:

- ✓ zásada komplexnosti;
- ✓ zásada začlenění;

- ✓ zásada aktivity;
- ✓ zásada strategičnosti;
- ✓ zásada vzdělávání okolí;
- ✓ zásada poděkování;
- ✓ zásada optimismu;
- ✓ zásada výsledku. (Boukal, 2013)

## Formy fundraisingu

Tabulka č. 4: Formy fundraisingu

Zdroj	Forma
<b>jednotlivec, rodina</b>	dar (peněžitý nebo věcný), veřejná sbírka vč. DMS, dobrovolnictví (individuální), loterie, dobročinná aukce, odkaz v závět, členský poplatek
<b>nadace, nadační fondy, orgány veřejné správy, fondy EU</b>	nadační příspěvek / grant, dotace (obvykle z veřejných zdrojů)
<b>firma</b>	dar, sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostor či techniky, zapůjčení pracovníka, slevy při nákupu zboží a služeb, payroll giving, matching, interní dobročinná aukce mezi pracovníky, sdílený marketing

Zdroj: (Pelikánová, 2016)

Fundraising má různé způsoby realizace:

1. Individuální fundraising
2. Firemní fundraising
3. Fundraising od státních donátorů
4. Nadace, nadační fondy
5. Evropská unie

(Pelikánová 2016)

## Neziskovost

Aby se skutečně jednalo o neziskovost, příjmy musí splňovat hledisko transparentnosti a musí být použity pouze na pokrytí nákladů činnosti souvisejících s naplňováním stanovených cílů NO. Je naprosto nepřijatelné, aby šlo o financování soukromých aktivit vlastníků nebo

členské základny. Zisk z vedlejší činnosti musí být použit pro pokrytí nákladů činnosti hlavní, která bývá zpravidla ztrátová.

Aby byla zajištěna transparentnost, NO jsou vázány zveřejňováním výročních zpráv, vyúčtováním poskytnutých příspěvků či tiskovými zprávami apod.

NO mají též specifický způsob danění svých příjmů, kdy je naprosto prioritní, aby jasně definovaly činnost hlavní a činnost vedlejší. S tím se pojí případné daňové úlevy, od roku 2014 však došlo k radikální legislativní úpravě a ne všechny NO mají možnost si uplatnit snížení daňové povinnosti. Týká se to například obecně prospěšných společností. U NO rozlišujeme tzv. úzký či široký daňový základ a následná specifika při výpočtu daně z příjmů právnických osob. Rekodifikací došlo také ke zrušení některých daňových povinností (např. daň darovací a s tím související osvobození), tyto příjmy se nyní neevidují samostatně, ale jsou součástí a předmětem výše uvedené daně z příjmů.

## **2.2 Způsoby financování NNO**

Způsoby financování určují, jak se financované NO zdroje poskytují. Určují vztah mezi financujícím a financovaným subjektem.

Je možné stanovit tyto způsoby financování:

- ✓ Účelové financování – prostředky jsou účelově vázané, tj. mohou se použít pouze pro schválený projekt. Vše je sledováno položkovým rozpočtem, využití je obvykle možné v příslušném roce, pokud není stanoveno poskytovatelem jinak (v současné době již existuje snaha o projekty víceleté, např. 3 roky). Na konci období následuje vyúčtování a závěrečná zpráva.
- ✓ Výkonové financování – finance se poskytují po provedení naplánovaných aktivit poté, co je poskytovatel vyfakturuje.
- ✓ Globální financování – známé taky jako „lump sum“ financování, je založeno na poskytování dopředu určeného objemu financí na komplexním zabezpečení služeb NO.
- ✓ Kombinované financování – k odstranění nevýhod jednotlivých způsobů, v praxi se jednotlivé uvedené způsoby kombinují. (Pelikánová, 2016, s. 42)

## **Nástroje financování nestátních neziskových organizací**

Nástroje financování NO definujeme jako kompetence financující organizace, které lze uplatnit v oblasti finančního řízení vůči NO. Jedná se tedy o jakousi kontrolu nad financovanou organizací. (Pelikánová, 2016, s. 42)

## **Finanční zdroje nestátních neziskových organizací**

*Vlastní zdroje* – realizace vlastní činnosti.

*Cizí zdroje* – půjčky.

*Potenciální zdroje* – dary od soukromých osob, peníze z veřejných rozpočtů

(Pelikánová, 2016, s. 43)

### **Vlastní zdroje**

Vlastní zdroje se též označujeme jako zdroje samofinancování, mezi tyto zdroje lze zařadit členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní a vedlejší činnosti, příjmy z podnikání. (Pelikánová, 2016, s. 43)

### **Členské příspěvky**

Členské příspěvky mohou být členěny:

- ✓ *Z hlediska toku peněz*: příspěvky přijaté, příspěvky placené.
- ✓ *Podle účelu se přijaté příspěvky dále člení*: příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami, členské příspěvky.
- ✓ *Poskytnuté příspěvky se člení*: příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami, členské příspěvky.

### **Příjmy z výkonu hlavní činnosti**

Ziskové příjmy z pořádaných akcí, realizovaných projektů a dalších aktivit včetně propagace těchto aktivit.

### **Příjmy z doplňkových činností**

Účelem důkladného a zřejmého vymezení doplňkové činnosti buď zřizovací listinou či jiným dokumentem je nezbytností a vlastním zájmem zřizovatele, kterým zajistí co nejlepší využití dostupného ekonomického potenciálu NO. Jedná se o nejsnazší možnost, jak může NO

dosáhnout zlepšeného výsledku hospodaření a z toho plynoucího zdroje peněžních prostředků.  
(Pelikánová, 2016, s. 44)

### **Podnikání - činnost k zajištění vlastních zdrojů NO**

Zákon č. 89/2012 Sb. – nový občanský zákoník – definuje nikoli podnikání samé, ale podnikatele coby osobu podnikající v § 420 odst. 1 takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“.

Povaha činností coby podnikání / nepodnikání se posuzuje za každou činnost zvlášť – není přitom rozhodné, jaký výsledek hospodaření /zisk nebo ztrátu) vykazuje organizace jako celek. Soustavnost se posuzuje především jako opak nahodilosti, nesmí se spojovat s určitou periodicitou.

Podnikání v NNO je například:

- ✓ poskytování reklamy (propagace),
- ✓ pronájem prostor,
- ✓ pravidelná organizace výstav, koncertů či obdobných aktivit za účelem zisku,
- ✓ pravidelná organizace vzdělávacích seminářů za účelem zisku,
- ✓ prodej nakoupených nebo vyrobených předmětů,
- ✓ pravidelná organizace zájezdů, táborů apod. za účelem zisku.

NNO mohou podnikat, pokud nemají omezení speciálním právním předpisem.

Neziskové organizace nejsou primárně zakládány k zajištění výdělečné činnosti. Výdělečnou činnost však nemají zakázanou, lze ji tedy provozovat s podmínkou živnostenského oprávnění. (Pelikánová, 2016, s. 44)

*Tabulka č. 5: Přehled omezení podnikání speciálním právním předpisem*

<b>Obecně prospěšné společnosti (OPS)</b>	podnikání přípustné v rámci hlavní i vedlejší činnosti; účast na podnikání jiných osob je vyloučena
<b>Ústavy</b>	podnikání přípustné v rámci hlavní i vedlejší činnosti; na rozdíl od OPS má možnost účastnit se na podnikání jiných osob, nesmí být pouze neomezeně ručícím společníkem



<b>Spolky</b>	podnikání přípustné pouze v rámci vedlejší činnosti; účast na podnikání jiných osob není omezena
<b>Nadace</b>	podnikání přípustné pouze v rámci vedlejší činnosti; je možný podíl na majetkových účastech, nesmí však být neomezeně ručícím společníkem korporace
<b>Nadační fondy</b>	podnikání přípustné v rámci hlavní i vedlejší činnosti
<b>Sociální družstva</b>	podnikání přípustné v rámci hlavní i vedlejší činnosti

*Zdroj: vlastní*

### **Cizí zdroje**

Cizí zdroje lze získat jak u peněžních, tak i nepeněžních ústavů. Tyto zdroje však generují další vedlejší náklady (např. úrok), které lze většinou pokrýt pouze z vlastních zdrojů NO.

### **Potenciální zdroje**

Jde o zdroje, které jsou nenárokové a NO je může obdržet na základě žádosti o financování svých projektů buď od veřejných institucí nebo podnikatelských subjektů či jednotlivců. Finanční prostředky musí být většinou použity pouze na předem schválený účel specifikovaný v žádosti a jen na vybrané typy nákladů. Finanční podpora velmi často nepokryje celou část nákladů projektů či dané akce, NO se musí na těchto nákladech spolupodílet. Po ukončení realizace projektu či akce je nezbytné poskytovatele informovat o využití prostředků např. vyúčtováním nebo vypracováním závěrečné zprávy vč. kopií dokladů a fotografií dokumentujících danou akci.

- ✓ dotační zdroje Evropské unie,
- ✓ dotace ze státního rozpočtu přímé,
- ✓ dotace ze státního rozpočtu nepřímé,
- ✓ příspěvky územních samospráv (krajů a obcí),
- ✓ příspěvky od nadací a nadačních fondů,
- ✓ firemní dárcovství,
- ✓ individuální dárcovství,
- ✓ další zdroje (daňové asigance či úlevy, loterie, sbírky).

V praxi se je běžné, že různé instituce tyto prostředky pojmenovávají různými pojmy. Je nutné si vždy velmi pečlivě nastudovat smlouvu či rozhodnutí o poskytnutí prostředků a poté

se rozhodnout, o jaký zdroj se skutečně jedná, protože každá z těchto forem má své specifické dopady a následky. (Pelikánová, 2016, s. 45)

### **Státní dotační politika**

Stát se legislativně zavázal zabezpečovat pro své občany řadu tzv. veřejných služeb. Jde zejména o sociální služby, zdravotnictví, školství, kulturu, dopravu, obranu a bezpečnost, soudnictví, vězeňskou službu, oblast důchodového zabezpečení, atd. Stát však není při poskytování těchto veřejných služeb jejich jediným zajišťovatelem, vytváří proto podmínky, kterými formuluje způsob a cílový stav, jak těchto služeb dosáhnout. Stát také vymezuje vztahy s ostatními dodavateli a vzájemné vztahy mezi NNO.

Pozice NNO při poskytování veřejných služeb může vůči státu nabývat čtyř různých podob:

- výlučná – veřejnou službu poskytují pouze NNO (např. zahraniční humanitární pomoc),
- komplementární – veřejná služba poskytovaná NNO je doplňkem služeb poskytovaných státem nebo jejich organizacemi (např. kulturní aktivity),
- alternativní – NNO poskytují veřejnou službu souběžně se státem nebo jeho organizacemi (např. církevní či soukromé školy),
- rozvojová – služby poskytované NNO mají strategický charakter, neboť vedou k rozvoji společnosti (např. výzkumná činnost).

Stát disponuje řadou nástrojů, jak veřejné služby od NNO zajistit: od dotací, zakázek a plateb třetím osobám, přes daňové úlevy a daňová osvobození, až po vymezení pravidel, za kterých je možné veřejnou službu poskytovat. (Pelikánová, 2016, s. 47)

### **3. Ekonomika nestátních neziskových organizací**

Pro tvorbu a udržení úspěšné neziskové organizace je důležité mít srozumitelné poslání, strategicky plánovat, mít funkční statutární orgány, zajistit vícezdrojové financování, pečlivě rozvíjet vnitřní firemní kulturu, zajímat se nejen o současnost, ale i o budoucnost organizace, mít jasně definované a nastavené vnitřní procesy a pravidla, snažit se být viděn a slyšen. Pokud to zjednodušíme, lze hovořit o ekonomice jako o hospodaření NO.

Hospodaření je soubor ekonomicko-správních činností zabezpečujících provoz organizace. Jsou to zejména tyto činnosti: vedení účetnictví, nakládání s majetkem, finanční řízení, vyhledávání finančních zdrojů, tvorba vnitřních směrnic, koordinace akcí a projektů pod hlavičkou organizace, vztahy ke správcům daní.

Ekonomiku každé organizace a tím i dosahování jednotlivých cílů ovlivňuje bezpočet faktorů. Mezi externí patří: právní prostředí, zvýhodňování činnosti ze strany administrativního aparátu, podpora ze strany státu a územní samosprávy, donátorské prostředí, podpora ze strany občanů a další.

Každá NO musí fungovat a hospodařit v souladu s platnými právními předpisy. (Pelikánová, 2016, s. 52)

### **Právní předpisy pro nestátní neziskové organizace**

NNO mohou vést tyto formy účetnictví: jednoduché a podvojně účetnictví.

Právní úprava pro vedení jednoduchého účetnictví: zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; vyhláška č. 507/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví.

Právní úprava pro vedení podvojněho účetnictví: zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojněho účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání č. 401 – 414.

Právní úprava pro daňovou oblast: zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí; zákonné opatření senátu č. 340/2013 Sb., ve znění pozdějších předpisů o dani z nabytí nemovitých věcí; daňový řád č. 208/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů. (Pelikánová, 2016, s. 52)

### **Vnitřní předpisy nestátních neziskových organizací**

Při zakládání musí každá organizace vydat základní vnitřní předpis - stanovy, zřizovací listinu, smlouvu apod. jsou tam zakotvena základní fakta a údaje o organizaci. Každá NO vzniká dle příslušného zákona, který určuje minimální náležitosti, a obsah těchto zakládajících dokumentů Jsou to minimálně tyto údaje: název, sídlo, hlavní poslání, zásady

členství, způsob organizace a hospodaření, skladba jmění či způsob jeho vzniku, způsob zániku.

Velmi důležité je pečlivé vymezení činnosti hlavní a činnosti hospodářské ve stanovách či jiných zakládacích dokumentech, od toho se pak odvíjí vypočtení výše základu daně z příjmů. Kromě základního vnitřního předpisu, který musí být povinně na základě zákona, každá organizace by měla mít vytvořen systém vnitřních předpisů dle velikosti NO. Jejich počet, obsah a zaměření i způsob schválení můžou určovat základní zakládací dokumenty.

Pro úpravu organizace, hospodaření, vnitřního kontrolního systému apod. to jsou:

- ✓ organizační řád,
- ✓ jednací řád pro jednotlivé orgány,
- ✓ volební pořádek,
- ✓ pravidla pro zpracování osobních údajů,
- ✓ pracovní řád atd.

Pro oblast ekonomiky je potřeba zpracovat:

- ✓ vnitřní směrnice upravující účetnictví organizace,
- ✓ vnitřní směrnice upravující hospodářské operace organizace.
- ✓ oběh účetních dokladů,
- ✓ úschovu a skartaci účetních dokladů,
- ✓ účtový rozvrh,
- ✓ číselníky účetních dokladů,
- ✓ účtový rozvrh,
- ✓ číselníky účetních dokladů,
- ✓ odpisový plán dlouhodobého majetku,
- ✓ zásady evidence dlouhodobého majetku a pravidla inventarizace,
- ✓ vedení operativní evidence,
- ✓ metodiku k použití účetních metod (např. pro přepočty zahraničních měn),
- ✓ pravidla proplácení náhrad zaměstnancům a dobrovolníkům,
- ✓ tvorbu a čerpání účelových nebo vázaných fondů,
- ✓ hmotnou odpovědnost osob,
- ✓ pravidla organizace veřejných sbírek,
- ✓ pravidla sestavení a kontroly rozpočtu atd.

(Pelikánová, 2016, s. 55)

## **Finanční řízení a rozpočet neziskových organizací**

Jakmile si organizace stanoví své cíle, přistupuje k realizaci způsobů, jimiž chce cílů dosáhnout. Stanoví si vlastní firemní politiku (strategický plán), která určuje vedení organizace, co lze a nelze dělat při sledování stanovených cílů. Tento strategický plán posiluje povědomí o systému hodnot, v něž NO věří, tj. v její poslání.

Detailní finanční plán pak určuje rozpočet organizace, který je sestaven jak pro jednotlivé akce a projekty, ale i pro NO jako celek.

### **Rozpočet a jeho sestavování**

Významným nástrojem operativního finančního plánování je rozpočet. Rozpočet je soubor naplánovaných položek výdajů a příjmů členěných dle činností na určité období nebo k plánované akci či projektu.

Plánování je dobré začínat pohledem dozadu – vycházet ze skutečností z minulých roků. Takto je možné vysledovat tendence z minulosti, odhadnout budoucí období a objevit rezervy.

Rozpočet může být stanoven jako:

- ✓ vyrovnaný,
- ✓ přebytkový,
- ✓ deficitní.

Pro vypracování reálného rozpočtu je nezbytné zapojení řídicích pracovníků, jejich vzájemnou kooperaci a koordinaci a sjednocení jejich úsilí ve vztahu k poslání organizace. (Pelikánová, 2016, s. 56)

## **4. Problematika financování NO**

Existuje řada skutečností, které jsou rizikové pro bezproblémové a správné financování NO, jejich stabilitu, vývoj a dlouhodobé působení ve společnosti, naplňování stanovených cílů a poslání. Ve své práci jsem si pro konkrétní ukazatele vybrala oblast poskytovatelů sociálních služeb, která mi je nejbližší. Jako konkrétní příklady jsem uvedla zdroje financování společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. v letech 2010 - 2016.

Nezisková organizace SKP-CENTRUM, o.p.s. byla založena 13. 3. 2008 a je registrována v rejstříku obecně prospěšných společností, vedeném Krajským soudem v Hradci Králové,

oddíl, vložka 176. Společnost od 1. 1. 2009 převzala všechny sociální a sociálně zdravotní služby od zanikajícího občanského sdružení SKP-CENTRUM, které působilo v této oblasti již od roku 1992. Důvodem transformace na jinou právní formu byla výzva Ministerstva vnitra ČR. Původní sdružení vstoupilo dne 1. 7. 2008 do likvidace a zcela jej nahradila organizace nová.

SKP-CENTRUM, o.p.s. je největší poskytovatel sociálních služeb v Pardubickém kraji, na trhu sociálních služeb působí do roku 1992. Posláním společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. je POMÁHAT VSTÁT osobám v tísní a osobám ohroženým sociálním vyloučením: seniorům, zdravotně postiženým, lidem v krizi a bez přístřeší, obětem domácího násilí, dětem a mladým dospělým bez fungujícího rodinného zázemí, příslušníkům minorit. Provozuje pro ně efektivní a vzájemně provázaný systém sociálních služeb. Provozuje azylové domy vč. krizové pomoci, nízkoprahová zařízení, odlehčovací služby, intervenční centrum, nízkoprahové denní centrum, terénní služby při nízkoprahových zařízeních a sociálně vyloučených romských komunitách, ale i další služby a činnosti, které nejsou předmětem zákona č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách (např. zdravotní služby - ošetrovatelská služba, pečovatelská služba...). Společnost SKP-CENTRUM, o.p.s. poskytuje služby na velmi vysoké úrovni, spolupracuje s odborníky v oboru a v maximální míře se zapojuje do širší sítě sociálních institucí. V rámci svých služeb motivuje klienty k využívání širokého spektra zdrojů, aby působili preventivně proti vzniku závislosti na sociálním systému. Pracují s klienty tak, aby upevňovali jejich kompetence potřebné k běžnému životu nebo aby tyto kompetence získávali. Preventivní činnost ve vztahu ke společnosti je zaměřena tak, aby společnost mírnila sociálně patologické jevy a tím předcházela sociálnímu vyloučení svých klientů.

### **Neuznatelné či nezpůsobilé výdaje**

NO musí chod a působení své činnosti financovat také prostřednictvím výdajů (nákladů), které jsou z pohledu daného donátora neuznatelné či nezpůsobilé, tzn., že tyto výdaje nelze financovat z určitých typů poskytnutých finančních prostředků a je nezbytné je pokrýt z vlastních zdrojů.

Způsobilé výdaje musí dodržovat obecné principy způsobilosti výdajů v souladu s legislativou, umístění, účelu a musí být vynaloženy v souladu se zásadami hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.

Účel – konkrétní způsobilý výdaj musí být prokazatelně nezbytný pro realizaci projektu a musí mít přímý vztah k projektu.

Efektivnost – jedná se o takové použití prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu stanovených cílů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Zásada je naplněna mimo jiné buď transparentním postupem při výběru dodavatelů (dle zákona o veřejných zakázkách nebo Pokynů pro zadávání zakázek) nebo posudkem znalce pro oceňování. K plnému ocenění efektivnosti je vhodné porovnání informací o poměru vstupů a výstupů v jiné (podobné) organizaci nebo se standardy obvyklými v dané zemi či EU.

Hospodárnost – použití dostupných prostředků k zajištění stanovených cílů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných cílů. Prověřuje se také případná možnost využití levnějších vstupů (např. cena obvyklá), za předpokladu zajištění potřebné stabilní kvality v požadovaném čase; dále se prověřuje, zda byla vybrána nejvhodnější varianta (finančně nejméně náročné řešení), ale jen za předpokladu plnění schváleného cíle, účelnosti a kvality,

Účelnost – se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Princip je naplněn, pokud projekt splňuje kritéria přijatelnosti a vede k splnění požadovaných cílů (vyjádřených ve formě monitorovacích ukazatelů).

Konkrétní typy neuznatelných položek si většinou určuje sám poskytovatel prostředků a mohou se lišit. Níže jsou uvedeny příklady z oblasti sociálních služeb.

#### Ministerstvo práce a sociálních věcí

Finanční prostředky poskytnuté dotace nesmí být použity na úhradu výdajů:

- pořízení nebo technické zhodnocení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku;
- odpisy majetku a ostatní náklady spadající pod účtovou skupinu 55x (prodávající materiál, rezervy, atd.);
- reprezentaci (tj. na pohoštění, dary a obdobná plnění);
- odměny funkcionářů (např. na odměny členů statutárních orgánů a dalších orgánů právnických osob, cestovní náhrady apod.);
- odstupné;

- ostatní sociální výdaje na zaměstnance, ke kterým nejsou zaměstnavatelé povinni dle zvláštních právních předpisů (příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, dary k životním jubileím, příspěvky na rekreaci apod.);
- členské poplatky/příspěvky v institucích/asociacích a jiné náklady spadající pod účtovou skupinu 58x (poskytnuté příspěvky);
- finanční leasing;
- tvorbu kapitálového jmění (ziku);
- zahraniční pracovní cesty;
- výzkum a vývoj;
- rekondiční a rekreační pobyty (výjimkou mohou být například respitní pobyty v rámci pěstounské péče);
- provedení účetního auditu;
- daně a poplatky – účtová skupina 53x – silniční daň, daň z nemovitostí, ostatní daně a poplatky, správní poplatky, bankovní poplatky, poplatky za znečištění ovzduší, poplatky za televizi a rozhlas apod.);
- DPH, o jejíž vrácení je možné podle příslušného právního předpisu žádat;
- smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpisy nedobytných pohledávek, úroky, kurzové ztráty, dary, manka a škody, jiné ostatní náklady spadající pod účtovou skupinu 54x;
- správní poplatky (výpis z katastru nemovitostí, výpis z obchodního rejstříku apod.);
- nákupy vozidel, infrastruktury, nemovitostí a pozemků;
- výdaje vzniklé mimo časový rámec způsobilosti výdajů;
- výdaje na právní spory vzniklé v souvislosti s určitým projektem, např. výdaje na uhrazení soudního poplatku, na pořízení důkazů, na právní zastoupení v případě sporu;
- nespecifikované výdaje a výdaje, které nelze účetně doložit;
- platby příspěvků do soukromých penzijních fondů;
- nenárokové složky mzdy;
- mzdové náklady zdravotnických zaměstnanců (např. zdravotních sester, lékařů) a zdravotnický materiál;
- výdaje, které jsou součástí likvidace společnosti, nedobytné pohledávky a jiné;
- preventivní lékařské prohlídky;
- náhrady mzdy, platu nebo odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr v případě dočasné pracovní neschopnosti nebo nařízené karantény nad rámec výše a



trvání, ve kterém je zaměstnavatel povinen tuto náhradu mzdy nebo platu poskytovat podle platných právních předpisů;

- nájemné, je-li NO vlastníkem nemovitosti nebo ji užívá zdarma;
- výdaje spojené s přípravou projektu (platby konzultantům, kteří pomáhají s vyplňováním žádostí o finanční podporu);
- jakýkoliv výdaj, který zcela zřetelně nesouvisí s činností spolufinancovanou v rámci dotačního programu MPSV nebo který není možno doložit písemnými doklady.

### *Pardubický kraj – Program I*

Z poskytnuté dotace poskytovatel sociální služby nesmí hradit tyto náklady (tzv. neuznatelné náklady):

- nesouvisející s poskytováním základních činností sociální služby;
- na zdravotní péči poskytovanou podle § 36 zákona o sociálních službách;
- na pořízení nebo technické zhodnocení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (dlouhodobým hmotným majetkem se rozumí majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a vstupní cena vyšší než 40.000,-Kč; dlouhodobým nehmotným majetkem se rozumí majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a vstupní cena vyšší než 60.000,-Kč), a to včetně modernizace;
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, rezervy, náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů;
- plnění sociálního charakteru poskytovaná zaměstnancům v případech, kdy na tato plnění nevzniká nárok podle právních předpisů např. příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění, dary k životním jubileím a pracovním výročí, příspěvky na rekreaci atd.;
- výdaje na finanční leasing – s výjimkou finančního leasingu motorového vozidla využívaného v rámci poskytování sociální služby;
- daně a poplatky – nesouvisející s poskytováním základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb;
- DPH, o jejíž vrácení lze podle zákona č. 325/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, požádat;
- smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpisy nedobytných pohledávek, úroky, kurzové ztráty, dary, manka a škody, prostředky určené na tvorbu fondů, úbytek cenných papírů a podílů v případě prodeje, úroky z prodlení podle

smlouvy o úvěru, výdaje spojené se získáním bankovních záruk a obdobné bankovní výlohy, jakož i depozitní poplatky;

- finanční náklady – účtová skupina 56x – s výjimkou bankovních poplatků spojených s vedením účtu, na který jsou finanční prostředky poskytovateli služby zasílány;
- pořádání workshopů, teambuildingů, výjezdních zasedání apod.;
- reprezentace a propagační předměty s výjimkou plakátů do velikosti formátu A1, letáků do velikosti formátu A4, vizitek, výročních zpráv;
- telefonní kupony;
- přímá podpora klientů, pokud se nejedná o základní činnost služby,
- zahraniční služební cesty,
- audit, s výjimkou případů, kdy je audit pro příjemce povinný ze zákona o účetnictví;
- výzkum a vývoj;
- výdaje, které nelze účetně doložit – včetně rozpisu položek na jednotlivých dokladech).

#### *Pardubický kraj – Program 2, 3*

Z poskytnuté dotace příjemce finančních prostředků nesmí hradit tyto náklady (tzv. neuznatelné náklady):

- na pořízení nebo technické zhodnocení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, a to včetně modernizace;
- odpisy majetku a ostatní náklady – odpisy, rezervy a opravné položky;
- ostatní sociální pojištění a ostatní sociální náklady na zaměstnance, ke kterým nejsou zaměstnavatelé povinni podle zvláštních právních předpisů (příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, dary k životním jubileím a pracovním výročí, příspěvky na rekreaci apod.);
- finanční leasing;
- daně a poplatky, daň silniční, daň z nemovitých věcí, ostatní daně a poplatky (tj. daň z nabytí nemovitých věcí, správní poplatky, poplatky za znečištění ovzduší, poplatky za televizi a rozhlas apod.);
- DPH nesmí být hrazeno z účelové dotace v té výši, v jaké si příjemce dotace uplatní odpočet DPH na vstupu podle zákona o dani z přidané hodnoty. V případě, že dodatečně uplatní odpočet DPH, je povinen příjemce dotace nevyčerpanou část dotace (grantu) vrátit;

- smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpisy nedobytných pohledávek, úroky, kurzové ztráty, dary, manka a škody, jiné ostatní náklady;
- finanční náklady – výjimkou jsou pouze bankovní poplatky spojené s vedením účtu, na který jsou finanční prostředky zasílány;
- pořádání workshopů, teambuildingů, výjezdních zasedání, apod.;
- reprezentace a propagační předměty s výjimkou plakátů do velikosti formátu A1, letáků do velikosti A4, vizitek, výročních zpráv;
- telefonní kupony, roaming;
- jakákoli přímá podpora klientů – tj. dárky, odměny pro děti v soutěžích, balíčky, sportovní vybavení, hračky, knihy apod. (tj. nákup vybavení, které nezůstane v zařízení pro potřeby NO);
- úhrada jízdného, ubytování, vstupů na kulturní akce, památky, sportovní zařízení atd. klientů (výjimka: dětské tábory a pobyty se zaměřením na prevenci kriminality);
- potraviny včetně služeb zajištěných cateringem (výjimka: tábory a pobyty se zaměřením na prevenci kriminality, potravinová pomoc);
- kancelářské potřeby, pokud nejsou specifikovány (na účetním dokladu musí být uveden výčet jednotlivých položek);
- zahraniční služební cesty;
- audit, s výjimkou případů, kdy je audit pro příjemce povinný ze zákona o účetnictví;
- výzkum a vývoj;
- úhrada ubytování na vícedenních školeních a kurzech, konferencích apod. trvající déle než dva dny;
- nespecifikované náklady (tj. výdaje, které nelze účetně doložit – včetně rozpisu položek na jednotlivých dokladech).

Jak vyplývá z výše uvedených položek, při financování NO je nezbytné, aby si organizace zajistila nejen vlastní zdroje, ale také souběh více dotací či grantů na jednotlivý projekt či akci. Vzniká zde také rozpor mezi poskytováním daných služeb a chováním organizace z pohledu Finanční správy s péčí řádného hospodáře. NO má ze zákona povinnost odvádět státu daně a další správní poplatky, ty jsou však z pohledu poskytovatelů dotací neuznatelné. Přitom výpisy z rejstříků a další podobné doklady, ze kterých plynou správní poplatky, jsou povinnou přílohou žádostí o dotace. Neuznatelné je také pojištění majetku či odpovědnosti, které není povinné ze zákona. Tzn., že z dotace či grantu lze hradit pouze povinné ručení služebního automobilu, zákonné pojištění úrazu zaměstnanců a pojištění služby v návaznosti

na její registraci. Ostatní pojištění (havarijní, pojištění majetku či odpovědnosti, pojištění nemovitosti atd.) lze samofinancovat pouze z vlastních zdrojů. Pokud tyto náklady NO není schopná pokrýt, hrozí jí riziko neplnění případných škod ze strany pojišťovny a další náklady na obnovu či nákup nového majetku, které jsou mnohem vyšší.

NO musí také počítat s tím, že přeplatky za elektřinu, plyn, vodné a stočné, dálkové vytápění apod. hrazené z rozpočtu poskytovatele finančních prostředků je povinna vrátit v dalším roce.

Nově je také nutné sledovat počet hodin vzdělávání zaměstnanců, uznatelný je pouze počet hodin v návaznosti na zákon č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách (vzdělávání sociálních pracovníků v souladu s §111 odst. 1 zákona o sociálních službách, a to v maximálním rozsahu 24 hodin; vzdělávání pracovníků v sociálních službách v souladu s §116 odst. 9 zákona o sociálních službách, a to v maximálním rozsahu 24 hodin; vzdělávání vedoucích pracovníků, a to v maximálním rozsahu 24 hodin). Pokud se zaměstnanec školí nad rámec, nelze toto hradit z dotací či grantů. Vzniká zde i další administrativní zátěž na NO.

Komplikací také může být tzv. cena obvyklá, kterou je nutné dodržet při pořízení majetku či vybavení. Tato cena je často nereálná a v nižší hodnotě, než je cena reálná. Opět s tím vznikají problémy s dofinancováním částky nad rámec této ceny.

Problematické jsou dále tzv. náklady správy, které často z dotací nelze hradit vůbec nebo jen zčásti (poskytovatel pevně učí procento výše těchto výdajů). Přitom bez těchto pracovníků, kteří nejsou v přímé péči (např. ředitel, ekonom, účetní, metodik, asistentka, fundraiser, atd.) si nelze provoz a fungování NO vůbec představit, to je naprosto nereálné a nemožné.

### **Cash-flow finančních prostředků**

Dalším velkým problémem, se kterým se musí NO vypořádat, je velmi značná prodleva mezi podáním žádostí o dotace či granty, zveřejněním výsledků dotačního řízení, podepsáním smlouvy či rozhodnutí a tím i potvrzení poskytnutí prostředků (pozor, na dotaci není právní nárok!) a připsáním prostředků na bankovní účet NO. Teprve tehdy může NO prostředky použít, do té doby však musí poskytování služby financovat z jiných zdrojů. Nejkritičtější bývá období únor – březen daného roku. Pokud NO nemá vlastní zdroje, je to velký problém. Z pohledu bankovních institucí je NO velmi rizikový subjekt, neboť ukazateli pro poskytnutí úvěru, kontokorentu či jiného bankovního produktu na pokrytí finančních nákladů NO, je výsledek hospodaření (NO má většinou HV vyrovnaný, tzn. nulový), dlouhodobost finančního pokrytí zdrojů (dotace či granty bývají až na výjimky na období jednoho

kalendářního roku). Někdy NO řeší tuto svízelnou situaci bezúročnou výpůjčkou od poskytovatele dotace, kterému ji po obdržení dotace na daný rok obratem vrátí. Ne všichni donátoři však tuto praxi provádějí, je to spíše ojedinělé a NO musí být u poskytovatele prostředků dobře zavedena.

Tento problém by měl být částečně odstraněn novelou zákona o sociálních službách, který by zajišťoval víceleté financování (3 roky), v jakém časovém horizontu však toto bude nastaveno je aktuálně těžké odhadnout.

Další rizika nese dodržování správných účetních zásad. Některé výdaje jsou na období delší než jeden rok (např. aktualizace SW, správa webové domény, předplatné odborné literatury), musí se tedy časově rozlišit. Výdaj však vznikl v jiném roce, než ke kterému se váže, je tedy z pohledu poskytovatel dotace neuznatelný. Narážíme zde tedy na konflikt aktuálního a cashového principu.

### **Příležitosti financování z evropských fondů v období 2014 -2020 pro NO**

Dalším zdrojem financování jsou fondy EU. Česká republika vstoupila do Evropské unie roku 2004, ještě před tímto rokem mohla využívat finanční prostředky z fondů tzv. předvstupní pomoci. Jednalo se o programy PHARE, ISPA a SAPARD. Této možnosti využilo v té době mnoho NO, například z dvou kol programu PHARE získalo prostředky 110 projektů NNO, jednalo se o částku přes 111 mil. Kč (cca 3694 tis. EUR).

V programovém období 2014 – 2020 je možné v sociální oblasti získat dotace na projekty pomáhající zvýšit zapojení všech skupin obyvatel na trhu práce, zvýšit efektivitu systému sociálních služeb a zdravotní péče, a to s pomocí Operačního programu Zaměstnanost a Integrovaného regionálního operačního programu.

Tabulka č. 6: Přehled programů, ze kterých lze čerpat v oblasti sociálních služeb

<b>Zaměstnanost, sociální začleňování a rovné příležitosti</b>  <b>Podporované aktivity</b>	<b>Operační program Zaměstnanost</b>  <i>www.esfcr.cz</i>
Přístup k zaměstnání <i>rekvalifikace, flexibilní formy zaměstnání</i>	1.3.1 Zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků a soulad kvalifikační úrovně pracovní síly s požadavky trhu práce
Rovnost žen a mužů <i>zmírnění diskriminace, flexibilní formy práce</i>	1.2.1 Snížit rozdíly v postavení žen a mužů na trhu práce
Znevýhodněné osoby na trhu práce <i>starší, mladé osoby</i>	1.1.1 Zvýšit zaměstnanost podpořených osob, zejména starších, nízkokvalifikovaných a znevýhodněných  1.1.2 Zvýšit zaměstnanost podpořených mladých osob prostřednictvím programu Záruky pro mládež  3.1.1 Zvýšit kvalitu a kvantitu využívání sociálních inovací a mezinárodní spolupráce v tematických oblastech OPZ
Sociální služby <i>plánování služeb, podpora sociálních služeb</i>	2.2.1 Zvýšit kvalitu a udržitelnost systému sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších navazujících služeb podporujících sociální začleňování Sociální začleňování sociální podniky
Sociální začleňování <i>sociální podniky</i>	1.3.2 Zvýšit adaptabilitu starších pracovníků 2.1.1 Zvýšit uplatnitelnost osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených ve společnosti a na trhu práce 2.1.2 Rozvoj sektoru sociální ekonomiky 2.3.1 Zvýšit zapojení lokálních aktérů do řešení problémů nezaměstnanosti a sociálního začleňování ve venkovských oblastech 3.1.1 Zvýšit kvalitu a kvantitu využívání sociálních inovací a mezinárodní spolupráce v tematických oblastech OPZ
Přístup ke zdravotnictví <i>pořízení technologie, zvýšení kvality péče</i>	2.2.2 Zvýšit dostupnost a efektivitu zdravotních služeb a umožnit přesun těžké psychiatrické péče do komunity

Zdroj: (dotaceeu.cz 2016)

Financování z prostředků EU bývá většinou na delší období než jeden rok, což je pro NO velmi přínosné. Může si své zaměstnance profinancovat na delší časové období, příjem je stabilnější, často z těchto zdrojů financuje aktivity, které nejsou pokryty z příspěvků státu, kraje či měst a obcí. Tyto dotace jsou však spojeny s velkou administrativní zátěží, kontroly a

schválení monitorovacích zpráv je zdlouhavé, posunuje se tím i obdržení dotačních prostředků. Kontrolní orgány často mění své personální zajištění, vše se prodlužuje. Není neobvyklým jevem, že kontrolní orgán žádá opravu údajů z monitorovací zprávy po uzavření daného účetního období, odevzdání přiznání k dani z příjmu právnických osob a vyhotovení auditu, což je velmi komplikované. Často se stává, že NO raději volí jiný způsob financování.

### **Problematika rozpočových pravidel**

Jak již bylo uvedeno, NO sestavuje žádosti o dotace a příslušný rozpočet s velkým časovým předstihem (jednotky měsíců). Je dost náročné přesně dodržet položkové čerpání těchto rozpočtů, neboť přesnou skladbu výdajů jde jen lépe či hůře odhadnout, velký vliv má zkušenost organizace z předchozích let. Stejně ale dochází k rozdíům v návaznosti na aktuální potřeby organizace či personální zajištění (např. NO počítá s tím, že se zaměstnanci budou nejprve uzavírány dohody o provedení práce (DPP) a po vyčerpání povinného limitu 300 hodin následně dohody o pracovní činnosti (DPČ). Pokud však dochází k časté obměně těchto pracovníků (běžný jev u pracovníků v sociálních službách), čerpají se převážně DPP a méně už DPČ, tzn., že v jedné rozpočtové kapitole prostředky chybí a v druhé přebývají. Velmi pak záleží na konkrétních podmínkách a zásadách použití dotace stanovených poskytovatelem, kde je přesně určeno, zda lze rozpočet měnit, v jaké výši, které kapitoly a položky a do jakého data před předložením vyúčtování dotace. Někteří poskytovatelé požadují, aby byly prostředky vyčerpány a také zaplacený v daném kalendářním roce, což je velmi komplikované a nešťastné. Z této dotace tedy nelze hradit mzdové náklady za prosinec daného roku, faktury za období prosinec, které dodavatel vystaví a pošle až v měsíci lednu, atd. Pokud NO má danou akci financovanou pouze z těchto zdrojů, je to velký problém. Častou komplikací bývá také dodržení stanovených závazných kvantitativních ukazatelů. Při jejich nedodržení dochází ke krácení dotace a následné vrácené poměrné části finančních prostředků na účet poskytovatele. Výše této poměrné části dotace je stanovena v závislosti na míře naplnění rozpočtu uvedeného v žádosti o dotaci. Mírou naplnění rozpočtu je součet všech finančních prostředků, tj. dotací ze státního rozpočtu, dotací z rozpočtů územně samosprávných celků, příjmů od klientů, sponzorských darů atd. Pokud NO toto nedodrží a nemá jiné zdroje, které by tuto část výdajů pokryly, dostává se do velmi těžké situace. Z tohoto důvodu není neobvyklé, že NO raději dotaci nečerpá vůbec a aktivity nerealizuje.

## **Problematika administrace financování NO**

Financování NO s sebou nese velkou administrativní zátěž. NO musí dodržovat zásady pro poskytnutí dotací a ostatní pravidla z toho vyplývající (vést v účetnictví přehled o čerpání prostředků odděleně, prokázat skutečné čerpání dotace, viditelně označovat doklady příslušným textem), velmi důležité je konkrétní akci v účetnictví přidělit příslušnou zakázku, středisko, činnost či jiné specifické vymezení, díky čemuž pak NO může vše přehledně sledovat. Nezbytný je správný výběr účetního SW, který toto umožní a není finančně nákladný. V praxi ale moc těchto SW, které by dobře podchytily specifika NO, není.

Zásadní je vyúčtování dotací, grantů a ostatních přidělených prostředků. Často je velmi limitující brzký termín, vše je i administrativně náročné. Někteří donátoři nepožadují pouze označení příslušných účetních dokladů, ale jako přílohu vyúčtování vyžadují kopie všech dokladů včetně dokladů, ze kterých je patrná úhrada (výpis z bankovního účtu, atd.), což je zejména pro větší organizace velmi zatěžující a také to zvyšuje náklady na danou akci.

Další kapitolou je kontrola ze strany poskytovatele prostředků. Někteří požadují jen naskenování vybraných dokladů a následné zaslání formou mailu, někteří uskuteční kontrolu na místě (buď průběžnou, nebo po skončení akce). Často se však stává, že pracovník kontroly je spíše erudovaný v sociální oblasti a není zcela odborně způsobilý v oblasti ekonomické, což s sebou nese řadu rizik a komplikací.

Lze konstatovat, že na rozdíl od podnikatelských subjektů, kde účetní doklad zkontroluje, zaučtuje a založí, v NO se tento proces několikrát opakuje.

## **Lidské zdroje**

Velmi důležité je personální zajištění chodu NO. V oblasti sociálních služeb se NO potýkají s nedostatkem kvalifikovaného personálu (zejména u pracovníků v sociálních službách) a častou fluktuací zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že nejvíce zaměstnanců bývá z řad absolventů, často se pak NO potýkají i s odchodem žen na mateřskou dovolenou a hledáním jejich zástupu. Motivace pro zaměstnávání zdravotně postižených není příliš vysoká a existující stimuly nejsou vždy motivační. I když se v poslední době zlepšila možnost financování platů v této oblasti, i tak se nejedná o lukrativní zaměstnání a těmto zaměstnancům vzhledem ke způsobu financování lze jen nabídnout smlouvy na dobu určitou (ve většině případů na dobu jednoho roku v návaznosti na poskytnuté dotace na toto období), nelze je ani motivovat různými benefity, které jsou časté v podnikatelské sféře či



příspěvkových organizacích (viz neuznatelné výdaje). Průměrná mzda v neziskovém sektoru je o několik tisíc Kč menší než v sektoru hospodářském. I navzdory nadprůměrné kvalifikaci jsou mzdy těchto zaměstnanců hluboce podprůměrné. Mnozí lidé tak práci v neziskové organizaci využijí jako možnost získání praxe a po dvou či třech letech odcházejí za lepšími výdělky do podnikatelské sféry či veřejné správy. NO se tak často musí spoléhat na sociální cítění a motivaci související s vlastním osobním příběhem těchto lidí, která je v této oblasti společnosti velmi vysoká a více než obdivuhodná. Jde především o srdce a mysl lidí, kteří v této oblasti pracují.

## 5. Empirická část

### Vymezení cíle a použité metody

Cílem empirické části je analýza zdrojů financování a vymezení rizik správného chodu konkrétní neziskové organizace, jejího bezproblémového finančního řízení a práce s danými zdroji. Jako výzkumnou metodu jsem zvolila explorativní výzkum dotazníkovým šetřením a následný rozhovor s pracovníky managementu vybrané organizace. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak v této oblasti funguje interní komunikace mezi vedením a jednotlivými podřízenými pracovníky, zda jsou tito o této problematice dostatečně informováni. Tato metoda byla podpořena případovou studií, jejímž cílem bylo popsat problematiku postavení zvolené organizace a největší rizika spojená s jejím chodem.

Jako druhé šetření jsem zvolila rozhovor s ředitelem společnosti Mgr. Jiřím Pitašem a ekonomkou společnosti Bc. Petrou Prokopovou zaměřený na problematiku postavení společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. a jejího vícezdrojového financování. Rozhovor obsahoval 6 otevřených otázek. U této metody testování spatřuji jako výhodu přímý kontakt s dotazovanými, variabilitu a pružnost v kladení otázek a také případné „dovysvětlení“, což nelze aplikovat u dotazníku. Výhodou je též neverbální komunikace dotazovaných, která je také velmi přínosná.

Hlavním cílem empirické části této práce je zpracovat rozbor vybrané organizace v oblasti financování, resp. popsat stávající situaci a navrhnout případný jiný postup do dalších období.

Teoretická část byla zaměřena na popis základních dostupných zdrojů financování. Empirická část seznamuje s konkrétním rozbohem zdrojů, problémovými případy ve financování neziskových organizací a komunikace s tím související. V empirické části problematiku uvedu na rozboru zdrojů financování konkrétní organizace vč. personálního zajištění. Pro aplikaci problematiky uvedené v teoretické části jsem si vybrala společnost SKP-CENTRUM, o.p.s. Zjistím též, zda všech dostupných cest financování využívá.

Vzhledem ke specifickým cílům práce jsem zvolila metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Při zpracování jsem zkoumala:

- dokumenty společnosti,
- finanční přehledy sledované organizace,
- odbornou literaturu,

- validní internetové informace.

V analýze zdrojů financování jsou použity tyto metody:

- obsahová analýza dokumentů a informačních zdrojů,
- jednoduchá statistická analýza dat,
- sběr dat,
- analýza dat,
- syntéza dat.

## **Vlastní výzkumné šetření**

### **Stanovení cíle**

V praktické části bakalářské práce jsem provedla explorativní výzkum dotazníkovým šetřením a následným rozhovorem s pracovníky managementu organizace s cílem zjistit, jak složité jsou pracovní povinnosti spojené s financováním neziskové organizace, jak moc je to pro zaměstnance organizace zatěžující a problematické. Dalším cílem bylo zjistit, jak v této oblasti funguje interní komunikace mezi vedením a jednotlivými podřízenými pracovníky, zda jsou o této problematice dostatečně informováni, a naopak, zda nemají problém oslovit své nadřízené v případě potřeby řešit nejasnosti nebo problémy, které jim tato práce přináší. V neposlední řadě bylo mým cílem zjistit, zda má na tuto problematiku vliv pracovní postavení a dosažená kvalifikace jednotlivých pracovníků. Pro dotazník jsem jako respondenty vybrala neziskovou organizaci SKP-CENTRUM, o.p.s. a její zaměstnance. Tato organizace mi slouží jako konkrétní příklad pro celkovou analýzu financování NO, neboť je zde zaručeno široké spektrum poskytovaných služeb a s tím související velké množství potřebných finančních zdrojů. V této organizaci pracuje zhruba 150 zaměstnanců, z toho jako druh pracovněprávního vztahu má 80 osob hlavní pracovní poměr, 10 dohodu o pracovní činnosti a 60 dohodu o provedení práce (tyto údaje se průběžně mění v souvislosti s fluktuací v této oblasti). Výzkumné metody se však neúčastnili všichni zaměstnanci, ale pouze Ti, kteří se při své práci s problematikou financování přímo setkávají, a je součástí jejich pracovní náplně. Jako respondenty jsem zvolila 11 koordinátorů služeb, 27 sociálních pracovníků a 8 pracovníků v sociálních službách.

## **5. 1 Výzkumný problém a výzkumné otázky**

Pro ověření dílčích cílů byly stanoveny tři hypotézy:

**H1: Zkoumaní zaměstnanci jsou dobře informováni o financování organizace a pracovních úkolech s tím spojených**

**H2: Pracovní povinnosti související s financováním organizace jsou pro zaměstnance složité a zatěžující**

**H3: Dosažené vzdělání a kvalifikace má vliv na tuto problematiku**

### **Použitá metoda zkoumání**

Jako výzkumnou techniku jsem zvolila kombinovaný druh dotazníku s celkovým počtem 25 otázek, větší část byla strukturovaná s uzavřenými a polouzavřenými typy otázek, pouze otázka č. 23 byla otevřená. Otázky se prolínají. Jako výhodu této metody využití dotazníku vidím v tom, že není nákladný a časově náročný, umožní přinést informace od většího počtu respondentů za poměrně krátkou dobu. Je také vhodný z toho důvodu, že respondenti pracují na jednotlivých pobočkách organizace a nesoustřeďují se pouze na jednom pracovišti, je tedy umožněno získat údaje i od osob, které jsou prostorově vzdáleny na pracovištích mimo sídlo neziskové organizace. Dotazovaní respondenti mají čas si své odpovědi rozmyslet a na rozdíl např. od rozhovoru je tento typ metody anonymní, a tudíž se předpokládá spolehlivost a pravdivost odpovědí na zvolené otázky a tím i relevantnost vyhodnocení.

Po administrativní části, kdy jsem dotazník vypracovala a prezentovala na tzv. „celoorganizační“ poradě společnosti, jsem nejprve provedla revizi otázek a dotazník jsem vyzkoušela na malém vzorku (vedoucí divize a metodik). Ve vstupní části dotazníku jsem se snažila formulovat co nejjasněji, proč mají respondenti dotazník vyplnit co nejvěrněji a co je jeho cílem. U realizace samotné jsem se snažila o zajištění co největší anonymity a 100% návratnost. Součástí dotazníku nebylo vyplnění osobních údajů ze strany respondentů, ale pouze rozlišení jednotlivých pracovních zařazení kvůli správnému vyhodnocení. Nechybělo samozřejmě poděkování v závěrečné části.

## **Zhodnocení hypotéz**

### **H1: Zkoumaní zaměstnanci jsou dobře informováni o financování organizace a pracovních úkolech s tím spojených**

Pro ověření této hypotézy jsem ve vlastním výzkumu použila otázky dotazníku č. 1 až 19 a otázky č. 21 a 22, kde jsem se respondentů tázala, jak funguje interní komunikace v oblasti financování organizace mezi nimi a vedením. Jak vyplývá z různého typu otázek na tuto problematiku, většina respondentů má důvěru ve vedení organizace, jsou dobře a pravidelně informováni. Velmi často oceňují celoorganizační porady, kde získají nejvíce informací a také zlepšení, které nastalo oproti předchozímu období. Někteří mají pocit, že jim nepřísluší se k některé problematice vyjadřovat. Často v souvislosti s financováním zmiňují své nedostatečné finanční ohodnocení. Můžeme se tedy domnívat, že většina respondentů má důvěru ve své vedení a nadřízené pracovníky a doufá, že jim spíše pomohou s případnými problémy. K této hypotéze také napomáhá otázka č. 7, kde pracovníci odpověděli ve velké míře, že nadřízené zajímá jejich názor.

Hypotéza byla **potvrzena**.

### **H2: Pracovní povinnosti související s financováním organizace jsou pro zaměstnance složité a zatěžující**

Pravdivost této hypotézy jsem si ověřovala u otázek č. 20 a 23 až 25. Dle očekávání bylo potvrzeno, že povinnosti v oblasti financí jsou pro respondenty velmi složité a pracovní i časově náročné, často požadavky na jejich práci nechápou, mají negativní vliv na jejich další práci v organizaci. Respondenti si také myslí, že by tuto práci měl spíše vykonávat někdo jiný. Tato hypotéza potvrzuje, že pracovní povinnosti v oblasti financování jsou náročnější a hůře pochopitelné pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách, kteří nemají patřičné ekonomické vzdělání a s tou problematikou se při svém studiu téměř nebo vůbec nesetkali.

Hypotéza byla **potvrzena**.

### **H3 : Dosažené vzdělání a kvalifikace má vliv na tuto problematiku**

Výslednou odpověď na tuto hypotézu jsem zjišťovala pomocí celé baterie položených otázek. Dle mého předpokladu vycházejícího z praxe jsem již při přípravě dotazníku očekávala, že budou jak interní komunikace, tak pracovní povinnosti náročnější v návaznosti na pracovní

pozici a dosažené vzdělání konkrétního respondenta. Jak vyplývá z požadované kvalifikace dle zákona na konkrétní pracovní pozice v sociálních službách, je to náročnější pro pracovníky v sociálních službách, lépe s touto problematikou vypořádávají sociální pracovníci a nejlépe koordinátoři jednotlivých služeb s nejvyšším dosaženým vzděláním a nejdelsí praxí v této oblasti a také v organizaci samotné.

Hypotéza byla **potvrzena**.

**Dotazník průzkumu interní komunikace společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. v oblasti financování organizace**

Září – říjen 2018

*Financování neziskové organizace je základem správného a bezproblémového fungování organizace, vyplývá ze správného nastavení získávání finančních či jiných zdrojů a jejich hospodárné a užitečné využití pro zajištění bezproblémového chodu společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. Využití obdržovaných zdrojů na chod organizace s sebou však nese i značnou administrativní zátěž, která se týká nejen ekonomického oddělení, ale všech pracovníků. Efektivní nastavení financování organizace je důležité nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní výkony, pracovní chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Tento dotazník je součástí analýzy financování neziskového sektoru a současně ukáže případné nejasnosti, rozpory, nefunkčnosti, návrhy na zlepšení apod. Vedení společnosti výsledku dotazníku využije při nastavení efektivnějšího pracovního zatížení a dobré úrovně vzájemné komunikace ku prospěchu všech pracovníků SKP-CENTRUM, o.p.s. (v dotazníku dále „společnost“).*

*Přístupujte, prosím, k vyplnění dotazníku zodpovědně a otevřeně. Všechny otázky jsou povinné, bez vyplnění všech otázek nemůže být dotazník vyhodnocen. Pokud nedokončíte vyplňování dotazníku, začnete při příštím pokusu znovu, prosím, aby byl výsledek Vašich odpovědí co nejvíce objektivní (zaškrtněte pouze jednu odpověď). U odpovědí máte možnost krátkého doplnění poznámek – v případě potřeby.*

*Děkuji za Váš čas při vyplňování uvedených otázek a za Váš zájem o společnost, ve které pracujete.*

**1. Domníváte se, že vedení společnosti s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o společnosti Vám sděluje?**

- spíše ano
- spíše ne
- jak kdy

Pozn.:

.....  
.....

**2. Znáte výsledky společnosti za rok 2017 (splnění indikátorů jednotlivých služeb, finanční situaci společnosti apod.) a plány společnosti na rok 2018?**

- ano
- ne
- jen jejich část

Pozn.:

.....  
.....

**3. Vyzývá Vás vedení společnosti k návrhům na zlepšení financování a fungování společnosti?**

- ano
- ne

občas

Pozn.:

.....  
.....

**4. Reaguje vedení společnosti podle Vás na námitky, návrhy, připomínky, je ochotno s Vámi diskutovat nebo máte pocit, že nereaguje a je úplně jedno, jaký je Váš názor nebo návrh?**

- ano
- ne
- reaguje jen občas a jen na některé podněty

Pozn.:

.....  
.....

**5. Máte pocit, že vedení společnosti řeší problémy, pokud se vyskytnou?**

- ano, řeší
- ne, neřeší
- jak kdy (podle typu problému)

Pozn.:

.....  
.....

**6. Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na financování a fungování společnosti, ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?**

- ano, obávám se
- ne, neobávám se
- částečně, otevřeně mluvím pouze o některých věcech

Pozn.:

.....  
.....

**7. Máte pocit, že vedení (Vašeho nadřízeného) zajímá Váš názor na fungování společnosti, týmu, že Vám naslouchá?**

- ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci
- ne, i když něco řeknu, je to jedno, není brán zřetel na můj názor
- ne, bojím se cokoliv říct

Pozn.:

.....  
.....

**8. Máte pocit, že jste pro společnost důležitá/ý, že si Vás společnost váží jako svého partnera?**

- ano, mám pocit, že odvádím dobrou práci a společnost si mne váží
- ne, připadám si zbytečný/á
- nevím, je mi to jedno



Pozn.:

.....  
.....

**9. Domníváte se, že vedení společnosti se chová příkladně, že to, co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje?**

- spíše ano
- spíše ne
- nevím, je mi to jedno

Pozn.:

.....  
.....

**10. Důvěřujete svému vedení? Máte pocit, že dělá to, co říká a říká, co si myslí?**

- ano
- ne
- jak kdy

Pozn.:

.....  
.....

**11. Jste ve společnosti spokojen/a?**

- ano, víceméně ano
- ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci
- ne, nejsem spokojen

Pozn.:

.....  
.....

**12. Spojujete svou pracovní kariéru s touto společností?**

- ano, rád/a bych zde pracoval/a i nadále
- zatím ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci
- zatím ano, ale jen pár let
- zatím nevím
- ne, hned jak budu mít příležitost, odejdu

Pozn.:

.....  
.....

**13. Domníváte se, že jste ke společnosti loajální (odvádíte svou práci dobře, jste rád/a, že pracujete v této společnosti, kdykoliv je potřeba pomůžete i nad rámec svých povinností)?**

- domnívám se, že ano, jsem loajální
- nedomnívám se, že jsem loajální
- nevím, je mi to jedno

Pozn.:

.....  
.....

**14. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této společnosti?**

- ano, práce mě těší, na společnost jsem pyšný/á
- ano, ale moc se tím nechlubím
- ne, nikomu to raději neříkám
- nevím, je mi to jedno

Pozn.:

.....  
.....

**15. Doporučil/a byste tuto společnost svým přátelům jako zaměstnavatele?**

- ano, domnívám se, že společnost je dobrý zaměstnavatel
- ano, hlavně když práci nabízí
- ne, nikomu bych ji nedoporučil/a

Pozn.:

.....  
.....

**16. Jak byste charakterizoval/a společnost jako zaměstnavatele?**

- společnost si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci, o své zaměstnance pečuje a respektuje je jako své partnery
- společnost je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci
- společnost je zaměstnavatel, který potřebuje zaměstnance na práci, ale více se o ně nezajímá

Pozn.:

.....  
.....

**17. Na kolik procent odhadujete jednotnost týmu vedení (hovoří stejně o důležitých záležitostech společnosti, dbají na dodržování stejných pravidel, chovají se podle stejných zásad, na řešení problémů se shodnou apod.)?**

- méně než 30%
- 30 – 50 %
- 50 – 80 %
- 90 – 100 %

Pozn.:

.....  
.....

**18. Máte pocit, že Vám vedení společnosti dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti z oblasti financování a že mu záleží na Vašem pochopení a spolupráci?**

- ano
- ne

je mi to jedno

Pozn.:

.....  
.....

**19. Domníváte se, že je srozumitelně a přehledně nastavena komunikace v oblasti financování organizace?**

- ano
- ne
- nevím

Pozn.:

.....  
.....

**20. Jak složité Vám připadají Vaše povinnosti v oblasti financování?**

- jednoduché
- mírně složité
- složité
- mám v této oblasti velké problémy

Pozn.:

.....  
.....

**21. Stává se ve společnosti, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tomto případě děláte?**

- většinou nestává, a pokud se výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera
- většinou nestává, oficiálních informací je dost
- stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme
- stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se
- informace prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší

Pozn.:

.....  
.....

**22. Které z dalších prostředků získávání informací v oblasti financí byste přivítal/a?**

- více porad, více akcí pořádaných společností
- pravidelné emailové zpravodajství o tom, co se děje ve společnosti nového
- intranet (vnitřní internetové stránky), kde by všechny potřebné informace soustředěny
- vlastní časopis a noviny
- nová informační položka ve sdílené složce
- změna chování a přístupu k práci některých manažerů
- jiné (uveďte) jaké)

.....  
.....

žádné

**23. Co byste navrhoval/a zlepšit v oblasti financování společnosti (uved'te)?**

.....  
.....  
.....

**24. Domníváte se, že pracovní povinnosti v oblasti financování mají vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?**

- ano
- ne
- nevím

Pozn.:

.....  
.....

**25. Domníváte se, že Vaše povinnosti v oblasti financování organizace jsou příliš zatěžující a měl by je vykonávat někdo jiný?**

- ano
- ne
- nevím

Pozn.:

.....  
.....

## Dotazník průzkumu interní komunikace společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. v oblasti financování organizace

Září – říjen 2018

Financování neziskové organizace je základem správného a bezproblémového fungování organizace, vyplývá ze správného nastavení získávání finančních či jiných zdrojů a jejich hospodárné a užitečné využití pro zajištění bezproblémového chodu společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. Využití obdržovaných zdrojů na chod organizace s sebou však nese i značnou administrativní zátěž, která se týká nejen ekonomického oddělení, ale všech pracovníků. Efektivní nastavení financování organizace je důležité nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní výkony, pracovní chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Tento dotazník je součástí analýzy financování neziskového sektoru a současně ukáže případné nejasnosti, rozpory, nefunkčnosti, návrhy na zlepšení apod. Vedení společnosti výsledku dotazníku využije při nastavení efektivnějšího pracovního zatížení a dobré úrovně vzájemné komunikace ku prospěchu všech pracovníků SKP-CENTRUM, o.p.s. (v dotazníku dále „společnost“).

Přístupujte, prosím, k vyplnění dotazníku zodpovědně a otevřeně. Všechny otázky jsou povinné, bez vyplnění všech otázek nemůže být dotazník vyhodnocen. Pokud nedokončíte vyplňování dotazníku, začnete při příštím pokusu znovu, prosím, aby byl výsledek Vašich odpovědí co nejvíce objektivní (zaškrtněte pouze jednu odpověď). U odpovědi máte možnost krátkého doplnění poznámek – v případě potřeby.

Děkuji za Váš čas při vyplňování uvedených otázek a za Váš zájem o společnost, ve které pracujete.

**Koordinátoři**      **Sociální pracovníci**      **Pracovníci v sociálních službách**

### 26. Domníváte se, že vedení společnosti s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o společnosti Vám sděluje?

- spíše ano      8      20      2  
 spíše ne      0      4      5

*Pozn. Vedení společnosti se mnou nechce mluvit.*

- jak kdy      3      3      1

*Pozn. Informace mi tlumočí moje nadřízená.*

### 27. Znáte výsledky společnosti za rok 2017 (splnění indikátorů jednotlivých služeb, finanční situaci společnosti apod.) a plány společnosti na rok 2018?

- ano      5      10      0

*Pozn. – Data jsou dostupná, informace na poradách.*

*Četl jsem si výroční zprávu na internetu.*

- ne      0      13      5

*Pozn. 2017 – ano.*

- jen jejich část      6      4      3

*Pozn. – Neznám plány na rok 2018.*

*Četla jsem si výročku na sekretariátu.*

**28. Vyzývá Vás vedení společnosti k návrhům na zlepšení financování a fungování společnosti?**

ano 7 11 2

*Pozn. Tyto návrhy jsou ale často nerealizovány.*

ne 4 9 4

občas 0 7 2

*Pozn. Na poradě zaměstnanců nám paní vedoucí řekne nějaké informace.*

**29. Reaguje vedení společnosti podle Vás na námitky, návrhy, připomínky, je ochotno s Vámi diskutovat nebo máte pocit, že nereaguje a je úplně jedno, jaký je Váš názor nebo návrh?**

ano 5 20 2

*Pozn. Celoorganizační porady – velice tento systém porad vítám, jen jsou někdy dlouhé.*

*Cítím ochotu diskutovat, ale mám pocit, že diskuzí to také končí. Často chybí nějaký závěr, rozhodnutí.*

*Jak na co...*

*Vedení na ústředí reaguje jen občas a na některé podněty.*

ne 1 4 1

reaguje jen občas a jen na některé podněty 5 3 5

*Pozn. – Ne vše je v možnostech vedení.*

*Zavedení benefitů.*

*Některé jiné benefity – plavání mi nevyhovuje.*

**30. Máte pocit, že vedení společnosti řeší problémy, pokud se vyskytnou?**

ano, řeší 8 21 5

ne, neřeší 1 3 0

jak kdy (podle typu problému) 2 3 3

**31. Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na financování a fungování společnosti, ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?**

ano, obávám se 0 0 3

*Pozn. Nevím, jestli se k financování mohu vyjadřovat.*

ne, neobávám se 5 12 2

částečně, otevřeně mluvím pouze o některých věcech 6 15 3

**32. Máte pocit, že vedení (Vašeho nadřízeného) zajímá Váš názor na fungování společnosti, týmu, že Vám naslouchá?**

ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci 9 25 3

*Pozn. – Vždy jsem vyslechnuta, dostanu potřebnou radu.*

*Nebojím se nic říct, ale často necítím žádnou odezvu.*

*Ale pouze moji nadřízenou, ne vedení.*

*V minulosti to tak úplně nebylo, teď je to lepší.*

*S paní vedoucí je možná otevřená diskuze, nevím, jak je to u vedení jiného nadřízeného.*

*ANO, pokud jde o ředitele, problém vidím u předávání informací vedoucí divize.*

ne, i když něco řeknu, je to jedno, není brán zřetel na můj názor 2 2 4  
*Pozn. Nezajímá mě to.*

ne, bojím se cokoliv říct 0 0 1

**33. Máte pocit, že jste pro společnost důležitá/ý, že si Vás společnost váží jako svého partnera?**

ano, mám pocit, že odvádím dobrou práci a společnost si mne váží 9 21 3

*Pozn. Vzhledem k situaci na pracovním trhu ano.*

*Nevím, jestli si mě váží, ale respektuje mě.*

*Zda si mě váží, nemohu posoudit.*

*Zaměstnanec je jen zaměstnanec.*

*Každý je nahraditelný,*

*Odvádím dobrou práci, ale nejsem dostatečně ohodnocená.*

*Za odvedenou práci mám malé peníze.*

*Neváží.*

ne, připadám si zbytečný/á 1 1 2

nevím, je mi to jedno 1 5 3

*Pozn. – Mrzí mě to.*

*Není mi to jedno.*

*Není to jedno, ale nevím.*

*Nemám zatím žádnou zpětnou vazbu.*

*Není mi to jedno.*

*Nepřipadám si zbytečně.*

*Jedno mi to není, ale opravdu nevím, zda si mě společnost váží.*

**34. Domníváte se, že vedení společnosti se chová příkladně, že to, co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje?**

spíše ano 9 23 5

*Pozn. - Jak kdy.*

*Osobně se považuji za nekonfliktní, nemám tedy problém.*

*Předpokládám, že ano.*

*Jak kdo a jak kdy.*

spíše ne 2 2 3

*Pozn. – Příkladem je zmatek ve vnitřních předpisech, vrácení docházek, pokladen... Nemyslím si, že je to chyba pouze nižšího managementu – ten jen neví, co se po něm chce. Kdo všechno to úkoluje ... je vymyšleno HODNĚ úkolů a nesmyslných tabulek a povinností.*

*Chtěla bych tomu věřit, ale nedokážu to objektivně posoudit, zda tomu tak je, nejsem v přímém kontaktu s vedením.*

*Mám pocit, že některé služby jsou zapomínány.*

*Nemohu soudit.*

nevím, je mi to jedno 0 2 0

*Pozn. Neznám vedení společnosti, jen koordinátorku.*

*Nemohu posoudit, nejsem často v kontaktu.*

**35. Důvěřujete svému vedení? Máte pocit, že dělá to, co říká a říká, co si myslí?**

ano 5 20 5

*Pozn. – ano, vedoucí divize.*

*Důvěřuji koordinátorce naší organizace.*

*Ano, doufám, že to tak je.*

*Nemohu vědět, co si myslí?*

*Ředitel, náš koordinátor.*

*Důvěřuji našemu koordinátorovi.*

- |                                  |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> ne      | 0 | 1 | 0 |
| <input type="checkbox"/> jak kdy | 6 | 6 | 3 |

*Pozn. Nevím, co si mám myslet.*

*Nemohu posoudit.*

*Těžko soudit, hodně informací je zprostředkovaných.*

*Nelze posoudit.*

### **36. Jste ve společnosti spokojen/a?**

- |  |    |    |   |
|--|----|----|---|
| <input type="checkbox"/> ano, víceméně ano | 10 | 25 | 5 |
|--|----|----|---|

*Pozn. – jsem velmi spokojená.*

*Jen mě trochu mrzí mzdové ohodnocení.*

*Jsem velmi spokojená.*

*Lepší platy.*

*Lepší odměny.*

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|

*Pozn. Chtěla bych být už v důchodu.*

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> ne, nejsem spokojen | 0 | 0 | 0 |
|--|---|---|---|

### **37. Spojujete svou pracovní kariéru s touto společností?**

- |  |   |    |   |
|--|---|----|---|
| <input type="checkbox"/> ano, rád/a bych zde pracoval/a i nadále | 7 | 21 | 5 |
|--|---|----|---|

*Pozn. Ano, vnímám snahu vedení.*

*Mám svou práci ráda.*

*Jsem zde spokojená, zatím jsem jinde nepracovala.*

*Rozhodnu se později.*

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> zatím ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci | 1 | 1 | 0 |
|--|---|---|---|

*Vyměnila bych jinou službu,*

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> zatím ano, ale jen pár let | 3 | 4 | 2 |
|---|---|---|---|

*A to kvůli psychické náročnosti.*

- |                                      |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> zatím nevím | 0 | 1 | 1 |
|--------------------------------------|---|---|---|

*Pozn. Nevím, časem půjdu na MD.*

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> ne, hned jak budu mít příležitost, odejdu | 0 | 0 | 0 |
|--|---|---|---|

### **38. Domníváte se, že jste ke společnosti loajální (odvádíte svou práci dobře, jste rád/a, že pracujete v této společnosti, kdykoliv je potřeba pomůžete i nad rámec svých povinností)?**



- domnívám se, že ano, jsem loajální 11 27 7

*Pozn. Nemám problém vykonávat „občas“ něco nad rámec pracovních povinností.*

*Ano, pomáhám navíc, považuji to za součást poslání.*

*Ale opět snaha není dostatečně oceněna.*

*Považuji to za součást poslání.*

- nedomnívám se, že jsem loajální 0 0 0
- nevím, je mi to jedno 0 0 1

### 39. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této společnosti?

- ano, práce mě těší, na společnost jsem pyšný/á 8 23 16

*Pozn. Poslední dobou jsem velice spokojená a pyšná na komunikaci pana ředitele a na jeho reprezentaci společnosti.*

*Pyšná je pro mě již dost silné slovo – lépe – vážím si, respektuji.*

*Na společnost nejsem pyšný/á.*

*Na společnost nejsem moc pyšná, netýká se mě to.*

*Nejsem pyšná.*

*Nejsem na společnost pyšná.*

*Nejsem na společnost pyšný.*

- ano, ale moc se tím nechlubím 3 6 8
- ne, nikomu to raději neříkám 0 0 0
- nevím, je mi to jedno 0 0 0

### 40. Doporučil/a byste tuto společnost svým přátelům jako zaměstnavatele?

- ano, domnívám se, že společnost je dobrý zaměstnavatel 8 19 7

*Pozn. – Pociťuji pozitivně zázemí velké a zavedené organizace, jakým je SKP.*

*Jen kdyby ještě zavedli benefity.*

*Malinko vidím problém u některých pozic – ve finančním ohodnocení.*

*Ale v jiných organizacích jsou mnohem lepší finanční ohodnocení.*

*Finančně nejsme doceněni, mělo by dojít k navýšení mezd.*

- ano, hlavně když práci nabízí 3 7 1

*Pozn. Nabízí práci i lidem bez praxe – čerstvě po škole.*

*Upozornila bych na velký stres.*

- ne, nikomu bych ji nedoporučil/a 0 1 0

*Pozn. Nedoporučila bych ji z důvodu nízkého mzdového ohodnocení.*

### 41. Jak byste charakterizoval/a společnost jako zaměstnavatele?

- společnost si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci, o své zaměstnance pečuje a respektuje je jako své partnery 7 13 5

*Pozn. Souhlasím s prvníma dvěma větami, s větou č. 3 ne.*

*Koordinátory vedení respektuje jako své partnery, např. u PSS si nejsem úplně jistá.*

*Vzdělávání, supervize.*

*Ve vztahu ke zdravotním sestřám ano, ostatní nedokáži posoudit (jiné divize).*

- společnost je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci 4 14 1

Pozn. Nejsem kompetentní osoba to posuzovat.

*V sociálních službách je málo peněz.*

- společnost je zaměstnavatel, který potřebuje zaměstnance na práci, ale více se o ně nezajímá 0 0 2

*Bylo by dobré více benefitů.*

*Motivovat své zaměstnance.*

**42. Na kolik procent odhadujete jednotnost týmu vedení (hovoří stejně o důležitých záležitostech společnosti, dbají na dodržování stejných pravidel, chovají se podle stejných zásad, na řešení problémů se shodnou apod.)?**

- neuvedeno 0 0 1

*Pozn. Nevím.*

- méně než 30% 0 1 0

*Pozn. Nevím, jak hovoří o společnosti.*

- 30 – 50 % 0 2 3

*Pozn. Nejsem v kontaktu s vedením, znám jejich jména, ale ne jejich názory.*

*Myslím, že koordinátoři mohou mít 50-80%, jsou jednotnější, ale vedení řeší problémy z více úhlů.*

- 50 – 80 % 9 20 3

*Pozn. Jak kdy a jak v čem.*

*Nemám informace toto zcela posoudit.*

*75%.*

- 90 – 100 % 2 4 2

*100% je moc a je nemožné – chybí mi tu rozmezí 80 – 90 %.*

*Na 100%.*

**43. Máte pocit, že Vám vedení společnosti dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti z oblasti financování a že mu záleží na Vašem pochopení a spolupráci?**

- ano 7 21 6

*Pozn. Většinou ano.*

*Snaží se, znovu oceňuji systém celoorganizačních porad – předávání stejných informací všem a přítomnost zástupců ekonomického oddělení.*

*Vedoucí divize vždy vše srozumitelně vysvětlí.*

*Koordinátor ano, vedoucí divize – ne.*

- ne 3 6 2

*Pozn. Spíše můj pocit, občas to nechápu.*

*Spíš nevím, není mi to jedno.*

*Nový vnitřní předpis – podepiš. Žádné vysvětlování.*

- je mi to jedno 1 0 0

*Pozn. – Vedení vysvětluje, ale myslím si, že ne vždy chce pochopení. Spíše nařizuje.*

*Se mnou vedení nemluví.*

*Moc to nechápu.*

**44. Domníváte se, že je srozumitelně a přehledně nastavena komunikace v oblasti financování organizace?**

ano 9 21 6

*Pozn. – Momentálně určitě, mohu porovnat s lety minulými.*

*Stále se vyvíjí.*

*Problém vidím v hodně papírování.*

ne 1 1 2

*Pozn. Informace přicházejí z hodně zdrojů – zmatek.*

nevím 1 5 0

*Pozn. – Zdá se mi neefektivní, často se mění, ztrácím se v množství a změnách.*

**45. Jak složité Vám připadají Vaše povinnosti v oblasti financování?**

jednoduché 0 1 0

mírně složité 1 4 0

*Pozn. Chybí přehlednost. Je toho stále víc.*

složité 5 13 4

*Pozn.: Obrovské papírování, ztrácím se.*

*Hodně papírů a tabulek, zabere to strašně času.*

mám v této oblasti velké problémy 5 10 4

*Pozn. – Pořád se vyplňují nějaké podklady – je to nutné?*

*Stále přibývají nějaké nové povinnosti.*

*Chybí mi častější školení na toto téma.*

**46. Stává se ve společnosti, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tomto případě děláte?**

většinou nestává, a pokud se výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera 8 7 2

*V současné době – od zavedení celoorganizačních porad – ne, je to výjimečná situace.*

*Když se to stane, ptáme se své vedoucí divize.*

*Na tuto otázku nedokážu odpovědět, 90% informací mám od paní vedoucí a ta je má od vedení.*

většinou nestává, oficiálních informací je dost 2 18 5

stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme 1 1 1

*Pozn. Nепrobírám to hned s kolegy.*

stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se 1 2 0

informace prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší 0 0 0

**47. Které z dalších prostředků získávání informací v oblasti financí byste přivítal/a?**

více porad, více akcí pořádaných společností 1 0 1

pravidelné emailové zpravodajství o tom, co se děje ve společnosti nového 0 15 4

- intranet (vnitřní internetové stránky), kde by všechny potřebné informace soustředěny  
6 7 2
- vlastní časopis a noviny 1 3 2

*Pozn. Možná.*

- nová informační položka ve sdílené složce 0 2 0
- změna chování a přístupu k práci některých manažerů 3 0 0
- jiné (uveďte jaké) 0 0 1

*Pozn. Pravidelné emailové zpravodajství o tom, co se děje ve společnosti nového Vlastní časopis a noviny.*

*Změna chování a přístupu k práci některých manažerů.*

*Pravidelné emailové zpravodajství o tom, co se děje ve společnosti nového.*

*Intranet.*

- žádné 1 9 2

*Vyhovuje mi systém informací prostřednictvím porad (přes koordinátora).*

*Vlastní časopis a noviny.*

#### 48. Co byste navrhoval/a zlepšit v oblasti financování společnosti (uveďte)?

*Nic mě nenapadá.*

*Jednotnost v přístupu vedení, aktivní řešení problémů v jednotlivých službách.*

*Oslovit více menších dárců.*

*Asi nic.*

*Asi nic.*

*Nevím.*

*Nevím.*

*Bylo by dobré, kdyby se informace od vedení dostávaly přímo ke všem pracovníkům.*

*Nevím, nerozumím tomu.*

*Nejsem kompetentní.*

*Nevím.*

#### 49. Domníváte se, že pracovní povinnosti v oblasti financování mají vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

- ano 11 25 4
- ne 0 2 2
- nevím 0 2 2

#### 50. Domníváte se, že Vaše povinnosti v oblasti financování organizace jsou příliš zatěžující a měl by je vykonávat někdo jiný?

- ano 19 19 2

*Částečně.*

*Cítím, že ano, ale vím, že to nelze.*

*Často mám pocit, že je to zbytečné.*

*Částečně.*

- Ne 0 7 1
- nevím 2 1 5

*Pozn. Neumím posoudit.*

*Nepřísluší mi to rozhodnout.*

## 5. 2 Rozhovor

Cíl: Problematika postavení společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. a jejího vícezdrojového financování.

Metoda testování: Rozhovor s ředitelem společnosti Mgr. Jiřím Pitašem a ekonomkou společnosti Bc. Petrou Prokopovou.

### 1. Jak vnímáte postavení vaší společnosti v oblasti neziskového sektoru?

SKP-CENTRUM, o.p.s. je největším poskytovatelem sociálních služeb v Pardubickém kraji. Posláním organizace je podat pomocnou ruku osobám v tísní a osobám ohroženým sociálním vyloučením: seniorům, zdravotně postiženým, lidem v krizi a bez přístřeší, obětem domácího násilí, dětem a mladým dospělým bez fungujícího rodinného zázemí, příslušníkům minorit. Zajišťujeme v této oblasti vzájemně provázaný systém sociálních služeb již 25 let, mezi poskytovateli sociálních služeb působíme od roku 1992. Naším heslem je Tradice zavazuje. Jsme silným partnerem nejen všem uživatelům poskytovaných služeb, ale také partnerům, kteří nás podporují.

Naše činnost má široký rozsah. Sociální práci vnímáme jako aktivitu zaměřenou na celou společnost. Pracujeme s klienty na tom, aby upevňovali kompetence potřebné k běžnému životu, nebo aby tyto kompetence získávali. Naše preventivní činnost ve vztahu ke společnosti je zaměřená tak, abychom mírnili sociálně patologické jevy a tím předešli sociálnímu vyloučení našich klientů. Snažíme se o to, abychom odstraňovali překážky, které by mohly negativně ovlivňovat zapojení klientů do běžného života. Uskutečňujeme kazuistická setkání či metodických setkání a individuální konzultace vč. kvalitativních rozhovorů a zkušenostní z cesty k zahraničnímu expertovi). Myslíme, že postavení společnosti je velmi významné nejen v krajském, ale i celostátním kontextu.

### 2. Jak využíváte možnosti hledání zdrojů financování vaší společnosti?

Snažíme se využívat všechny možné a dostupné prostředky potřebné k finanční stabilitě naší společnosti. Již dávno víme, že nelze spoléhat pouze na dotační prostředky, ale vlastní zdroje jsou nezbytnou součástí zajištění financování našich služeb, bez toho by to nebylo možné. Již několik programových období využíváme i prostředky z fondů EU, které nám zajišťují dlouhodobější (víceleté) pokrytí než místní zdroje, které jsou ve většině případů na jeden rok.

### 3. Jaká spatřujete největší rizika a problémy v chodu organizace?

Velkým problémem je zajištění kvalitního a kvalifikovaného personálu nejen ve vazbě na požadavky dle zákona, ale také v návaznosti na aktuální nedostatek těchto osob na trhu práce i v důsledku celospolečenské situace. Život nejen naší organizaci komplikuje čím dál větší administrativní zátěž zejména ve vazbě na sestavování žádostí o dotace a jejich následné vyúčtování poskytovatelům. Při poskytování dotací je třeba zrychlit průběh dotačního řízení tak, aby se peníze k příjemcům dostaly včas.

### 4. V jaké oblasti byste rádi zlepšili svoje působení?

Trápí nás problematika sociálního bydlení. Reagujeme na dlouhodobou absenci systémového a smysluplného přístupu k problematice, pracujeme s lidmi, kteří přišli o bydlení, hrozí jim jeho ztráta, anebo žijí v bydlení nekvalitním. Nelze nezmínit „obchodníky s chudobou“ či „sociální developery“. Sociální bydlení není jen politické téma, do sociální sítě se může za nepříznivých životních okolností dostat kdokoliv.

### 5. Jaké realizujete akce v oblasti fundraisingu?

V maximální míře využíváme zapojení našich služeb do širší sítě sociálních institucí. Motivujeme klienty k využívání širokého spektra zdrojů, abychom tak působili preventivně proti vzniku závislosti na sociálním systému. Sami využíváme spolupráce našich služeb a současně i dalších organizací působících v prostředí klientů. Spolupracujeme také se státní správou a samosprávou, stejně jako s akademickou sférou, abychom udrželi kontakt s aktuálními trendy v oboru. Realizujeme veškeré dostupné akce, které nám umožní získat volné finanční zdroje, pravidelně pořádáme benefiční kulturní a sportovní akce, prezentace pro případné donátory. Oslovujeme co nejširší oblast potenciálních dárců, z nichž mnoho patří k již pravidelným přispěvatelům.

### 6. Plánujete nějaké změny pro vaši společnost?

Jsme vděční a s pokorou si vážíme dosaženého postavení a výsledků, chtěli bychom si tento osvědčený standard udržet i nadále bez výrazných změn.

## Shrnutí a závěr rozhovoru

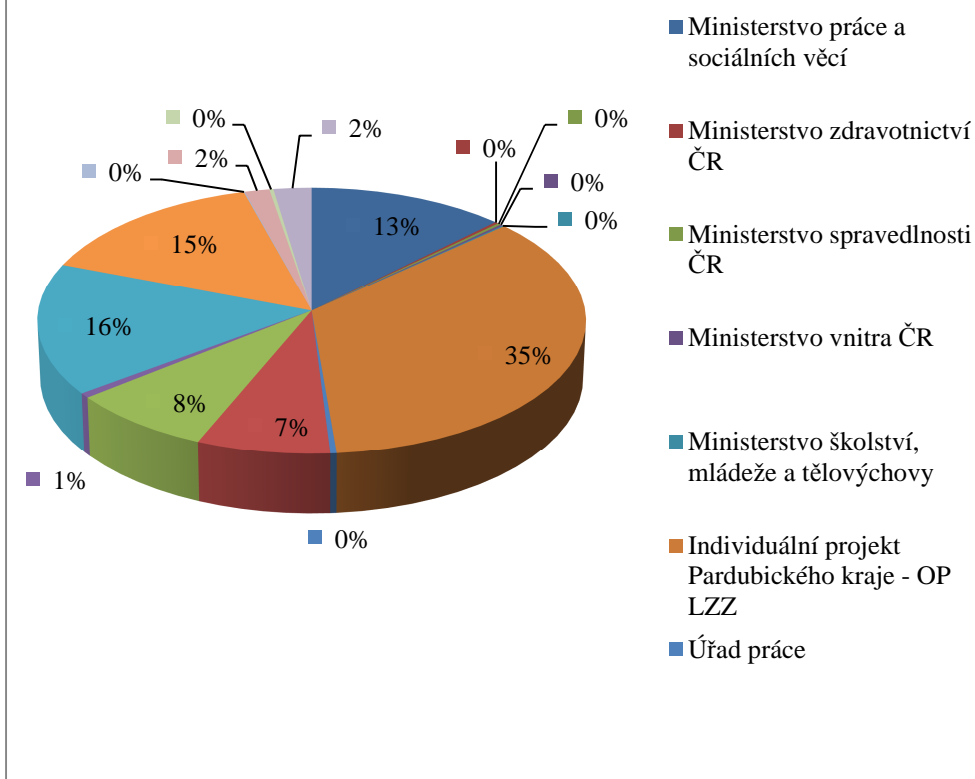
Vedení společnosti si je vědomo, jaká rizika a problémy jsou s financováním neziskové organizace spojené. Cítí se zavázání historií organizace, jejím posláním a stanovenými cíli. Váží si vybudované pozice na poli neziskových organizací a snaží se i nadále udržet dosažený standard jak v oblasti finanční, tak v oblasti personální, což je nesmírně důležité. Organizace má dobře nastavena vnitřní pravidla i interní komunikaci, reagují na případné problémy a kritiku a jejich prioritou tento stav udržet nebo zlepšit.

### 5.3 Analýza zdrojů financování společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. v letech 2010 - 2016

Tabulka č. 7: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2010

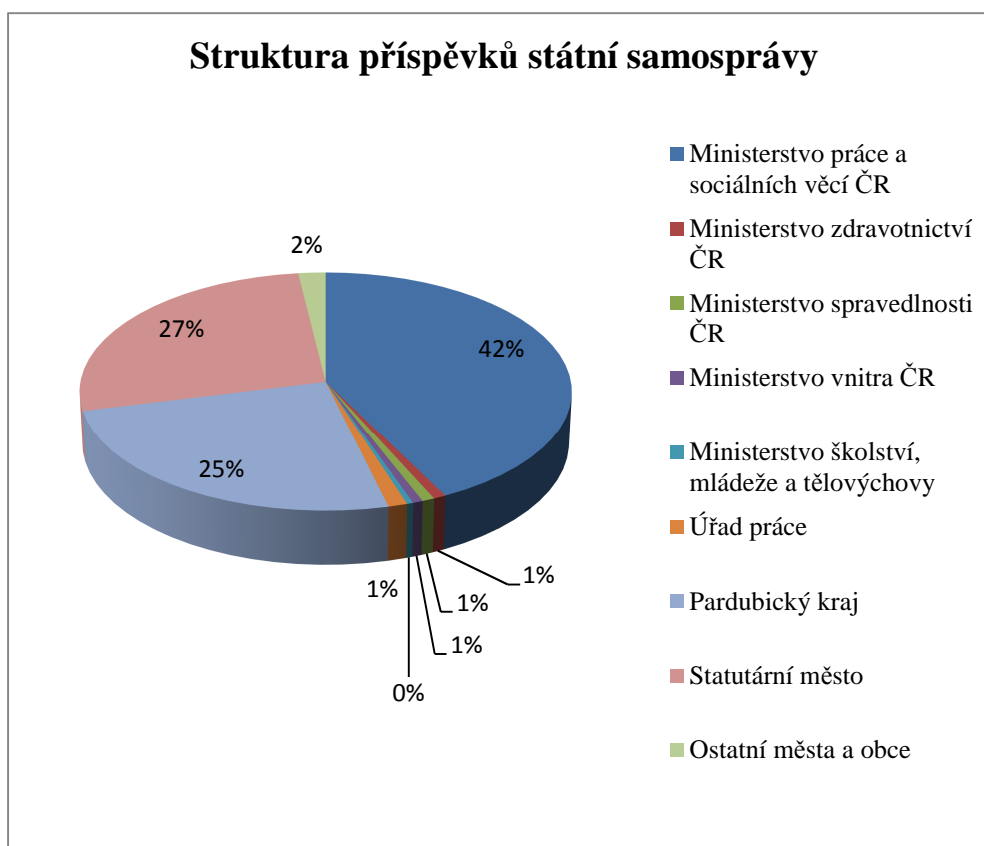
<b>Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. 2010</b>		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	5 628 000 Kč	12,5%
Ministerstvo zdravotnictví ČR	100 000 Kč	0,2%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	100 000 Kč	0,2%
Ministerstvo vnitra ČR	81 000 Kč	0,2%
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	50 000 Kč	0,1%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	15 911 878 Kč	35,4%
Úřad práce	153 908 Kč	0,3%
Pardubický kraj	3 292 332 Kč	7,3%
Statutární město	3 564 711 Kč	7,9%
Ostatní města a obce	256 400 Kč	0,6%
Příjmy od uživatelů služeb	7 179 806 Kč	16,0%
Tržby zdravotnického zařízení	6 703 845 Kč	14,9%
Nadace, příspěvky	29 600 Kč	0,1%
Dary věcné a finanční	705 350 Kč	1,6%
Benefice a dražby	115 065 Kč	0,3%
Ostatní výnosy	1 082 592 Kč	2,4%
<b>Celkem</b>	<b>44 954 487 Kč</b>	<b>100,0%</b>

### Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s



Struktura příspěvků státní správy a samosprávy		
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	5 628 000 Kč	42,6%
Ministerstvo zdravotnictví ČR	100 000 Kč	0,8%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	100 000 Kč	0,8%
Ministerstvo vnitra ČR	81 000 Kč	0,6%
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	50 000 Kč	0,4%
Úřad práce	153 908 Kč	1,2%
Pardubický kraj	3 292 332 Kč	24,9%
Statutární město	3 564 711 Kč	27,0%
Ostatní města a obce	256 400 Kč	1,9%
<b>Celkem</b>	<b>13 226 351 Kč</b>	<b>100,0%</b>

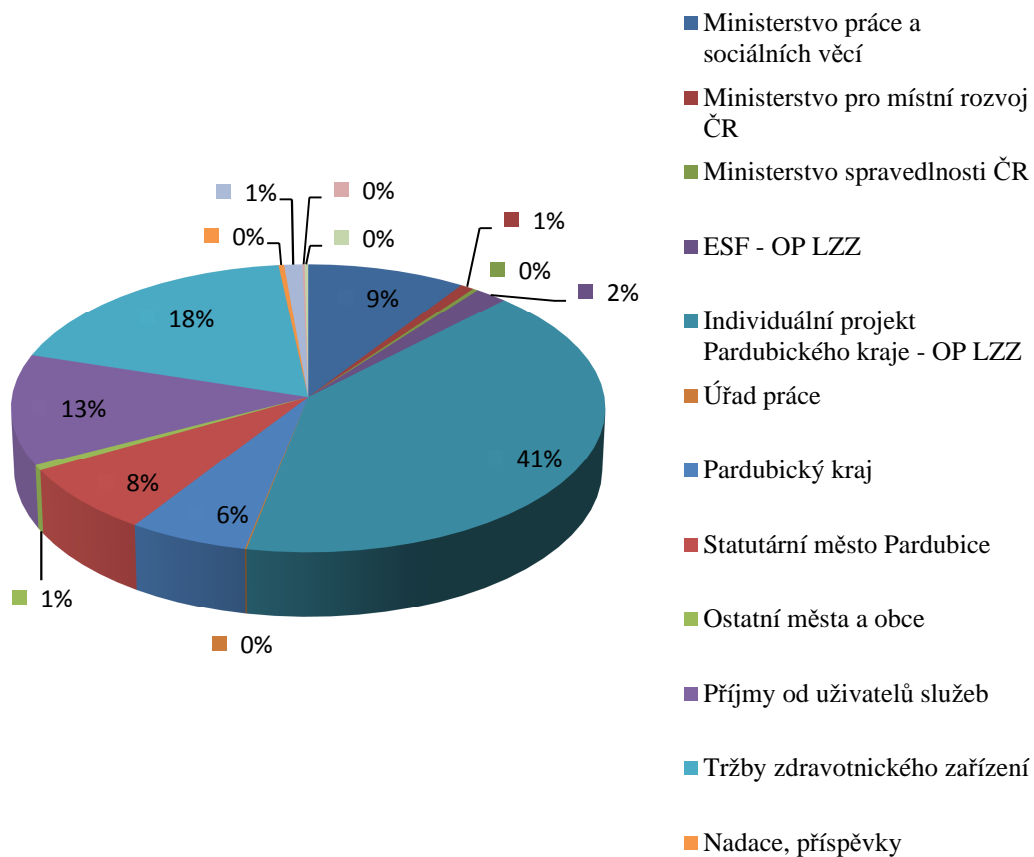




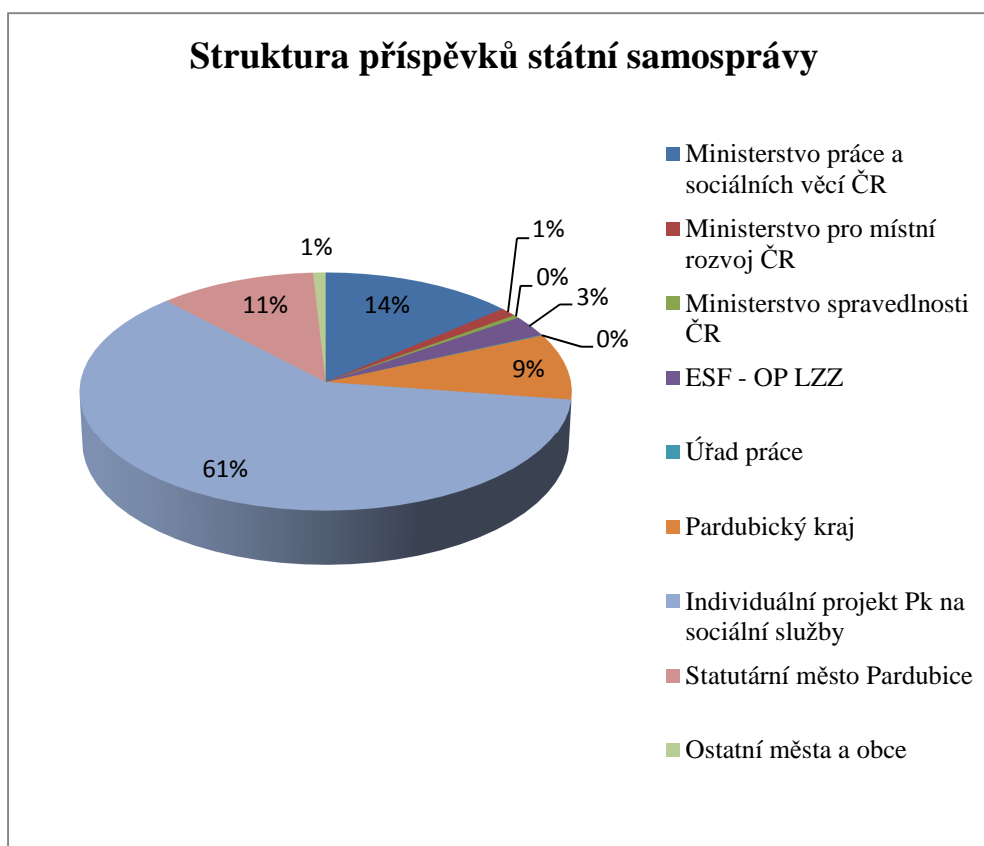
Tabulka č. 8: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2011

Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. 2011		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	4 002 000 Kč	9,3%
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	349 000 Kč	0,8%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	130 000 Kč	0,3%
ESF - OP LZZ	827 477 Kč	1,9%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	17 613 680 Kč	40,8%
Úřad práce	32 194 Kč	0,1%
Pardubický kraj	2 615 000 Kč	6,1%
Statutární město Pardubice	3 261 054 Kč	7,6%
Ostatní města a obce	260 600 Kč	0,6%
Příjmy od uživatelů služeb	5 378 380 Kč	12,5%
Tržby zdravotnického zařízení	7 963 555 Kč	18,4%
Nadace, příspěvky	139 635 Kč	0,3%
Dary věcné a finanční	460 150 Kč	1,1%
Benefice a dražby	54 300 Kč	0,1%
Ostatní výnosy	88 037 Kč	0,2%
<b>Celkem</b>	<b>43 175 062 Kč</b>	<b>100,0%</b>

## Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s



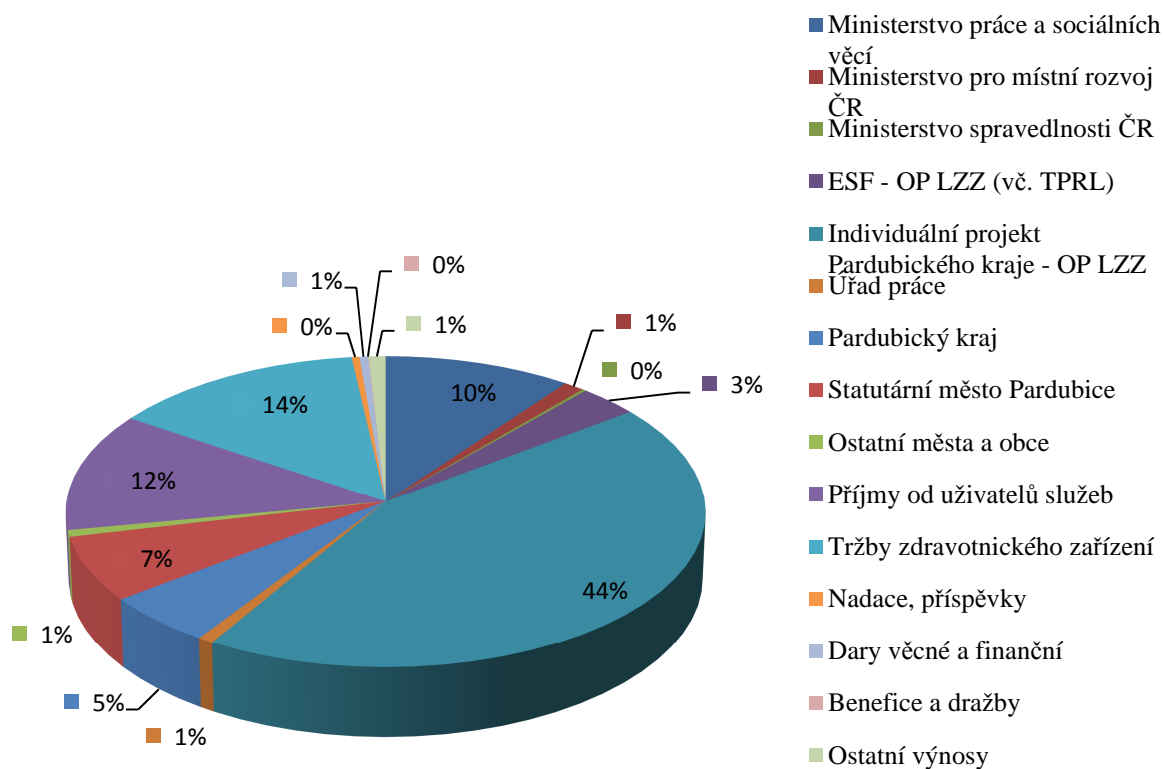
Struktura příspěvků státní správy a samosprávy		
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	4 002 000 Kč	13,8%
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	349 000 Kč	1,2%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	130 000 Kč	0,4%
ESF - OP LZZ	827 477 Kč	2,8%
Úřad práce	32 194 Kč	0,1%
Pardubický kraj	2 615 000 Kč	9,0%
Individuální projekt Pk na sociální služby	17 613 680 Kč	60,5%
Statutární město Pardubice	3 261 054 Kč	11,2%
Ostatní města a obce	260 600 Kč	0,9%
<b>Celkem</b>	<b>29 091 005 Kč</b>	<b>100,0%</b>



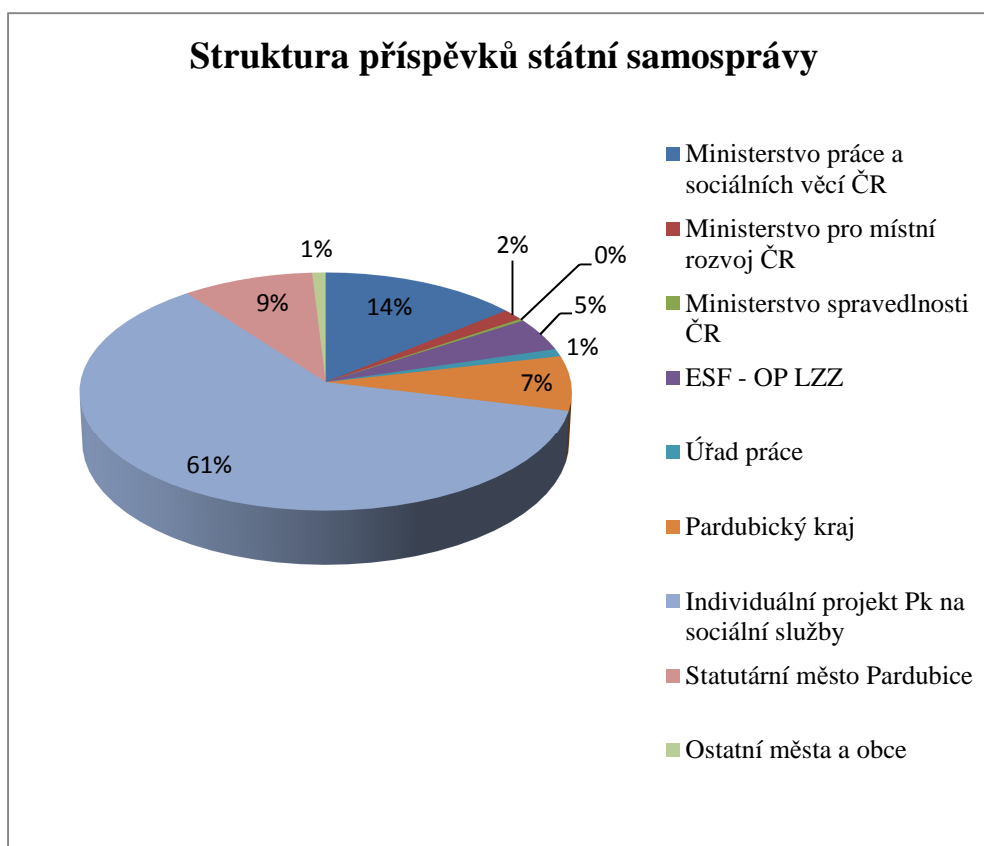
Tabulka č. 9: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2012

Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. 2012		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	4 599 322 Kč	10,14%
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	500 000 Kč	1,10%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	100 000 Kč	0,22%
ESF - OP LZZ (vč. TPRL)	1 469 714 Kč	3,24%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	19 872 888 Kč	43,83%
Úřad práce	336 795 Kč	0,74%
Pardubický kraj	2 417 000 Kč	5,33%
Statutární město Pardubice	3 059 938 Kč	6,75%
Ostatní města a obce	313 000 Kč	0,69%
Příjmy od uživatelů služeb	5 599 494 Kč	12,35%
Tržby zdravotnického zařízení	6 248 375 Kč	13,78%
Nadace, příspěvky	187 887 Kč	0,41%
Dary věcné a finanční	209 859 Kč	0,46%
Benefice a dražby	16 420 Kč	0,04%
Ostatní výnosy	412 073 Kč	0,91%
<b>Celkem</b>	<b>45 342 765 Kč</b>	<b>100,0%</b>

## Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s



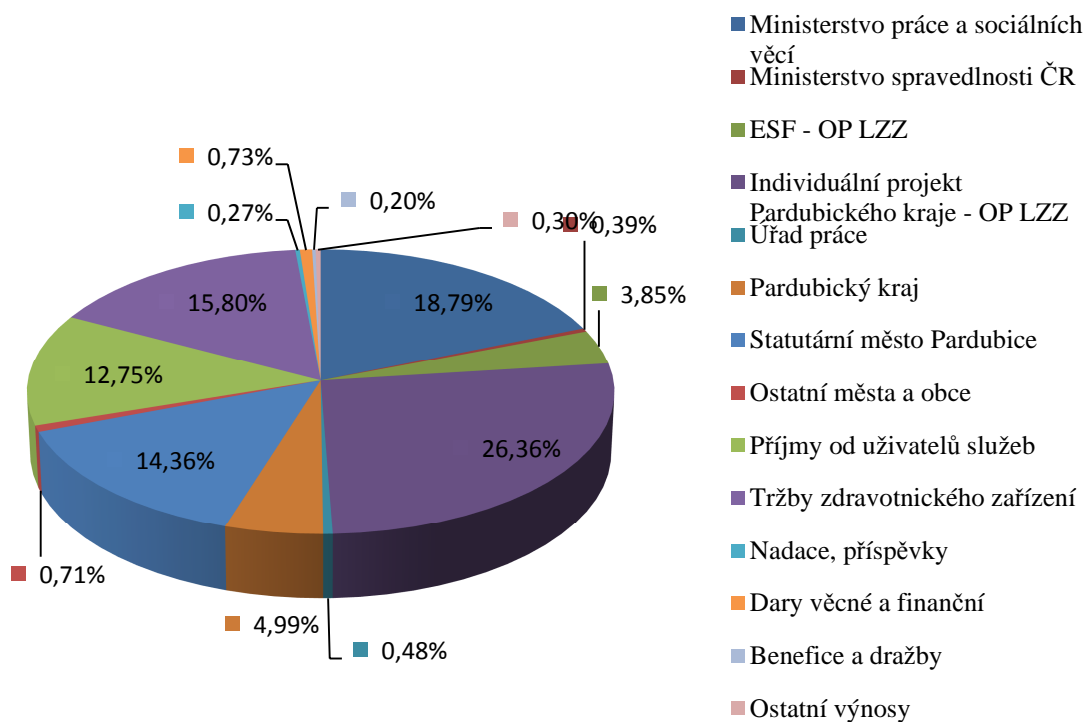
Struktura příspěvků státní správy a samosprávy		
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	4 599 322 Kč	14,08%
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	500 000 Kč	1,53%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	100 000 Kč	0,31%
ESF - OP LZZ	1 469 714 Kč	4,50%
Úřad práce	336 795 Kč	1,03%
Pardubický kraj	2 417 000 Kč	7,40%
Individuální projekt Pk na sociální služby	19 872 888 Kč	60,83%
Statutární město Pardubice	3 059 938 Kč	9,37%
Ostatní města a obce	313 000 Kč	0,96%
<b>Celkem</b>	<b>32 668 657 Kč</b>	<b>100,0%</b>



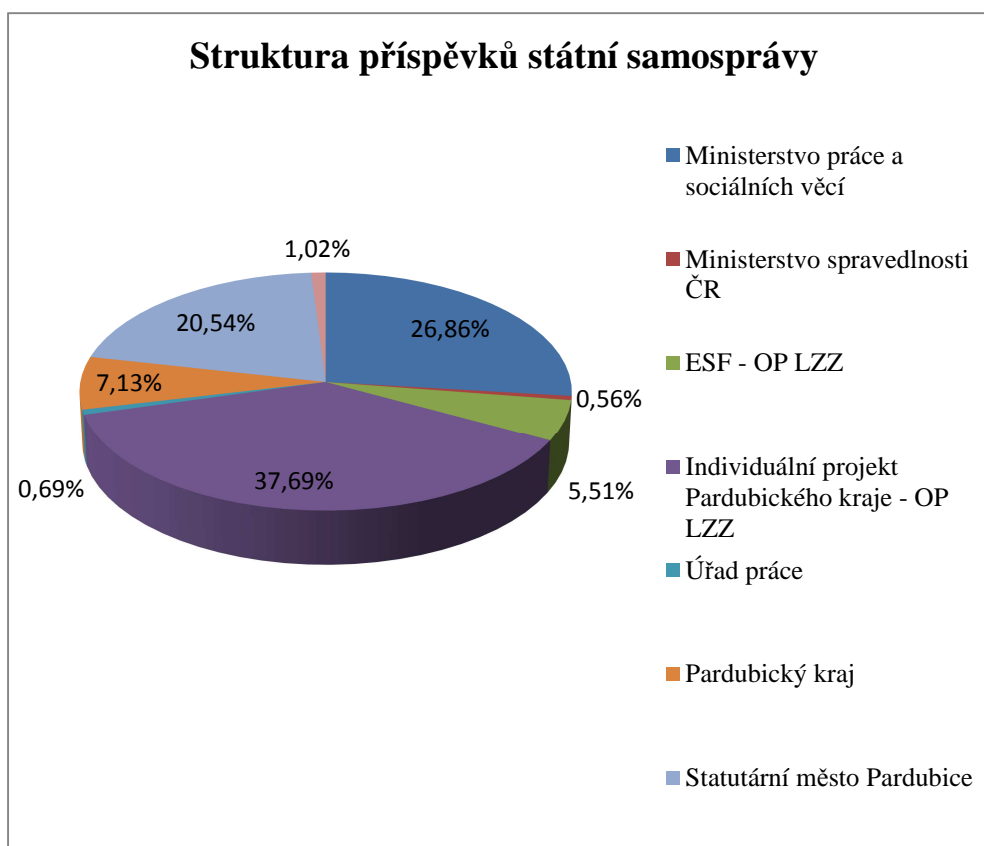
Tabulka č. 10: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2013

Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. 2013		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	8 751 448 Kč	18,79%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	181 000 Kč	0,39%
ESF - OP LZZ	1 795 206 Kč	3,85%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	12 278 477 Kč	26,36%
Úřad práce	225 316 Kč	0,48%
Pardubický kraj	2 323 888 Kč	4,99%
Statutární město Pardubice	6 689 793 Kč	14,36%
Ostatní města a obce	331 645 Kč	0,71%
Příjmy od uživatelů služeb	5 940 263 Kč	12,75%
Tržby zdravotnického zařízení	7 361 594 Kč	15,80%
Nadace, příspěvky	125 574 Kč	0,27%
Dary věcné a finanční	338 564 Kč	0,73%
Benefice a dražby	94 733 Kč	0,20%
Ostatní výnosy	140 445 Kč	0,30%
<b>Celkem</b>	<b>46 577 947 Kč</b>	<b>100,0%</b>

## Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s



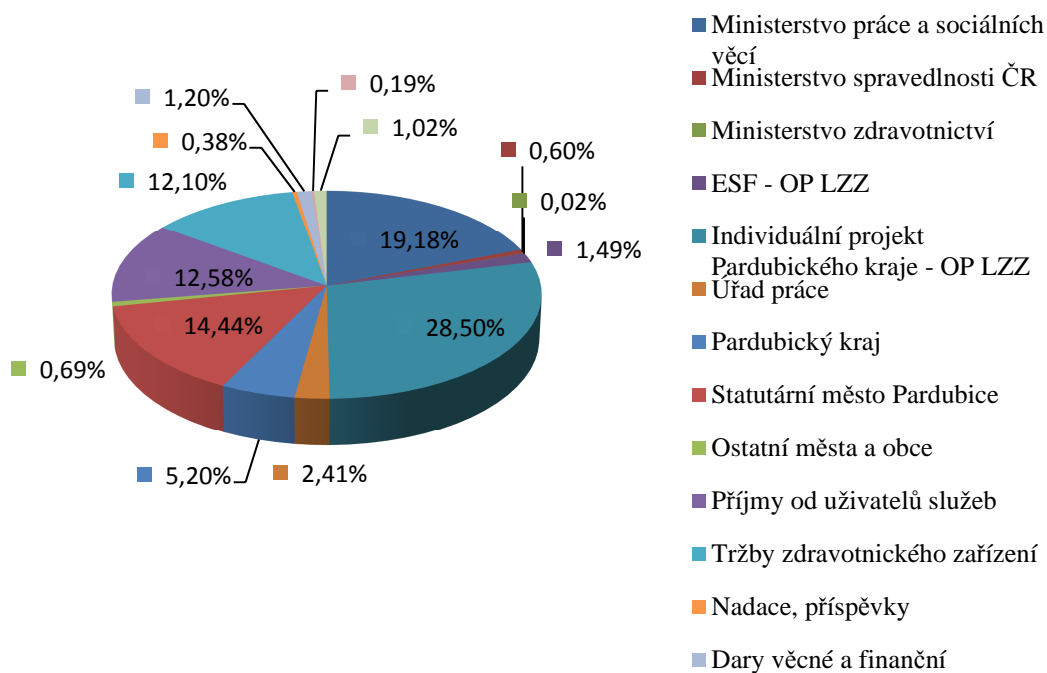
Struktura příspěvků státní správy a samosprávy		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	8 751 448 Kč	26,86%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	181 000 Kč	0,56%
ESF - OP LZZ	1 795 206 Kč	5,51%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	12 278 477 Kč	37,69%
Úřad práce	225 316 Kč	0,69%
Pardubický kraj	2 323 888 Kč	7,13%
Statutární město Pardubice	6 689 793 Kč	20,54%
Ostatní města a obce	331 645 Kč	1,02%
<b>Celkem</b>	<b>32 576 774 Kč</b>	<b>100,0%</b>



Tabulka č. 11: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2014

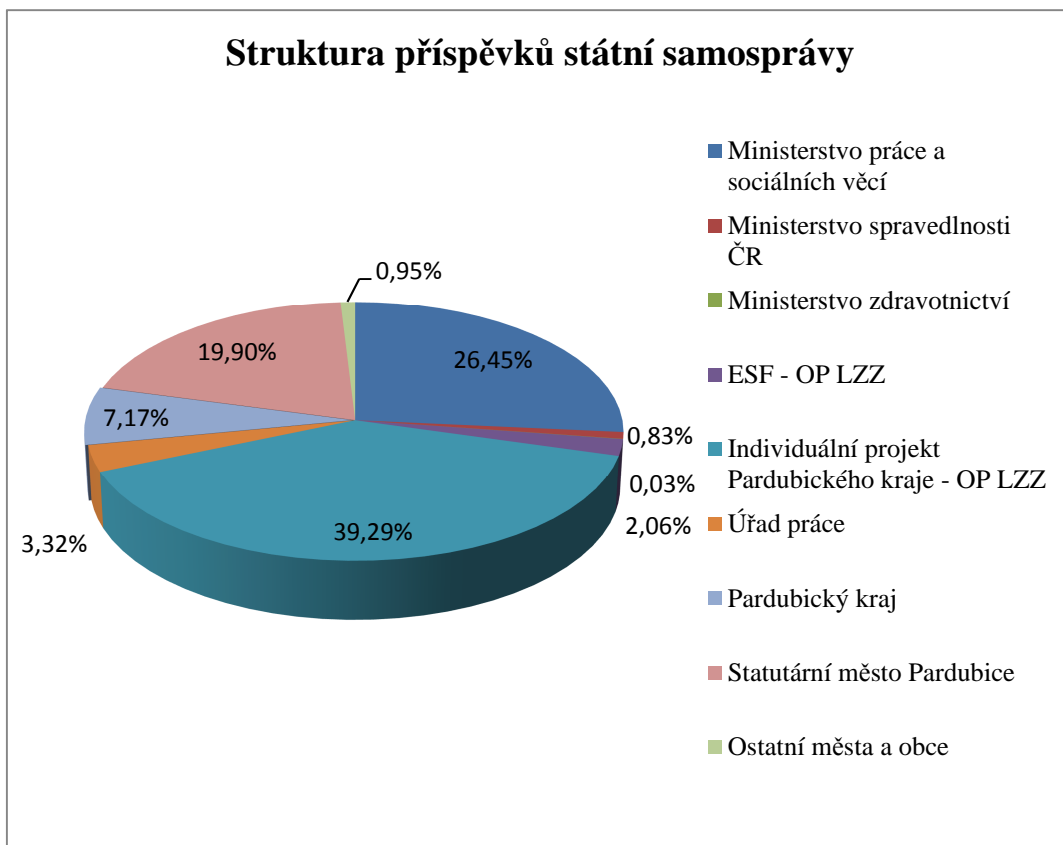
Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. 2014		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	8 725 823 Kč	19,18%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	273 145 Kč	0,60%
Ministerstvo zdravotnictví	9 508 Kč	0,02%
ESF - OP LZZ	679 938 Kč	1,49%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	12 962 338 Kč	28,50%
Úřad práce	1 095 076 Kč	2,41%
Pardubický kraj	2 366 000 Kč	5,20%
Statutární město Pardubice	6 566 705 Kč	14,44%
Ostatní města a obce	315 076 Kč	0,69%
Příjmy od uživatelů služeb	5 720 944 Kč	12,58%
Tržby zdravotnického zařízení	5 502 450 Kč	12,10%
Nadace, příspěvky	170 574 Kč	0,38%
Dary věcné a finanční	546 079 Kč	1,20%
Benefice a dražby	88 500 Kč	0,19%
Ostatní výnosy	462 655 Kč	1,02%
<b>Celkem</b>	<b>45 484 811 Kč</b>	<b>100,0%</b>

## Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s



Struktura příspěvků státní správy a samosprávy		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	8 725 823 Kč	26,45%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	273 145 Kč	0,83%
Ministerstvo zdravotnictví	9 508 Kč	0,03%
ESF - OP LZZ	679 938 Kč	2,06%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	12 962 338 Kč	39,29%
Úřad práce	1 095 076 Kč	3,32%
Pardubický kraj	2 366 000 Kč	7,17%
Statutární město Pardubice	6 566 705 Kč	19,90%
Ostatní města a obce	315 076 Kč	0,95%
<b>Celkem</b>	<b>32 993 609 Kč</b>	<b>100,0%</b>

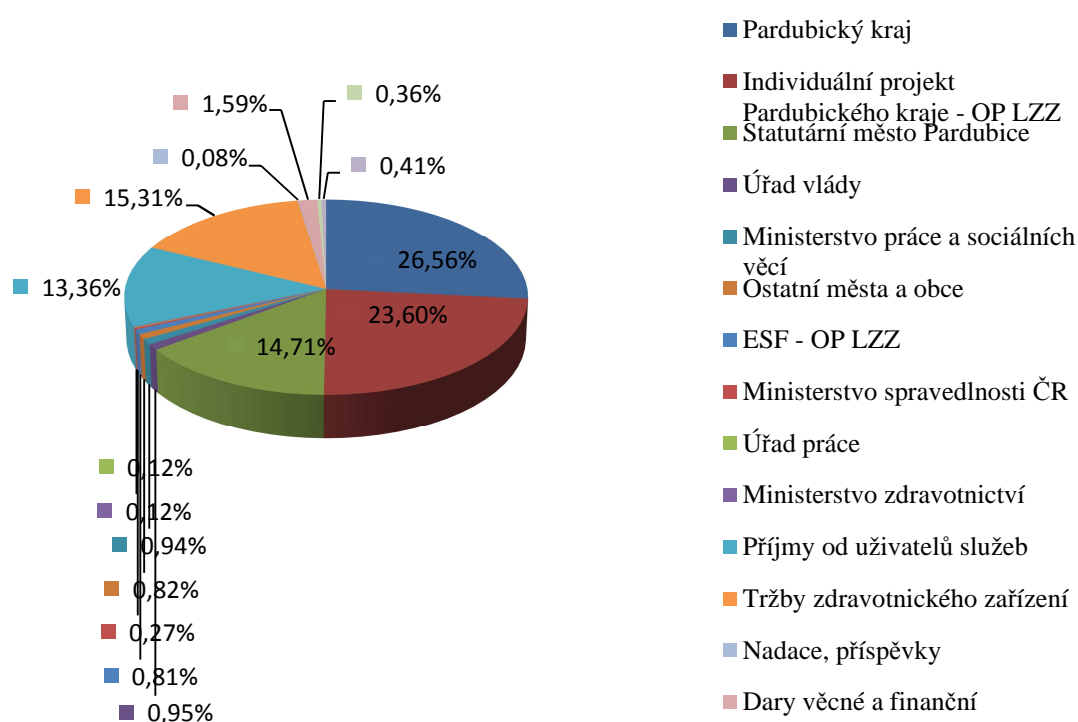




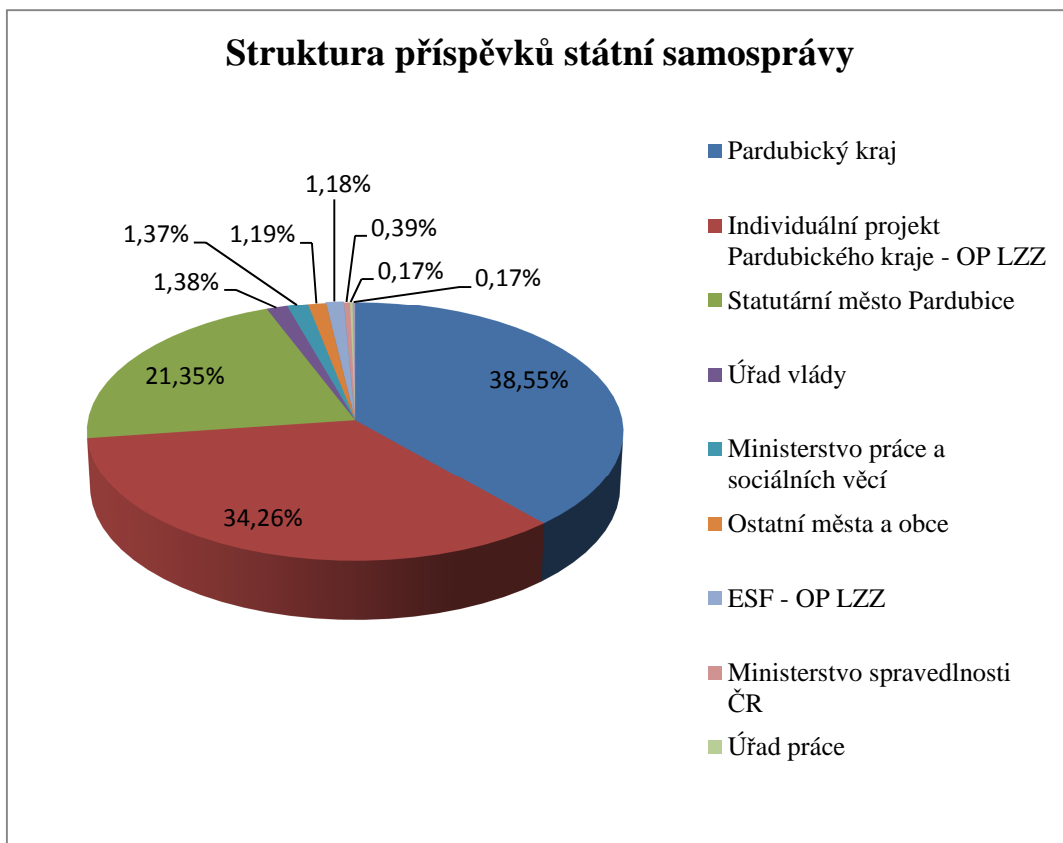
Tabulka č. 12: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2015

Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. 2015		
Pardubický kraj	12 272 000 Kč	26,56%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	10 905 564 Kč	23,60%
Statutární město Pardubice	6 796 419 Kč	14,71%
Úřad vlády	439 000 Kč	0,95%
Ministerstvo práce a sociálních věcí	435 548 Kč	0,94%
Ostatní města a obce	380 202 Kč	0,82%
ESF - OP LZZ	374 293 Kč	0,81%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	125 114 Kč	0,27%
Úřad práce	54 000 Kč	0,12%
Ministerstvo zdravotnictví	53 692 Kč	0,12%
Příjmy od uživatelů služeb	6 171 600 Kč	13,36%
Tržby zdravotnického zařízení	7 072 199 Kč	15,31%
Nadace, příspěvky	35 000 Kč	0,08%
Dary věcné a finanční	734 900 Kč	1,59%
Benefice a dražby	167 700 Kč	0,36%
Ostatní výnosy	188 030 Kč	0,41%
<b>Celkem</b>	<b>46 205 261 Kč</b>	<b>100,0%</b>

## Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s



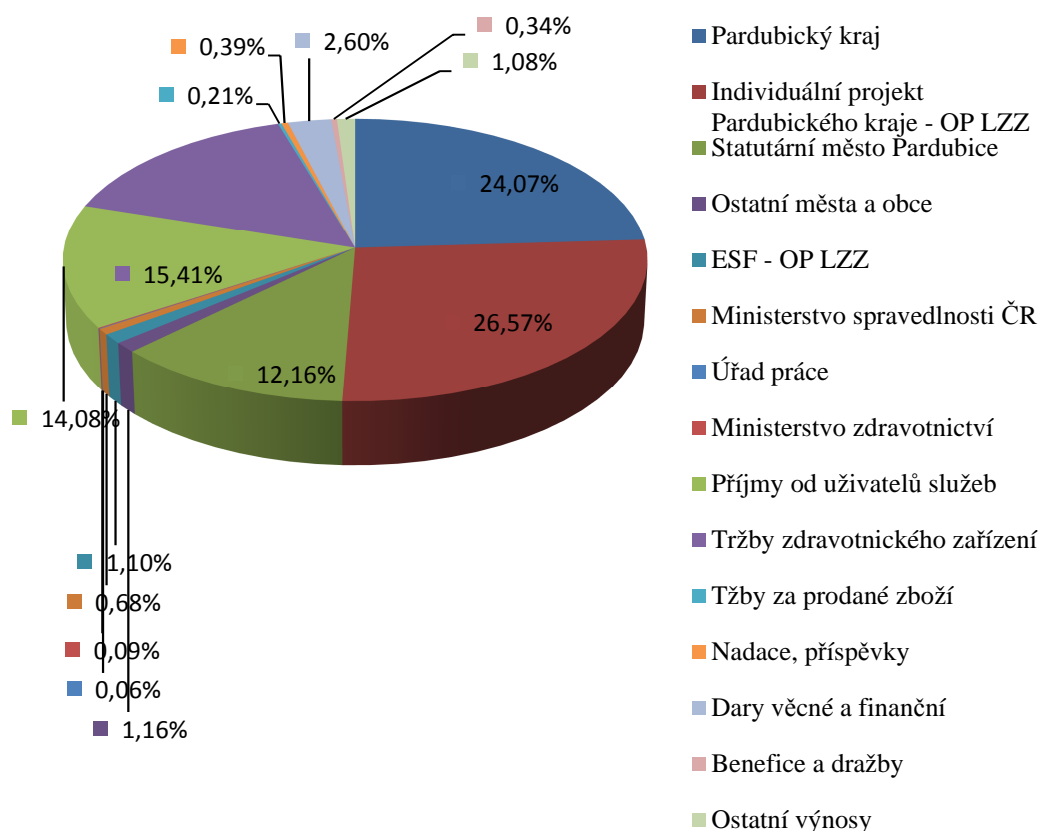
Struktura příspěvků státní správy a samosprávy		
Pardubický kraj	12 272 000 Kč	38,55%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	10 905 564 Kč	34,26%
Statutární město Pardubice	6 796 419 Kč	21,35%
Úřad vlády	439 000 Kč	1,38%
Ministerstvo práce a sociálních věcí	435 548 Kč	1,37%
Ostatní města a obce	380 202 Kč	1,19%
ESF - OP LZZ	374 293 Kč	1,18%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	125 114 Kč	0,39%
Úřad práce	54 000 Kč	0,17%
Ministerstvo zdravotnictví	53 692 Kč	0,17%
<b>Celkem</b>	<b>31 835 832 Kč</b>	<b>100,0%</b>



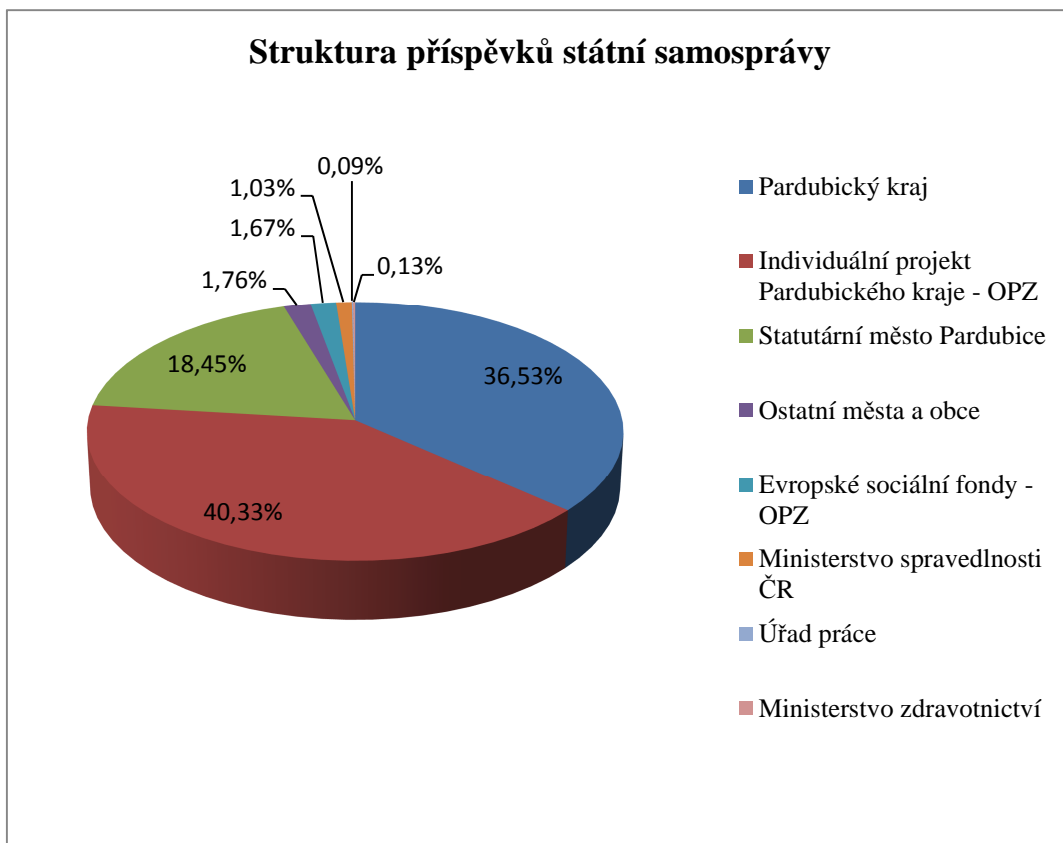
Tabulka č. 13: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2016

Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. 2016		
Pardubický kraj	10 567 000 Kč	24,07%
Individuální projekt Pardubického kraje - OP LZZ	11 665 000 Kč	26,57%
Statutární město Pardubice	5 337 261 Kč	12,16%
Ostatní města a obce	510 000 Kč	1,16%
ESF - OP LZZ	483 958 Kč	1,10%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	296 927 Kč	0,68%
Úřad práce	26 000 Kč	0,06%
Ministerstvo zdravotnictví	37 740 Kč	0,09%
Příjmy od uživatelů služeb	6 179 355 Kč	13,36%
Tržby zdravotnického zařízení	6 762 975 Kč	15,31%
Tržby za prodané zboží	91 320 Kč	0,08%
Nadace, příspěvky	172 447 Kč	1,59%
Dary věcné a finanční	1 142 042 Kč	0,36%
Benefice a dražby	149 500 Kč	0,41%
Ostatní výnosy	475 879 Kč	13,36%
<b>Celkem</b>	<b>43 897 404 Kč</b>	<b>100,0%</b>

### Provozní zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s



Struktura příspěvků státní správy a samosprávy		
Pardubický kraj	10 567 000 Kč	36,53%
Individuální projekt Pardubického kraje - OPZ	11 665 000 Kč	40,33%
Statutární město Pardubice	5 337 261 Kč	18,45%
Ostatní města a obce	510 000 Kč	1,76%
Evropské sociální fondy - OPZ	483 958 Kč	1,67%
Ministerstvo spravedlnosti ČR	296 927 Kč	1,03%
Úřad práce	26 000 Kč	0,09%
Ministerstvo zdravotnictví	37 740 Kč	0,13%
<b>Celkem</b>	<b>28 923 886 Kč</b>	<b>100,0%</b>



Tabulka č. 14: Souhrnný přehled vlastních zdrojů v letech 2010 - 2016

Druh zdroje	podíl z celkových zdrojů v daném roce v %						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Příjmy od uživatelů služeb	16,00%	12,50%	12,35%	12,75%	12,58%	13,36%	13,36%
Tržby zdravotnického zařízení	14,90%	18,40%	13,78%	15,80%	12,10%	15,31%	15,31%
Nadace, příspěvky	0,10%	0,30%	0,41%	0,27%	0,38%	0,08%	0,08%
Dary věcné a finanční	1,60%	1,10%	0,46%	0,73%	1,20%	1,59%	1,59%
Benefice a dražby	0,30%	0,10%	0,04%	0,20%	0,19%	0,36%	0,36%
Ostatní výnosy	2,40%	0,20%	0,91%	0,30%	1,02%	0,41%	0,41%
<b>celkem</b>	<b>35,30%</b>	<b>32,60%</b>	<b>27,95%</b>	<b>30,05%</b>	<b>27,47%</b>	<b>31,11%</b>	<b>31,11%</b>

## **Shrnutí a závěr analýzy**

Jak vyplývá z výstupů analýzy a níže uvedené souhrnné tabulky (tabulka č. 14), společnost SKP-CENTRUM, o.p.s. má zajištěno velmi pestré vícezdrojové financování, nespolehá se pouze na veřejné zdroje, ale disponuje stabilním množstvím zdrojů vlastních, které každý rok tvoří 30% z celkové částky zajišťující financování organizace. Toto jí umožňuje překlenout případná rizika a problémy s vícezdrojovým financováním spojené.

Oslovila jsem a provedla srovnání s jinými organizacemi, které působí v této oblasti v Pardubicích (např. Občanská poradna Pardubice, z.s., DaR - Centrum pro dítě a rodinu, o.p.s., CEDR Pardubice o.p.s.) a zjišťovala, jaké je jejich financování a možnosti zajištění vlastních zdrojů. Vlastní zdroje má společnost CEDR Pardubice o.p.s., která provozuje chráněná pracoviště, kde zaměstnává osoby se zdravotním postižením, příjmy zde tvoří vlastní výrobky ze šicích dílen. Ostatní NO se mohou spoléhat pouze na zdroje z finančních darů, což je však vzhledem k poskytovaným službám a personálnímu zajištění velmi komplikované. Je trochu zavádějící srovnávat různé typy NO v návaznosti na jiný druh služeb, které poskytují, a další specifika.

Společnost SKP – CENTRUM, o.p.s. se nespolehá pouze na omezené množství zdrojů, ale využívá co nejširší spektrum možností a kromě stálých donátorů oslovuje též dárce další. Se všemi dárci osobně pracuje a jejich podpory si váží.

Díky této stabilitě se společnosti také daří zmírňovat nejistoty zaměstnanců, které v oblasti neziskového sektoru mají. Rozvíjí se také pohled vedení směrem k zaměstnancům, nejedná se pouze o monitoring bez odezvy.

Společnost věnuje pozornost i zdánlivě drobným a relativně nevýznamným věcem v oblasti každodenního chodu organizace, pracuje s podněty.

## Závěr

Neziskový sektor je heterogenní množina organizací, které se od sebe navzájem odlišují typem právní formy i druhem a rozsahem činností. Organizace neziskového sektoru a jejich aktivity tak nelze dost dobře převést na jednoho společného jmenovatele. Společným jmenovatelem však může být velmi složitý a problematický způsob a zajištění stability chodu organizace a její financování.

Jak vyplývá ze statistických šetření, objem financí, který jednotlivé neziskové organizace využívají, zůstává dlouhodobě na stejné, resp. velmi podobné úrovni. Neprokázal se nárůst ani pokles průměrných rozpočtů. Naopak roste počet organizací v neziskovém sektoru, situace na poli konkurence se zhoršuje.

Jednotlivé typy organizací se průměrnou výší svého rozpočtu výrazně odlišují. Liší se rozpočty organizací s různým zaměřením a zároveň dochází k odlišnostem podle velikosti organizací. Více než 50 % organizací disponuje příjmy max. do výše 100 tis. Kč, dalších téměř 25 % hospodaří max. s 499 tis. Kč ročně. Se zvyšujícími se příjmy NO stoupá podíl organizací s minimálním podílem neúčelově vázaných financí, tj. platí čím větší příjmy, tím více jsou účelově vázané. V nákladech NO figurují režijní náklady (72 % případů), náklady na materiál pro práci s cílovou skupinou (50 %), pouze 20 % NO má v nákladech osobní náklady. Osobní výdaje vykazují převážně NO s příjmy nad 0,5 mil. Kč, s rostoucími příjmy NO jejich podíl na celkových nákladech roste. Z hlediska nákladů na administrativu jsou efektivnější organizace s vyššími příjmy - vykazují menší podíl financí na administrativní pracovníky z celkových mzdových nákladů. Nejvyšší podíl osobních nákladů vykazují sociální služby, vzdělávání a ekologie.

Nejzávažnějším problémem NNO je nedostatek financí na:

- opravu nemovitého majetku;
- vlastní činnost organizace;
- pracovníky (odborné i administrativní).

Problémem jsou také opožděné platby dotací z ministerstev a nesystémové financování NO, jejich finanční nejistota a s tím i problém úspěšného plánování. Také sociální vliv má návaznost na podmínky dané společností, tato problematika v sobě zahrnuje velký a různorodý okruh otázek, jedná se o určité procesy.

V neziskovém sektoru se nelze spoléhat pouze na jediný finanční zdroj. Kombinují se všechny dostupné zdroje, NO potřebují pokrýt své projekty a běžný chod své provozní činnosti. Neziskové organizace často s dalším rokem stojí znovu na pomyslné startovní čáře. Stejně jako v předchozích letech opět řeší jak přistupovat k finančnímu řízení, jak mají plánovat svou činnost, jak kombinovat náklady a výnosy tak, aby je nejen efektivně a smysluplně využili, ale aby též nebyli v rozporu se zákony a nastavenými pravidly.

Řízení neziskových organizací je občas také jakousi improvizací, cestou pokusů a omylů, kdy jsou teoretické poznatky, vysledované z manažerské praxe podnikatelské sféry, nebo ze zkušeností zahraničních neziskových organizací, aplikovány do prostředí našich neziskových organizací a následně jsou různě modifikovány podle individuálních potřeb organizace. Výjimku tvoří postupy a pravidla stanovená zákonem, která se samozřejmě pozměňovat nemohou.

Bakalářská práce se věnuje problematice financování neziskových organizací, zaměřuje se na vícedrožové financování, bez kterého je existence tohoto typu nezbytná. Myslím si, že s postupem let praxe se již tato situace zlepšuje, stále však například chybí kvalitní a správně zaměřené kurzy či konference na oblast financování neziskových organizací či příslušná literatura, která by byla velkým přínosem.

Cílem této práce bylo teoreticky i prakticky analyzovat a popsat problematiku financování neziskových organizací a upozornit na její rizika, vymezení rizik správného chodu konkrétní neziskové organizace, jejího bezproblémového finančního řízení a práce s danými zdroji. Dle mého názoru se mi obojí podařilo splnit jak v teoretické, tak v empirické části. Do problematiky konkrétní organizace se mi s pomocí dostupných zdrojů a díky konkrétním odpovědným pracovníkům podařilo proniknout. Doufám, že se mi vše podařilo vysvětlit a doložit dostupnými daty, a práce bude prospěšná případným čtenářům. Mou snahou bylo popsat všechny aspekty této činnosti, problematika je i pro mě velmi přínosná a zajímavá. Jelikož jsem mohla nahlédnout do fungování konkrétní organizace i jejích schopností v rámci fundraisingu, s klidným svědomím si dovoluji tvrdit, že možností zdrojového financování své činnosti využívá více než dobře. Vlastní zdroje společnosti SKP-CENTRUM, o.p.s. se stabilně pohybují okolo 30%, což je velmi dobré.



Postavení a neziskových organizací je ve společnosti velmi složité, často i podceňované a podřadně hodnocené. O to více si jejich práce a postavení vážím a doufám, že se jim v budoucích letech bude dařit toto zlepšovat. I se zapojením co nejširšího spektra naší společnosti. Neziskové organizace se často musí spoléhat na sociální cítění a motivaci související s vlastním osobním příběhem zainteresovaných lidí, která je v této oblasti společnosti velmi vysoká a více než obdivuhodná. Jde především o srdce a mysl lidí, kteří v této oblasti pracují.

## Použitá literatura

- BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.
- BALON, Jan. *Sociologická teorie: příběh krize a fragmentace - projekt obnovy a rekonstrukce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-72-4.
- Baštecká, B., Goldman, P. *Základy klinické psychologie*: Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4.
- BAUMAN, Zygmunt. *Tekutá modernost*. Přeložil S. M. BLUMFELD. Praha: Mladá fronta, 2002. Myšlenky (Mladá fronta). ISBN 80-204-0966-1.
- BAUMAN, Zygmunt a Tim MAY. *Myslet sociologicky: netradiční uvedení do sociologie*. 2. vyd. Přeložil Jana OGROCKÁ. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-026-1.
- BEDNÁŘÍK, Aleš. *Čítanka pre neziskové organizácie: pre všetkých ľudí z nadácií, občianskych združení, samospráv, škôl, cirkví, kultúrnych centier či iných neziskových spoločenských skupín, ktorí chcú lepšie a príjemnejšie naplniť svoje ciele*. 2. vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia, 2001. ISBN 80-968095-5-5.
- BĚLÍK, Václav. *Tvorba odborné práce: určeno studentům sociálních oborů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-503-0.
- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- BURDA, Michal. *Metody pedagogického výzkumu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-204-1.
- BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie: uvedení do základů sociologie pro gymnázia, vyšší odborné školy a neoborové vysokoškolské studium*. Vyd. 3., upr. Praha: Fortuna, 2008. ISBN 978-80-7373-028-4.
- DISMAN, Miroslav. *Úvod do metod společenského výzkumu: Určeno pro Institut osv. a novinářství Karlovy univ., Praha a fil. fak. Univ. Komenského v Bratislavě*. 1. vyd. Praha: SPN, 1964. Učební texty vysokých škol.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.

*Evropské fondy pro nestátní neziskové organizace: příležitosti v období 2014-2020*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016. ISBN 978-80-7538-083-8.

FILKA, Jaroslav. *Metodika tvorby diplomové práce: praktická pomůcka pro studenty vysokých škol*. Brno: Knihař, 2002. ISBN 80-86292-05-3.

FRIČ, Pavol. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky: (rozhovory o neziskovém sektoru II)*. Praha: Agnes, 2000. ISBN 8090263364.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozšířené vydání. Brno, Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

GERLOCH, A. (2004). *Teorie práva*. Plzeň. ISBN 80-86473-85-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

HRONCOVÁ, Marcela. *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-1-0.

CHRASTINA, Jan. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.

JURAJDOVÁ, Hana a Jan ŠELEŠOVSKÝ. *Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3583-8.

LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. Management umění - umění managementu. ISBN 978-80-7331-294-7.

MAKARIUSOVÁ, Radana. *Mezinárodní neziskové organizace a spolupráce s OSN v historickém kontextu*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-4-1.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Editor Oldřich Matoušek, Pavla Kodymová, Jana Koláčková. Praha: Portál, 2008, 380 s. ISBN 978-807-3675-028.

MATOUŠEK, Oldřich a Ilja HRADECKÝ. *Encyklopedie sociální práce: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 1. Editor Alois Křišťan. Praha: Portál, 2013, 570 s. ISBN 978-802-6203-667.

- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2003. Účetnictví. ISBN 80-7263-166-7.
- OCHRANA, František. *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2380-1.
- PACÁKOVÁ, Simona a kolektiv autorů. Subjekty neziskové a podnikatelé. *Metodické aktuality Svazu účetních*, 2009, č. 5, s. 25-26. ISSN 1211-41378.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje*. Výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 319 s. ISBN 978-80-247-5699-8.
- PETRLÍKOVÁ, B., *Účetní souvztažnosti nevýdělečných organizací*. Praha: LINDE Praha, 2005. 319 s. ISBN 80-7201-568-0.
- PETRLÍKOVÁ, B., *Nevýdělečné organizace a fyzické osoby účtují*. Praha: ASPI, 2006. 128 s. ISBN 80-7357-183-8.
- POLAČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.
- PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 152 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4752-327.
- PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. Šesté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1228-7.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- ROGERS, Carl Ransom. *Být sám sebou: terapeutův pohled na psychoterapii*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0796-2.
- RUŽIČKOVÁ, R., *Neziskové organizace*. 9. aktualizované vydání, Praha: ANAG, 2007. 239 s. ISBN 978-7263-404-0.
- ŘEZNÍČEK, Ivo a Ilja HRADECKÝ. *Metody sociální práce: Podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. dotisk 1.vyd. Editor Alois Křišťan. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, 80 s. ISBN 80-858-5000-1.
- SKUTIL, Martin a Blanka KŘOVÁČKOVÁ. *Diplomová práce a empirický výzkum pedagogických jevů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-428-6.
- STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010. ISBN 978-80-86825-55-7.

STEJSKAL, Jan. *Neziskové organizace: vybrané kapitoly*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. ISBN 978-80-7395-560-1.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠANDEROVÁ, Jadwiga a Alena MILTOVÁ. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: několik zásad pro začátečníky*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-40-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8430-8.

ŠUBRT, Jiří. *Soudobá sociologie*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2558-4.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

VRZÁČEK, Petr. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga, spol. s r.o., ve spolupráci s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2017. ISBN 978-80-7476-116-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

WEBER, Max, HAVELKA, Miloš, ed. *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: OIKOYMENH, 2009. Knihovna novověké tradice a současnosti. ISBN 978-80-7298-389-6.

ZBÍRAL, Robert. *Příručka psaní seminárních a jiných vysokoškolských odborných prací*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-779-9.

[SESTAVIL JIŘÍ TOŠNER]. *Obecné otázky neziskového sektoru: sborník vybraných materiálů specializačního kurzu "Řízení neziskových organizací"*. Praha: Agnes, 1999. ISBN 8090263321.

*Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Editor Oldřich Matoušek, Pavla Kodymová, Jana Koláčková. Praha: Portál, 2010, 351 s. ISBN 978-807-3678-180.

## Internetové zdroje

*<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z:

*<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>*

*<http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:

*<http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>*

*[http://iregistr.mpsv.cz/socreg/Registr poskytovatelů sociálních služeb](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/Registr_poskytovatelů_sociálních_služeb)*. [online]. [cit. 2016-03-

01]. Dostupné z: *<http://iregistr.mpsv.cz/socreg/>*

*[http://www.mpsv.cz/cs/7334/právní předpisy pro sociální služby](http://www.mpsv.cz/cs/7334/právní_předpisy_pro_sociální_služby)* [online]. [cit. 2016-06-03].

Dostupné z: *<http://www.mpsv.cz/cs/7334>*

*[www.mvcr.cz/s-dvorackova-sd-prezentace-8-nkk-29-2-2012-ppt.aspx](http://www.mvcr.cz/s-dvorackova-sd-prezentace-8-nkk-29-2-2012-ppt.aspx)* [online]. [cit. 2016-05-

18]. Dostupné z: *[www.mvcr.cz/s-dvorackova-sd-prezentace-8-nkk-29-2-2012-ppt.aspx](http://www.mvcr.cz/s-dvorackova-sd-prezentace-8-nkk-29-2-2012-ppt.aspx)*

*<http://www.nevladky.cz/informacni-servis/stav-neziskoveho-sektoru-kraji/>* [online]. [cit. 2016-

05-16]. Dostupné z: *<http://www.nevladky.cz/informacni-servis/stav-neziskoveho-sektoru-kraji/>*

*<https://www.skp-centrum.cz/>* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: *<https://www.skp-centrum.cz/>*

*<https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z:

*<https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>*

*<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>* [online]. [cit. 2016-06-28]. Dostupné z:

*<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>*

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Přehled oblastí působení NO

Tabulka č. 2: Vývoj počtu NNO v letech 2005 – 2013

Tabulka č. 3: Přehled právních norem po rekodifikaci NOZ

Tabulka č. 4: Formy fundraisingu

Tabulka č. 5: Přehled omezení podnikání speciálním právním předpisem

Tabulka č. 6: Přehled programů, ze kterých lze čerpat v oblasti sociálních služeb

Tabulka č. 7: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2010

Tabulka č. 8: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2011

Tabulka č. 9: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2012

Tabulka č. 10: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2013

Tabulka č. 11: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2014

Tabulka č. 12: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2015

Tabulka č. 13: Zdroje financování SKP-CENTRUM, o.p.s. v roce 2016

Tabulka č. 14: Souhrnný přehled vlastních zdrojů v letech 2010 - 2016

## Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický ústav
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MV	Ministerstvo vnitra
NNO	nestátní neziskové organizace
NO	neziskové organizace
NOZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
SW	software
USA	United States of America (Spojené státy Americké)