

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Možnosti získávání zdrojů financování ve vybrané  
neziskové organizaci**

**Bc. Jana Vodsed'álek Hrušková**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Vodseďálek Hrušková

Podnikání a administrativa

Název práce

Možnosti získávání zdrojů financování ve vybrané neziskové organizaci

Název anglicky

Options borrowing in selected non-profit organization

---

Cíle práce

Analyzovat stávající zdroje financování neziskové organizace Benediktus a návrh optimalizace možností získávání zdrojů pro tuto organizaci

Metodika

Po prostudování odborné literatury a analýzy jednotlivých možností získávání zdrojů bude proveden kvalitativní výzkum, v rámci kterého budou použity dvě metody: 1. obsahová analýza dokumentů (- výroční zprávy z let 2009-2013, jejichž součástí jsou výkazy zisků a ztráty, které budou použity pro analýzu výnosů a nákladů; - interní směrnice sdružení Benediktus), 2. hloubkové polostrukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci.

Návrh optimalizace bude proveden na základě porovnání výsledků analýzy jednotlivých možností získávání zdrojů z odborné literatury a výstupů provedeného kvalitativního výzkumu tak, aby byl praktickým řešením vzhledem k cílům a cílovým skupinám sdružení Benediktus.

Doporučený rozsah práce

60 stran

Klíčová slova

Nezisková organizace, občanské sdružení, finanční zdroje, dotace, dárcovství, fundraising, hospodaření.

---

Doporučené zdroje informací

1. FRIČ, Pavol, GOULLI, Rochdi. Neziskový sektor v ČR: Výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
2. STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.
3. HYÁNEK, Vladimír, PROUZOVÁ, Zuzana, ŠKARABELOVÁ Šimona a kol. Neziskové organizace ve veřejných službách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4.
4. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
5. HANNAGAN, Tim J. Marketing pro neziskový sektor. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
6. BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
7. ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ Olga. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

---

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Dana Žídková, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 11. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Možnosti získávání zdrojů financování ve vybrané neziskové organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 11. 2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Daně Žídkové, CSc. za její odborné vedení, cenné rady, které mi při vypracovávání této práce poskytla a čas strávený při konzultacích. Dále bych ráda poděkovala občanskému sdružení Benediktus, především vedoucímu komunity Ing. Martinu Jindrovi, za poskytnuté materiály a informace.

# Možnosti získávání zdrojů financování ve vybrané neziskové organizaci

---

## Options borrowing in selected non-profit organization

### Souhrn

Tématem této diplomové práce jsou „Možnosti získávání zdrojů financování ve vybrané neziskové organizaci“. Vybráno bylo občanské sdružení Benediktus. V teoretické části je nejprve vymezen neziskový sektor a jeho funkce. Dále je charakterizováno občanské sdružení. Následuje souhrn možných finančních zdrojů a možnosti jejich získávání, relevantní finanční zdroje jsou popsány blíže. Poslední část je zaměřena na fundraising, hospodaření a finanční řízení nestátních neziskových organizací. Praktická část se zabývá již konkrétní činností a nabízenými službami občanského sdružení Benediktus. Na základě finanční analýzy a hodnocení používaných zdrojů financování jsou zhodnoceny výsledky a stanovena doporučení pro optimalizaci možností získávání zdrojů.

### Summary

The topic of this diploma thesis is "Options borrowing in selected non-profit organization" and I have chosen the civic association Benediktus. The theoretical part consists of definition of non-profit sector and its functions and specification of civic organization. Another section of this theoretical part is a summary of possible financial resources and sources options, relevant financial resources are described subsequently. The final section is focused on fundraising, management and financial management of non-governmental organizations. The practical part is describing specific activities and offered services in Benediktus. Based on a financial analysis and an evaluation of used funding resources I have assessed results and determined recommendations for improving possibilities of gaining of sources.

**Klíčová slova:** Nezisková organizace, občanské sdružení, finanční zdroje, dotace, dárcovství, fundraising, hospodaření.

**Keywords:** Non-profit organization, civic association, financial resources, subsidies, donation, fundraising, management.

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teoretická východiska.....</b>	<b>16</b>
3.1 Sektorové členění hospodaření .....	16
3.1.1 Neziskový veřejný sektor.....	16
3.1.2 Neziskový soukromý sektor.....	17
3.2 Funkce soukromého neziskového sektoru .....	21
3.3 Neziskový sektor v ČR .....	22
3.3.1 Charakteristika občanského sdružení.....	23
3.4 Finanční zdroje a možnosti jejich získávání .....	24
3.4.1 Dotace (veřejné zdroje).....	26
Dotace ze státního rozpočtu .....	26
Příspěvky ze zdrojů Evropské unie .....	28
Příspěvky územních samospráv .....	29
Příspěvky nadací a nadačních fondů .....	29
3.4.2 Dary .....	30
Firemní dárcovství .....	30
Individuální dárcovství .....	31
Dárcovské SMS (DMS) .....	31
Veřejné sbírky .....	32
3.4.3 Vlastní zdroje (samofinancování).....	33
Platby za poskytované služby .....	33

Příjmy z prodeje výrobků.....	33
Členské příspěvky .....	33
3.5 Fundraising .....	33
3.5.1 Poslání a fundraising.....	34
3.5.2 Metody fundraisingu.....	35
3.6 Hospodaření nestátních neziskových organizací .....	36
3.6.1 Pojem hospodaření.....	36
3.6.2 Aktivity v rámci hospodaření .....	37
3.7 Finanční řízení nestátních neziskových organizací.....	37
3.7.1 Funkce finančního řízení .....	37
3.7.2 Finanční řízení jako proces .....	38
3.8 Finanční analýza .....	38
3.8.1 Absolutní a relativní ukazatelé .....	39
<b>4 Praktická část.....</b>	<b>41</b>
4.1 Představení neziskové organizace Benediktus.....	41
4.1.1 Identita .....	41
4.1.2 Poslání.....	41
4.1.3 Cíle.....	42
4.1.4 Filosofie .....	42
4.1.5 Duchovní rozměr .....	43
4.2 Nabízené služby .....	44
4.2.1 Centrum denních služeb.....	44
4.2.2 Sociálně terapeutické dílny .....	46
4.2.3 Chráněné bydlení .....	48



4.2.4	Chráněná pracovní místa pro lidi se změněnou pracovní schopností.....	52
4.3	Občanské sdružení Benediktus v letech 2010-2014 .....	52
4.3.1	Rok 2010.....	52
4.3.2	Rok 2011 .....	52
4.3.3	Rok 2012.....	53
4.3.4	Rok 2013.....	53
4.3.5	Rok 2014.....	53
4.4	Finanční analýza občanského sdružení Benediktus.....	54
4.4.1	Analýza aktiv a pasiv .....	56
4.4.2	Analýza nákladů a výnosů .....	62
4.4.3	Poměrová analýza .....	71
4.4.4	Závěrečné hodnocení horizontální analýzy .....	74
4.5	Používané zdroje.....	76
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>82</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>86</b>
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>89</b>
<b>9</b>	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>91</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>92</b>

# 1 Úvod

Neziskové organizace jsou nedílnou součástí lidské společnosti, což dokládá jejich vzrůstající počet. V roce 2013 se jejich počet v ČR od roku 1990 zvýšil o 2175 %. Jejich cílem není primárně vytvářet zisk, a pokud nějaký vytvoří, musí ho vložit zpět do rozvoje společnosti a plnění jejího poslání. Častým problémem těchto organizací je zajištění jejich financování a získávání zdrojů.

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi získávání zdrojů financování v neziskové organizaci občanské sdružení Benediktus.

V teoretické části je nejprve specifikován neziskový sektor obecně, jsou zde uvedeny jeho funkce. V další části jsou charakterizována občanská sdružení. Zásadní kapitolou je uvedení finančních zdrojů a možností jejich získávání. Nejprve jsou vypsány druhy finančních zdrojů dle jednotlivých autorů odborných publikací zabývajících se problematikou neziskových organizací, dále jsou podrobněji vysvětleny vybrané finanční zdroje relevantní pro vybranou neziskovou organizaci. Další části se zabývají fundraisingem, hospodařením a finančním řízením nestátních neziskových organizací.

V praktické části je nejprve občanské sdružení Benediktus představeno, dále jsou uvedeny nabízené služby a popsán vývoj jeho činností v jednotlivých letech 2010 až 2014. Nejdůležitější částí je finanční analýza sdružení, pomocí níž je pak hodnoceno financování a hospodaření organizace. Na základě poslední kapitoly, kde jsou uvedeny používané zdroje občanského sdružení Benediktus, jsou vyslovena doporučení pro optimalizaci možností získávání zdrojů.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je analyzovat stávající zdroje financování neziskové organizace Benediktus a návrh optimalizace možností získávání zdrojů pro tuto organizaci.

Po prostudování odborné literatury a analýzy jednotlivých možností získávání zdrojů bude proveden kvalitativní výzkum („proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Hendl, 2005, s. 50)), v rámci kterého budou použity dvě metody:

1. obsahová analýza dokumentů (technika sběru informací používaná v empirickém výzkumu. V zásadě se týká rozboru a využití údajů všech dokumentů, v nichž jsou zafixovány informace o sociální realitě. Kvalitativní analýza je tradiční forma spojující kritiku pramene s využitím jeho obsahu. Je založena na porozumění a interpretaci obsahu (Velký sociologický slovník, 1996, s. 57))
  - a. výroční zprávy z let 2010-2014
  - b. interní směrnice sdružení Benediktus
2. hloubkové polostrukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci (polostrukturovaný rozhovor „se vyznačuje tím, že má připraven soubor témat/otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Mnohdy může tazatel formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny. Jiné aplikační varianty zase umožňují, aby tazatel případně pokládal doplňující dotazy“ (Reichel, 2009, s. 111)).

V rámci horizontální a vertikální analýzy budou zkoumána aktiva a pasiva zjištěná v rozvahách z let 2010-2014, a náklady a výnosy z výkazů zisků a ztráty z let 2010-2014.

V rámci poměrové analýzy budou vypočítáni ukazatelé:

- autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, která hodnotí soběstačnost z hlediska pokrytí nákladů z dosažených výnosů

**Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů** =  $\frac{\text{Výnosy}_{(\text{hlavní činnost})}}{\text{Náklady}_{(\text{hlavní činnost})}} * 100$

- rentability - bude počítán variátor celkových nákladů, který zachycuje relaci mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a dynamikou vývoje celkových výnosů. Pokud je hodnota variátoru vyšší než jedna, znamená to vyšší dynamiku nárůstu nákladů, která je možná řešit např. získáním větších neinvestičních dotací nebo navýšením uživatelského poplatku. V opačném případě je vyšší dynamika nárůstu výnosů, kterou lze vyřešit snížením nároků na dotace nebo výši uživatelského poplatku (Kraftová, 2002, s. 111).

**Variátor celkových nákladů**

$$\frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}} = \quad , \text{ kde}$$

$N_{t+1}$  - náklady celkem v období t+1

$N_t$  - náklady celkem v období t

$V_{t+1}$  - výnosy celkem v období t+1

$V_t$  - výnosy celkem v období t

„Hodnota variátoru vyšší než jedna znamená vyšší dynamiku nárůstu nákladů (typické pro inflační ekonomiku, kdy ceny veřejných statků nereagují dostatečně rychle na vývoj nákladů). V takovém případě je třeba počítat s nutností získání větších neinvestičních dotací a/nebo s navýšením uživatelského poplatku“ (Kraftová, 2002, s. 111).

- likvidity, které měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky – bude počítána běžná a okamžitá likvidita a pracovní kapitál

**Běžná likvidita** = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Optimální poměr pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy by měl být 2/1.

**Okamžitá likvidita** = finanční majetek/krátkodobé závazky

Tato likvidita hodnotí pokrytí krátkodobých závazků finančním majetkem. Optimální hodnota by měla být 0,2 - 0,3.

**Pracovní kapitál** = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

- aktivity, které představují doplňující ukazatele hodnocení – počítán bude obrat kapitálu jako hodnocení hrubé výnosnosti využívaných celkových finančních zdrojů

Pracovní kapitál představuje prostředky, které má společnost k dispozici pro svou běžnou provozní činnost (Kraftová, 2002, s. 117).

**Obrat kapitálu** = výnosy celkem/celková pasiva

Obrat kapitálu je jeden ze základních ukazatelů výkonnosti zdrojů vložených do produkce. Jde o relaci tokového kumulativního ukazatele (výnosy celkem) a stavového ukazatele (celková pasiva), proto bylo, v zájmu odstranění možné okamžikové odchylky při výpočtu z ročních hodnot, počítáno s průměrnými hodnotami kapitálu během roku – s polovinou součtu počátečních a konečných stavů pasiv. Cílem tohoto ukazatele, který ukazuje kolikrát se vložený kapitál „vrátí“ do fungování firmy pomocí stanoveného ocenění její produkce, je jeho maximalizace (Kraftová, 2002, s. 120).

- financování – pro hodnocení stability bude vypočítán ukazatel zachycující míru finanční nezávislosti, pro hodnocení míru účasti cizího kapitálu na

finančních zdrojích ukazatel míry věřitelského rizika a síla finanční páky jako ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu

**Míra finanční nezávislosti (stability)** = vlastní kapitál/celkový kapitál \* 100

„Ukazatel stability je stavovým okamžikovým indikátorem“ (Kraftová, 2002, s. 127).

**Míra věřitelského rizika** = stav cizího kapitálu/kapitál

Tento ukazatel hodnotí míru účasti cizího kapitálu na finančních zdrojích (Kraftová, 2002, s. 128).

Z interních dokumentů (výročních zpráv a směrnic) budou čerpány informace potřebné k hodnocení výhodnosti používaných zdrojů.

Dále bude vedoucím občanského sdružení veden hloubkový polostrukturovaný rozhovor, v rámci něhož budou opět hodnoceny dosud používané a plánované zdroje.

Otázky, které budou položeny:

- Jak občanské sdružení Benediktus získává finanční zdroje?
- Kde získává informace o aktuálních výzvách?
- Pracuje ve sdružení projektový manažer – zaměstnanec, který by se staral o vyhledávání aktuálních výzev, sepisování projektů, kontrole probíhajících projektů, jejich vyúčtování a vypracování závěrečných zpráv?
- Pracuje ve sdružení zaměstnanec zabývající se fundraisingem, který by zajišťoval kontakt s potenciálními dárci a udržoval kontakt s dárci současnými, organizoval veřejné sbírky?
- Nemalou částku z celkových výnosů tvoří tržby za vlastní výkony a zboží, jejichž součástí jsou i tržby za prodané výrobky a zboží. Jak a kde občanské sdružení Benediktus prodává své výrobky a zboží?

Návrh optimalizace bude proveden na základě porovnání výsledků analýzy jednotlivých možností získávání zdrojů z odborné literatury a výstupů provedeného

kvalitativního výzkumu tak, aby byl praktickým řešením vzhledem k cílům a cílovým skupinám sdružení Benediktus.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Sektorové členění hospodaření

Hospodářství určité země lze z hlediska sektorů členit na:

- **ziskový (tržní) sektor (první sektor)**, který je souborem subjektů, jejichž primární cíl je dosažení zisku prostřednictvím prodeje statků za tržní ceny
- **neziskový (netržní) sektor**, který je souborem subjektů, jejichž primární cíl je dosažení přímého užitku, který má většinou charakter veřejné služby.

Neziskový (netržní) sektor se dále člení na:

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- sektor domácností (Boukal, 2009, s. 10,11).

Pro členění neziskových organizací lze použít i dělení na státní, které jsou zřizovány státem, kraji, obcemi nebo jejich organizačními složkami, a nestátní (Stejskal, 2010, s. 11).

#### 3.1.1 Neziskový veřejný sektor

Tento sektor bývá také označován jako „druhý sektor“ a jde o soubor subjektů, jejichž primární cíl je dosažení přímého užitku, kterého nelze dosáhnout ziskovým způsobem. Subjekty jsou zakládány veřejnými subjekty (státní orgány, města, obce), které do nich vkládají prostředky bez očekávání dosaženého zisku. Subjekty neziskového veřejného sektoru se nazývají příspěvkové organizace (Boukal, 2009, s. 11).



### 3.1.2 Neziskový soukromý sektor

Jedná se o soubor subjektů, jejichž primární cíl je opět dosažení přímého užitku, kterého nelze dosáhnout ziskovým způsobem. Zakladateli jsou soukromé subjekty, které do nich vkládají prostředky bez očekávání dosažení zisku (Boukal, 2009, s. 13).

Tento sektor je nazýván jako:

- **třetí sektor** - toto označení zdůrazňuje, že se jedná o sektor působící mezi státem (neziskový veřejný sektor) a trhem (ziskový tržní sektor),
- **neziskový sektor** – toto zkrácené označení zdůrazňuje, že cílem těchto subjektů není tvorba zisku a jeho rozdělování mezi vlastníky, ale přímá produkce užitku,
- **nestátní (nevládní) nebo nezávislý sektor**, čímž je upozorňováno na nezávislost těchto subjektů na vládě,
- **dobrovolný sektor** v případě, že se zdůrazňuje dobrovolnost působení v tomto sektoru
- **občanský sektor**, pokud je zvýrazněna propojenost subjektů s občanskou společností (Stejskal, 2010, s. 9).

Americký sociolog Lester M. Salamon ve své strukturálně-operacionální definici vymezuje neziskový sektor jako sektor zahrnující organizace s pěti společnými charakterovými rysy:

- „jedná se o organizace, tj. skupiny, které jsou do určité míry institucionalizovány, ať již formálním statutem či jiným způsobem (např. formou pravidelných schůzí, jednacích pravidel apod.),
- mají soukromou povahu, nejsou součástí veřejné správy a ani nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají vládní úředníci, není však vyloučena možnost podpory z veřejných zdrojů,

- nerozdělují zisk – tyto organizace sice v určitém období mohou dosáhnout zisku, ale opětovně ho musí použít na realizaci svého poslání, musí ho reinvestovat a nemohou ho rozdělit mezi zakladatele, vedení organizace či zaměstnance,
- jsou samosprávné, autonomní – tyto organizace mají vlastní pravidla a samy řídí svou vlastní činnost,
- jsou dobrovolné, jejich fungování je spojeno s určitým prvkem dobrovolnosti, ať již dobrovolné účasti na konkrétních aktivitách či dobrovolné účasti na vedení organizace“ (Stejskal, 2010, s. 10).

**Veřejný prospěch** je dalším znakem, který však neplatí pro všechny typy neziskových organizací ve stejné míře. „Neziskové organizace slouží účelům, které často přesahují soukromý prospěch svých členů a tím přispívají k veřejnému blahu. Z této charakteristiky vyplývá možnost dělení neziskových organizací na dvě základní skupiny podle toho, do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu:

- **organizace vzájemně prospěšné**, jejichž hlavním cílem je sloužit zájmům svých členů (tzn. uzavřenému okruhu osob, které jsou zároveň členy organizace). Pokud tyto organizace slouží veřejnému prospěchu, není to jejich hlavní cíl. Tyto skupiny vznikly např. na bázi určité podobnosti zájmů, koníčků, osudů svých členů, sociálního postavení, profese, věku atd.
- **organizace veřejně prospěšné**, jejichž hlavním účelem je poskytování veřejně prospěšných služeb a služba obecným zájmům. Tyto organizace jsou otevřeny široké veřejnosti, tj. všem, kteří tuto službu potřebují“ (Frič, Goulli, 2001, s. 12, 13).

Další možné členění neziskových organizací je podle typu převládající činnosti na:

- **servisní** – organizace poskytující služby různého druhu, často se jedná o služby, které nemohou už svoji podstatou přinášet zisk (např. služby pro seniory, handicapované atd.)

- **advokační** – organizace zaměřené především na obhajobu práv a zájmů různých skupin lidí nebo zájmů veřejných (Frič, Goullli, 2001, s. 13).

„S využitím poznatků z teorie i praxe se jeví jako nejvhodnější rozdělení organizací působících v neziskovém sektoru do pěti skupin s následujícími typologickými znaky:

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti,
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost,
- neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost,
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jím podobných (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti“ (Rektořík, 2001, s. 42, 43).

Klíčovou kategorií neziskového soukromého sektoru je nestátní nezisková organizace, která může být vymezena různými definicemi:

- **negativní vymezení** – nestátní nezisková organizace není primárně založena k maximalizaci zisku a k jeho spotřebě zakladateli; organizace zisk vytvářet může, ale ten není primárním cílem a musí být použit na rozvoj organizace a plnění jejích cílů,
- **právní vymezení** – nestátní nezisková organizace je právnickou osobou založenou k poskytování obecně (veřejně) prospěšných služeb, např. v oblasti ochrany životního prostředí, humanitární, charitativní a sociální péče, ochrany zvířat, památek atd.,

- **ekonomicko-finanční vymezení** – u nestátních neziskových organizací není samofinancování primárním zdrojem financování, ale využívají zdroje poskytnuté dobrovolně veřejnými nebo soukromými subjekty,
- **funkcionální vymezení** – nestátní neziskové organizace jsou účelově zaměřeny, reagují na společenskou potřebu v sociální, zdravotní, kulturní aj. oblasti (Boukal, 2009, s. 13, 14, 15).

Podobné definice používají i Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier ve své knize Defining of non profit sector, A cross national analysis:

- **právní definice** – nezisková organizace je vymezena v zákoně dané země,
- **ekonomická/finanční definice** – neziskovým organizacím nepřináší zisk prodej výrobků a služeb na trhu, ale peníze získávají z poplatků a příspěvků jejích členů a podporovatelů,
- **funkční definice** – nejběžnějším typem funkce neziskového sektoru je podpora veřejného zájmu či veřejných účelů, další je sdružování lidí se společnými zájmy,
- **strukturálně-operacionální definice** – organizace neziskového soukromého sektoru musí splňovat pět kritérií. Tato kritéria jsou specifikována v předchozím textu (Salamon, Anheier, 1997, s. 30-35).

Tim J. Hannagan klasifikuje neziskové organizace podle:

- **zdrojů financování** – zda tyto zdroje pocházejí z vládních dotací prostřednictvím daní a grantů, z dobrovolných příspěvků nebo jiných zdrojů,
- **typu výrobku (služby)** – zda organizace vyrábí hmotný výrobek (reálnou službu), nebo se snaží změnit chování lidí (např. kampaň proti kouření),
- **organizační formy**, která může být
  - dárcovská – příjem organizace pochází hlavně z darů,
  - komerční – organizace vyžaduje od uživatelů za své služby platby,
  - vzájemná – organizace je převážně řízena svými uživateli,

- podnikatelská – organizace je řízena profesionálními manažery (Hannagan, 1996, s. 18).

### 3.2 Funkce soukromého neziskového sektoru

Soukromý neziskový sektor má následující základní funkce:

- **ekonomická** – tento sektor má nezanedbatelný národohospodářský význam svým začleněním do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb, kdy působí např. jako producent a spotřebitel statků, zaměstnavatel atd.,
- **sociální** – tato funkce se dále člení na funkce:
  - servisní – výkon a poskytování specifických statků,
  - participační – uspokojování potřeby sdružovat se, aktivně se podílet na činnosti dané organizace a zapojovat se i do života společnosti,
- **politická** – tato funkce zahrnuje funkce:
  - ochránářská – chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv,
  - demokratizační – má mimořádný přínos k rozvoji demokracie, dává lidem možnost ovlivnit veřejnou politiku i veřejné mínění (Stejskal, 2010, s. 10).

Další možná specifikace funkcí je jejich rozdělení na:

- **primární (hlavní)** – jedná se o funkce, které prostřednictvím svých činností naplňují poslání organizace, jsou velmi diferencované, protože i poslání jsou diferencovaná např. u nemocnic, škol, divadel aj. Obsah činnosti těchto funkcí je velmi rozmanitý a obtížně definovatelný.
- **sekundární (zabezpečovací)** – funkce, které prostřednictvím svých činností vytvářejí podmínky pro plnění funkcí primárních, ve většině neziskových organizací mají stejnou strukturu a plní tak funkci personální, provozní, správní a funkci komplexního hospodaření

- **řídící** – tyto funkce vykonávají pracovníci zabezpečující současně funkce primární (Rektořík, 2001, s. 37).

### **3.3 Neziskový sektor v ČR**

Mezi organizace neziskového sektoru v ČR řadíme následující právní formy: „nadace, nadační fond, obecně prospěšná společnost, společenství vlastníků jednotek, politická strana, politické hnutí, sdružení (svaz, spolek, společnost, klub aj. včetně odborových organizací), organizační složka sdružení, stavovská organizace – profesní komora, komora (kromě profesních komor), veřejná vysoká škola, zájmové sdružení právnických osob, církevní organizace (církve a náboženské společnosti včetně církevních právnických osob; předškolní a školská zařízení, základní školy, střední školy, zdravotnická zařízení zřízená církví nebo náboženskou společností), školská právnická osoba, honební společenstvo, veřejné výzkumné instituce“ (Hyánek, Prouzová, Škarabelová, 2007, s. 32).

V zákoně č. 586/92 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7 jsou definovány organizace, které působí v neziskovém sektoru jako organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. V odstavci 8 tohoto zákona je uvedeno, že se jedná o zájmová sdružení právnických osob, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obce, kraje, organizační složky státu a územních samosprávných celků, příspěvkové organizace, státní fondy, obecně prospěšné společnosti a veřejné vysoké školy.

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která je stálým poradním orgánem vlády ČR v této oblasti, chápe neziskový sektor jako soubor nestátních neziskových organizací, které působí jako občanská sdružení a jejich organizační jednotky, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi a obecně prospěšné společnosti (Boukal, 2009, s. 16).

### 3.3.1 Charakteristika občanského sdružení

Postavení občanských sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Podle tohoto zákona mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. „Vznikají za účelem uskutečňování společných zájmů svých členů, které sdružují. Členy mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby“ (Stejskal, 2010, s. 13).

Občanské sdružení vzniká po registraci u Ministerstva vnitra ČR, jejíž návrh předkládají nejméně tři fyzické osoby, tzv. přípravný výbor, z nichž alespoň jedna osoba je starší 18 let.

Společně s návrhem předloží také stanovy, které musí obsahovat: název sdružení, sídlo, cíl jeho činnosti, orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení členů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření.

Vznik sdružení ministerstvo oznámí Českému statistickému úřadu, který vede evidenci sdružení a přidělí novému sdružení jeho identifikační číslo.

Jedná se o nejčastější právní formu nestátní neziskové organizace v České republice. Nárůst počtu občanských sdružení v ČR v letech 1990 – 2013 je patrný z grafu v příloze č. 1.

1. 1. 2014 byl zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů zrušen novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. (dále jen NOZ).

Zásadními změnami jsou především:

- změna názvu – z občanských sdružení se stávají spolky, změnu názvu musí organizace provést do dvou let (1. 1. 2016) (§3042 NOZ), název musí obsahovat slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo „z.s.“ (§216 NOZ),
- změna stanov – tuto změnu musí organizace provést do 3 let (1. 1. 2017) (§3041 NOZ),

- spolky budou zapsány ve veřejném rejstříku – automaticky je zde zapíše Ministerstvo vnitra (§125 zákona č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob)

Spolkem se občanské sdružení stane automaticky, může si ale také vybrat jinou formu:

- ústav – provozuje služby pro veřejnost, musí zajistit, že za splnění předem daných podmínek může jejich služby kdokoli využívat (§402 NOZ),
- sociální družstvo – usiluje o integraci znevýhodněných osob do společnosti, například vytvářením pracovních míst nebo poskytováním sociálních služeb (zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích).

### **3.4 Finanční zdroje a možnosti jejich získávání**

Členění finančních zdrojů se u různých autorů liší. Níže jsou uvedena členění některých autorů.

**Jaroslav Rektořík**, ve své knize Organizace neziskového sektoru, dělí zdroje financování neziskových organizací na čtyři hlavní skupiny:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního rozpočtu a územních rozpočtů, fondů a nadací (většinou v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti (Rektořík, 2001, s. 89).

Autoři knihy Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace, **Marek Šedivý a Olga Medlíková**, uvádějí šest možností, kde může nezisková organizace získat finanční zdroje:

- veřejná správa (státní správa a samospráva);
- individuální dárci – jednotlivci;



- firmy;
- nadace a nadační fondy;
- ostatní instituce;
- příjmy z vlastní činnosti (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46-47).

**Jan Stejskal** v knize *Ekonomika neziskové organizace* nejprve rozdělí zdroje podle způsobu jejich získávání a tyto následně dělí do dalších menších podskupin:

- vlastní zdroje
  - členské příspěvky,
  - účastnické poplatky,
  - výnosy z vlastní činnosti.
- cizí zdroje
  - půjčky od bank
- potenciální zdroje
  - dotace ze státního rozpočtu přímé,
  - příspěvky ze zdrojů Evropské unie,
  - dotace ze státního rozpočtu nepřímé,
  - příspěvky územních samospráv (krajů a obcí),
  - příspěvky od nadací a nadačních fondů,
  - firemní dárcovství,
  - individuální dárcovství (Stejskal, 2010, s. 148).

Nejpodrobněji člení finanční zdroje **Petr Boukal** ve své knize *Nestátní neziskové organizace*:

- veřejné financování
  - instituce státní správy (ministerstva),
  - instituce samosprávy.
- financování z neveřejných zdrojů
  - individuální dárcovství,
  - veřejné sbírky,

- příjmy dosažené z loterií a her,
- firemní dárcovství,
- sponzoring.
- samofinancování
  - členské poplatky (příspěvky),
  - platby za poskytované služby,
  - prodej vlastního zboží,
  - příjmy z pronájmů,
  - využití nehmotného majetku.
- zahraniční dárci
- hazardní hry (Boukal, 2009, s. 72).

V následujícím textu jsou podrobněji vysvětleny vybrané finanční zdroje.

### **3.4.1 Dotace (veřejné zdroje)**

Jedná se o potenciální zdroje, do kterých lze zařadit dotace ze státního rozpočtu, příspěvky ze zdrojů Evropské unie, příspěvky územních samospráv a příspěvky nadací a nadačních fondů.

Charakteristickými znaky veřejných zdrojů je byrokracie, vedení striktní politikou, možnost poskytnutí široké škály prostředků, financování i nepopulárních záležitostí, často složité vypracování žádosti, běžně financování zpětně až po realizaci projektu, financování projektů na jeden rok, výjimečně na dva až tři roky (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 41).

#### **Dotace ze státního rozpočtu**

Státní dotační politika je pro nestátní neziskové organizace zásadní informací. Její charakter je totiž velmi důležitý z hlediska optimalizace jejich dosažitelných finančních zdrojů. Vláda České republiky každý rok upřesňuje svoje priority v konkrétních usneseních. Pro rok 2014 se této problematice týká usnesení vlády č. 685 ze dne 11. září 2013 o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči

nestátním neziskovým organizacím pro rok 2014 (Boukal, 2009, s. 72, 73). V příloze tohoto usnesení jsou tyto oblasti nejprve vyjmenovány.

„Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2014 jsou:

- Tělesná výchova a sport
- Kultura
- Životní prostředí a udržitelný rozvoj
- Sociální služby
- Zahraniční aktivity
- Národnostní menšiny a etnické skupiny
- Romská menšina
- Péče o zdraví a zdravotní prevence
- Rizikové chování
- Boj s korupcí
- Protidrogová politika
- Ochrana spotřebitele a nájemních vztahů
- Vzdělávání a lidské zdroje
- Děti a mládež
- Rodinná politika
- Rovné příležitosti žen a mužů
- Ostatní (nezařazené)“ (Příloha k usnesení vlády ze dne 11. září 2013 č. 685, s. 1,2).

Každá oblast je v následující části vymezena. U každé je uvedeno, kdo je poskytovatel dotace (jaké ministerstvo), název dotačního programu, podporované aktivity v rámci tohoto programu, okruh možných příjemců a strategický dokument, na základě kterého je dotační program vyhlašován (zákon, zásady aj.).

Pro tuto práci a vybrané občanské sdružení je relevantní jeden z programů v rámci oblasti Sociální služby:

- **poskytovatel** – Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- **název dotačního programu** – Dotační řízení MPSV pro rok 2014 v oblasti poskytování sociálních služeb.
- **podporované aktivity** - Úhrada nákladů na poskytování základních druhů a forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném základními činnostmi při poskytování sociálních služeb pro příslušný druh sociální služby, jejichž výčet a charakteristiky jsou uvedeny v části III, hlavě I, díle 2 až 4 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- **okruh možných příjemců** – Neinvestiční dotace na poskytování sociálních služeb jsou poskytovány všem registrovaným poskytovatelům bez ohledu na jejich právní formu a mimo působnost usnesení vlády k Zásadám.
- **strategický dokument** - Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Příloha k usnesení vlády ze dne 11. září 2013 č. 685, s. 18).

Nestátní nezisková organizace samozřejmě může žádat o finanční prostředky i u jiných ministerstev, pokud splňuje podmínky vyhlášených výzev.

### **Příspěvky ze zdrojů Evropské unie**

Nestátní neziskové organizace nejsou typickou cílovou skupinou pro prostředky z Evropské unie (dále jen EU), ale určité prostředky se získat dají (Stejskal, 2010, s. 151).

„V období let 2007 – 2013 Česká republika využívá prostředky Evropského sociálního fondu prostřednictvím tří operačních programů:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Praha – Adaptabilita

Výše popsané neinvestiční programy spolufinancované z Evropského sociálního fondu umožňují českým žadatelům získat z Evropské unie až 3,8 mld. EUR. Spolu s

nezbytným spolufinancováním ze státního rozpočtu jde celkem o 4,4 mld. EUR, což činí cca 124,2 mld. Kč.“ (<http://www.esfcr.cz/07-13>, 2008).

„Mezi další zdroje, které plynou z evropských rozpočtů a fondů, jsou jednotlivé programy vyhlašované správcovskými institucemi nebo organizacemi“ (Stejskal, 2010, s. 151).

### **Příspěvky územních samospráv**

Další možností je financování nestátních neziskových organizací z krajských, městských a obecních rozpočtů. Jejich význam se v souvislosti s decentralizací samosprávy posiluje. Významným zdrojem financování jsou tyto rozpočty zejména pro organizace regionálního významu (Boukal, 2009, s. 73).

Jejich výhodou je právě místní charakter, díky němuž mohou být lépe zacíleny na regionální priority, nevýhodou je pak jejich velmi rozdílná úroveň v jednotlivých oblastech. Charakteristické pro tyto zdroje je, že se od sebe místně velmi liší ve výši, účelu i způsobu poskytnutí a vyúčtování (Stejskal, 2010, s. 152).

### **Příspěvky nadací a nadačních fondů**

„Nadace a nadační fondy jsou sdruženími majetku založenými právě za účelem podpory předem stanovených aktivit. Každá nadace je zaměřena na určitou oblast, v rámci které vybírá vhodné projekty (humanitární, sociální, preventivní, vzdělávací, ekologické apod.) (Stejskal, 2010, s. 152).“ Nezisková organizace by měla hledat téma společné se zaměřením nadace. Získání prostředků je náročnější, ale zpravidla se jedná o vyšší příspěvky než u jiných zdrojů (Stejskal, 2010, s. 152, 153).

Charakteristickými znaky pro příspěvky od nadací a nadačních fondů podle Ireny Swiecicki je např. to, že samy rozhodují, co se svými penězi udělají, mají na to svojí politiku, protože se jedná o soukromé prostředky, základem jsou daná pravidla a je tedy třeba se „trefit“ do priorit nadace, rády řeší problémy, poskytují prostředky až

na pět let, za podporu příliš nežádají, chtějí především vidět, že jejich peníze pomáhají řešit problémy (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 41, 42).

Od 1. 1. 2014 došlo u nadací a nadačních fondů v důsledku nového občanského zákoníku ke změnám v jejich právní úpravě v zákoně č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech nahrazením nadačním právem v NOZ.

### **3.4.2 Dary**

Jedná se opět o potenciální zdroje, do kterých lze zařadit individuální a firemní dárcovství. Do individuálního dárcovství lze zahrnout dárcovské SMS a veřejné sbírky.

#### **Firemní dárcovství**

Dary od podniků je dalším možným zdrojem pro neziskové organizace. Některé podniky mají propracovanou strategii sponzoringu (nejde o dary, ale o úhradu za reklamu) a jiné neposkytují peníze neziskovému sektoru vůbec. Větší šanci získat podporu mají malé místní neziskovky u firem se silnou vazbou na místní společnost. Klíčové bývá především možnost oslovit rozhodující osoby díky osobním vztahům nebo díky blízkých osob v podniku pracujících. Jednodušší bývá získání hmotného daru (např. výrobek firmy), než daru finančního. Podporu lze vnímat také jako poskytnutí výrazné slevy při nákupu zboží (Stejskal, 2010, s. 153).

Nezisková organizace musí především studovat motivy firem, které je ke spolupráci vedou. Tyto motivy ale nebývají často jen pozitivní. Firma může spolupráci s neziskovou organizací chápat jako součást reklamy, jako cestu vedoucí k daňovým úlevám, jako prostředku k uspokojení ředitele, jako potřebu investovat volné finance, jako součást tradice vycházející z víry zúčastněných atd. Stále ve větším rozsahu se postupně prosazuje společenská zodpovědnost firem (Boukal, 2009, s. 90, 91).

Charakteristické znaky firemních dárců jsou motivace především podnikatelskými zájmy, výběr nekontroverzních a bezpečných témat, podpora nejčastěji maximálně

do tří let, možná dlouhodobá spolupráce v případě efektivní komunikace (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 41).

### **Individuální dárcovství**

„Individuální dárcovství je založeno na aktivním přístupu neziskové organizace, která cíleně oslovuje osoby o příspěví na daný prospěšný účel“ (Stejskal, 2010, s. 153).

Nezisková organizace by měla při oslovování individuálních dárců postupovat podle Petra Boukala tak, že nejprve plošnou formou osloví veřejnost. Může se jednat např. o osobní dopis. Dárci, kteří na tuto kampaň pozitivně zareagují, bývají zařazeni do užší databáze organizace. Za účelem učinit z těchto dárců dárců pravidelné se doporučuje např. pozvání na akce pořádané organizací, zaslání výroční zprávy apod. (Boukal, 2009, s. 80).

Dalšími možnostmi získávání zdrojů od individuálních dárců jsou dárcovské SMS a veřejné sbírky.

### **Dárcovské SMS (DMS)**

Zřizovatelem je Fórum dárců – „jediná celorepubliková organizace zastřešující dárců v České republice. Svou činností vytváří příznivé podmínky pro dárcovství na úrovni individuální, institucionální, komunitní i firemní. V rámci sdružení se vyprofilovaly Asociace nadací, Asociace nadačních fondů a Asociace firemních nadací a fondů. Mezi další významné programy patří právě DMS - Dárcovská SMS, jejímž prostřednictvím přispěli dárci více než 430 milionů korun“ (<http://www.darcovskasms.cz/o-nas/fd.html>, 2008).

„DMS neboli dárcovská SMS je jednoduchý způsob jak prostřednictvím mobilního telefonu finančně podpořit neziskové organizace a jejich projekty. Postačí pouze odeslat textovou zprávu v požadovaném tvaru a pomoci tak správné věci. Cena DMS je 30 Kč, příjemce vaší pomoci obdrží 28,50 Kč. Služba DMS probíhá

na nekomerčním principu a respektuje zásadu minimálních nákladů na zajištění provozu. Rozdíl v částce pokrývá technické, organizační a koordinační zajištění projektu, včetně servisu pro neziskové organizace a veřejnost“ (<http://www.darujspravne.cz/o-projektu/zpusob-podpory>, 2009-2013).

Důležitou podmínkou spolupráce je závazek organizace, „že do 3 měsíců po dvouleté aktivaci svého DMS projektu či do 3 měsíců po ukončení veřejné sbírky splní povinnost poskytnout informace o využití finančních prostředků z projektu DMS na svých webových stránkách a zašle je zároveň Fóru dárců pro účel kontroly“ (<http://www.darcovskasms.cz/pro-neziskove-organizace/jak-projekt-dms-funguje.html>, 2008).

### **Veřejné sbírky**

Veřejnou sbírku vymezuje zákon o veřejných sbírkách 117/2001 Sb. jako „získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělávání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochranu kulturních památek, tradic nebo životního prostředí“ (Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách)).

V tomto zákoně je dále specifikováno 6 metod realizace sbírky, které lze i kombinovat:

- shromažďování příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu – jedná se o nejčastější metodu,
- sběracími listinami – jde o listiny určené k přesné evidenci přispěvatelů,
- pokladničkami,
- prodejem předmětů,
- prodejem vstupenek,
- pronájemem telefonní linky – např. dárcovské SMS.



### **3.4.3 Vlastní zdroje (samofinancování)**

Výši těchto zdrojů může, podle mého názoru, nezisková organizace jako jediné plně ovlivnit a to tím, že může sama stanovit jejich výši - cenu poskytovaných služeb, ceny výrobků, výši členských příspěvků aj. Nemůže ovšem přesně ovlivnit např. počet prodaných výrobků.

#### **Platby za poskytované služby**

Již z názvu je zřejmé, že se jedná o příjmy za zpoplatněné služby, které nezisková organizace nabízí svým klientům. Pokud se jedná o nově zpoplatněnou službu, musí jejich výši pečlivě zvážit tak, aby byly služby stále dostupné pro stávající klienty. Dále pak musí jejich výši každý rok hodnotit a často i na základě změn v ekonomice měnit.

#### **Příjmy z prodeje výrobků**

Pokud neziskové organizaci vyplývají z nabízených služeb nějaké výrobky (např. chráněné dílny), může je dále prodávat. Výrobky by nejlépe měly korespondovat s posláním organizace (pozn. poslání je stručná, srozumitelná, jednoduchá a jedinečná specifikace zaměření a cílů organizace; vyjadřuje, co organizace dělá, pro koho a kde) (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 22).

#### **Členské příspěvky**

Jedná se v podstatě o individuální dary členů neziskové organizace (Boukal, 2009, s. 95). Podle zákona o daních z příjmů § 19 odst. 1 jsou v případě, že jejich placení vyplývá ze stanov či jiného zřizovacího dokumentu, osvobozeny od daně z příjmů (Stejskal, 2010, s. 149).

## **3.5 Fundraising**

Specifický pojem fundraising, úzce spjatý s neziskovým sektorem, je systematické získávání a hledání finančních i nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou

organizaci na činnost, kterou vyvíjí (Boukal, 2009, s. 102). Zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky potřebné na činnost neziskových organizací (Rektořík, 2001, s. 88).

Fundraising je proces tvořený provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje. Nejedná se o proces samostatný. Efektivní fundraising prostupuje celou organizací (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 65).

Zajištění vícezdrojového financování je jedním z klíčových úkolů fundraisingu. Pro neziskovou organizaci je nutné zajistit více zdrojů, ze kterých je financována. Nezáleží pouze na počtu jednotlivých typů zdrojů, ale také na jejich poměrném zastoupení. Žádný ze zdrojů by neměl být dominantní, aby na něm nezisková organizace nebyla existenčně závislá, a tudíž nestabilní (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 66).

### **3.5.1 Poslání a fundraising**

Definice poslání neziskové organizace je pro fundraising velmi důležitá. J. Rektořík ji uvádí na prvním místě při postupu plánování fundraisingu. Poslání by podle něj mělo být definováno stručně, jasně a výstižně tak, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat. P. Boukal více rozpracovává definici poslání a uvádí několik skutečností, které si musí fundraiser zformulovat:

- „Čeho chce jeho organizace konkrétně dosáhnout, proč existuje a jaký je cíl její činnosti?
- Pro koho organizace pracuje, kdo jsou její klienti?
- Má činnost organizace regionální, republikový nebo mezinárodní rozsah?
- Co je na činnosti organizace nejvíce specifické?
- Kolik organizací se zabývá podobnou věcí?
- Může si oslovovaný dárcem organizaci splést s jinou neziskovou organizací?

- Má organizace své poslání rozvedeno do strategického plánu, z kterého vycházejí krátkodobé projekty?“ (Boukal, 2009, s. 105)

Jako další ve svém postupu při plánování fundraisingu J. Rektořík uvádí:

- Určit konkrétní a měřitelné cíle
- Vypracovat realizační a časový plán aktivit, zpracovat roční rozpočet
- Ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti
- Uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí
- Vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody
- Sestavit seznam možných zdrojů
- Specifikovat okruh dárců
- Požádat o dar
- Informovat dárce o použití jeho daru
- Snažit se o obnovení nebo zvýšení daru (Rektořík, 2004, s. 91)

### **3.5.2 Metody fundraisingu**

Zdroje, ze kterých lze získat podporu, jsou uvedeny v předchozím textu. Nyní je nutné specifikovat, jakým způsobem lze tuto podporu získat. Různí autoři uvádějí různé metody.

Marek Šedivý a Olga Medlíková ve své knize Úspěšná nezisková organizace z roku 2011 definují tyto metody získání podpory:

- veřejná sbírka,
- benefiční akce,
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci,
- telefonické oslovení dárce,
- osobní setkání,
- dárcovská SMS – DMS,
- sdílený marketing,
- odkaz ze závěti,

- prodej vlastních výrobků a služeb,
- členské příspěvky (u občanských sdružení),
- direct mail – poštovní kampaň (str. 67, 68).

Tito dva autoři v roce 2012 ve své další knize Public relations, fundraising a lobbying, uvádějí další dvě možné metody – oslovení dárce prostřednictvím internetu a aukci.

Jaroslav Rektořík neuvádí takové množství způsobů, jak získat peněžní dary, ale navíc přidává fundraising „od dveří ke dveřím“.

I Petr Boukal uvádí několik dalších způsobů – tombola, raut, dobrovolné vstupné, mediální kampaň a nabídka klubového členství.

Přehledná tabulka metod získávání zdrojů je uvedena v příloze č. 2.

### **3.6 Hospodaření nestátních neziskových organizací**

#### **3.6.1 Pojem hospodaření**

„Hospodaření je soubor ekonomicko-správních činností zabezpečujících provoz organizace, mezi které patří správa majetku, získávání finančních zdrojů a nakládání s nimi, tvorba, čerpání a kontrola rozpočtu, vedení účetnictví, plnění daňových povinností, tvorba vnitřních hospodářských předpisů a plnění ostatních povinností v oblasti hospodaření vyplývajících z právních předpisů i vnitřních předpisů organizace“ (Stejskal, 2010, s. 31).

Hospodaření je nástrojem dosažení cílů organizace. Cíli nestátních neziskových organizací jsou především:

- zabezpečit svou hlavní činnost tak, aby bylo naplněno poslání organizace,
- rozvíjet se a stále zlepšovat způsoby, kterými je možno poslání (hlavní činnost) naplňovat (Stejskal, 2010, s. 31).

### 3.6.2 Aktivity v rámci hospodaření

Do komplexu aktivit v rámci hospodaření patří:

- účetnictví,
- nakládání s majetkem,
- finanční řízení,
- vyhledávání finančních zdrojů,
- vytváření vnitřních pravidel pro hospodaření,
- koordinování pořádaných akcí a projektů pod hlavičkou organizace,
- vztahy ke správcům daní (podávání daňových přiznání) (Stejskal, 2010, s. 31, 32).

### 3.7 Finanční řízení nestátních neziskových organizací

„Finanční řízení představuje komplex činností, jejichž cílem je vhodnými prostředky a metodami zajistit dostatečné množství finančních prostředků (a to v potřebném množství a čase), které umožní nevýdělečné organizaci její další existenci, rozvoj a plnění vytčených cílů. Součástí finančního řízení je také péče o prostředky a zdroje poté, co byly získány, až do doby, kdy budou hospodárně využity“ (Stejskal, 2010, s. 139).

#### 3.7.1 Funkce finančního řízení

Finanční řízení má následující funkce:

- **plánovací** – plánování je velmi důležité pro efektivní činnosti organizace,
- **integrativní** – spojuje všechny plánovací činnosti v organizaci a poskytuje celkový náhled na její činnost, a také dopad jednotlivých činností na celou organizaci,
- **preventivní** – pomáhá předejít finančním ztrátám, a tím i ohrožení existence organizace,

- **monitorovací** – sledováním nákladů a výnosů je možné minimalizovat nevhodně vynakládané prostředky a neefektivní využívání zdrojů,
- **informační** – poskytuje důležité informace o výkonu organizace, kvalitě činnosti, tendencích a o jejím vedení,
- **evidenční** – zajišťuje kvalitní a potřebný přehled nutný k dosažení finanční otevřenosti a průhlednosti, a to jak pro vlastní členy, tak pro sponzory, dárce i státní orgány (Stejskal, 2010, s. 139).

### 3.7.2 Finanční řízení jako proces

Finanční řízení je proces, který tvoří tyto základní kroky:

- **finanční plánování** – tvorba plánů činnosti a jejich rozpočtů (podrobněji v další části),
- **teoretický fundraising** – tvorba plánu postupu, jak sehnat potřebné prostředky na naplánované činnosti,
- **praktický fundraising** – skutečné zajišťování plánovaných prostředků,
- **běžné hospodaření organizace** – součástí je také vedení účetnictví, které poskytuje důležité informace o plnění rozpočtů a plánů; v tomto kroku se uskutečňují běžné hospodářské operace k zajištění činností organizace,
- **zhodnocení uplynulého období** – tvorba přehledu o čerpání rozpočtu, účetních výkazů, zprávy o hospodaření, výroční zprávy atd. (Stejskal, 2010, s. 139).

## 3.8 Finanční analýza

Finanční analýza představuje významnou součást finančního řízení, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi plánem a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow) (Valach, 1999, s. 91).

„Finanční analýza firmy je metodou hodnocení finančního hospodaření firmy. Zaměřuje se na identifikaci problémů, silných a slabých stránek zejména hodnotových procesů firmy. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci firmy, představují podklad pro rozhodování jejího managementu“ (Kraftová, 2002, s. 25).

„Cílem finanční analýzy firmy je zpravidla:

- posouzení dosavadního vývoje firmy a poskytnutí informací pro rozhodnutí do budoucna,
- rozbor možných variant dalšího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- porovnání výsledků různých firem (zpravidla v zájmu srovnatelnosti jednoho oboru),
- zpracování informací pro hodnocení firmy vnějšími partnery, věřiteli i vlastníky“ (Kraftová, 2002, s. 25).

### **3.8.1 Absolutní a relativní ukazatelé**

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou absolutní a relativní (poměroví) ukazatelé.

**Absolutní ukazatelé** se sledují v čase a patří mezi ně např. vývoj počtu klientů, počtu zaměstnanců, vývoj výnosů a nákladů apod. U těchto ukazatelů jde především o zjištění největších změn a odhalení jejich příčin (Boukal, 2009, s. 179, 180).

**Relativní ukazatelé** se dělí do pěti skupin podle oblastí, na které je rozbor zaměřen:

- Rentability – základní ukazatelé kvantifikující efektivnost činnosti firmy (rentabilita tržeb, výnosů, nákladů, kapitálu, aj.)
- Likvidity – orientují se na popis krátkodobé finanční rovnováhy firmy, vybilancovanosti krátkodobých platebních zdrojů a potřebných úhrad (likvidita okamžitá, pohotová, běžná, pracovní kapitál, aj.)
- Toku hotovosti – ukazují na schopnost generovat peněžní prostředky

- Financování – dělí se na ukazatele vyhodnocující stabilitu firmy a její zadluženost; pomáhají optimalizovat náklady kapitálu (finanční nezávislost, ukazatel věřitelského rizika, aj.)
- Aktivity – podle vypovídací schopnosti se dělí do třech skupin: ukazatelé výkonnosti, vázanosti a doby obratu; hodnotí schopnost využívat vložené prostředky, ukazují na vázanost kapitálu v aktivech firmy a jejich míru transformace do žádoucích efektů (Kraftová, 2002, s. 29-46)



## **4 Praktická část**

Občanské sdružení Benediktus je od 1. 1. 2014 spolek, oficiální název zatím zůstává stejný. Název se bude měnit k 1. 1. 2016, a to na Benediktus z. s. (zapsaný spolek).

V praktické části jsou použita data z roku 2010 – 2014, kdy bylo občanské sdružení Benediktus občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.

### **4.1 Představení neziskové organizace Benediktus**

**Motto: Propojit výjimečnost místa a jedinečnost člověka.**

#### **4.1.1 Identita**

Občanské sdružení Benediktus definuje svoji identitu takto: „Jsme komunita s lidmi s mentálním postižením v Modletíně v Železných horách. Společně obnovujeme toto historicky významné místo v duchu tradic, řemesel a kulturního odkazu našich předků. Skrze vztahy v tomto společenství se snažíme nacházet jedinečnost každého člověka a žít život v jeho plnosti“ (Výroční zpráva 2014).

#### **4.1.2 Poslání**

Své poslání specifikuje Benediktus v následujících bodech:

- „Vytvořit životaschopnou a prosperující komunitu s lidmi s mentálním postižením a pro lidi, kteří chtějí v této komunitě žít nebo se aktivně podílet na jejím budování (společná práce, slavení, sdílení, umění).
- Rozvíjet osobnost člověka s mentálním postižením - jeho schopnosti, charisma a vztahy, a dávat mu potřebnou podporu /poskytování sociálních služeb/.
- Ukazovat na jedinečnost každého člověka, včetně člověka s mentálním postižením, odhalovat jeho přínos pro společnost.

- Formovat dobrovolníky skrze pomoc při budování komunity a vztahy s lidmi s mentálním postižením /práce s mládeží/.
- Obnovit kulturně a historicky významné místo v souladu s jeho duchem, opravit významné objekty a znovu naplnit místo životem.
- Obnovovat křesťanské a kulturní dědictví na Vysočině (tradice, řemesla, umění) pořádat tradiční slavnosti a kulturní akce pro veřejnost, předávat hodnoty našich předků další generaci: tradiční řemesla, hodnota ruční práce, soulad s krajinou, vzájemná spolupráce s lidmi v okolí.
- Umožnit všem lidem spolupodílet se na budování dobré věci, stávat se otevřeným vůči sobě navzájem, vůči spolupráci, lidskosti, jako lék na problémy dnešní doby“ (Výroční zpráva, 2014).

#### **4.1.3 Cíle**

Občanské sdružení Benediktus má dva hlavní cíle:

- „Vybudovat prosperující komunitu lidí s postižením i bez postižení založenou na naší identitě a poslání. Začlenit naši komunitu do mezinárodního společenství L´Arche.
- Rozvíjet vlastní život komunity“ (Výroční zpráva, 2014).

#### **4.1.4 Filosofie**

Lidé v občanském sdružení Benediktus jsou přesvědčeni o tom, že pro kvalitní poskytování sociálních služeb je nutné vycházet z těchto skutečností:

- „Všichni lidé jsou si rovni z hlediska své hodnoty, důstojnosti a potřebnosti pro společnost. Hodnota člověka nezávisí na jeho schopnostech, není snížena jeho omezeními nebo odlišností.
- Pro celkovou spokojenost člověka (i člověka s postižením) a soulad jeho osobnosti je důležitá vyrovnanost fyzických, psychických i duchovních potřeb.

- Pro naplnění těchto potřeb nestačí jen kvalitní poskytování úkonů péče, ale je potřebná i možnost rozvoje osobnosti člověka ve vzájemných vztazích lidí s postižením a lidí bez postižení, protože člověk se může plně rozvinout pouze v kvalitním společenství druhých lidí.
- V Benediktu se inspirujeme životem komunit Archy – komunit, ve kterých společně žijí lidé s postižením s lidmi bez postižení. Učíme se žít ve společenství. Odhalovat své povolání k žití ve vztazích s postiženými i se sebou navzájem, ke spolupráci, k budování komunity,... V komunitě jsou všichni povoláni k tomu, aby spolupracovali, a spolupracují proto, že se mají vzájemně rádi a cítí, že chtějí kráčet stejným směrem. Každý má svůj dar, který se snaží rozvíjet, každý má svoji práci. Komunita vyžaduje přesnou organizaci a disciplínu. Platí to pro společný život, kde je třeba vařit, nakupovat, umývat nádobí, uklízet, prát, přijímat návštěvy, zabezpečit finance,...
- Důležitou součástí společného života je práce – možnost rozvíjet svoji zručnost, realizovat se v něčem, co umím, co mě baví, co je užitečné a prospěšné ostatním. Podobně jako v jiných Archách fungují různé dílny, i u nás společně pracujeme v řemeslných dílnách - v keramické, tkalcovské, výtvarné, zahradní aj. Dílny jsou místem společné práce, tvořivé činnosti, terapie a hlavně místem intenzivních vztahů asistentů a lidí s postižením.
- Snažíme se, aby své důležité místo v komunitě měly také sváteční chvíle – společné modlitby, výlety, setkání, oslavy. Svátek je pokrmem pro srdce, vrací naději a sílu, abychom mohli přežít utrpení a problémy každodenního života. Lidé potřebují tento čas, kdy se všichni setkají, děkují za společenství, za život, společně si zazpívají, zatancují, popovídají...“ (Výroční zpráva, 2014).

#### **4.1.5 Duchovní rozměr**

Občanské sdružení Benediktus není náboženskou organizací, ale většinou jeho zaměstnanců je víra v Boha velmi blízká. Z tohoto důvodu Benediktus specifikuje i

svůj duchovní rozměr: „Základem duchovního života je každodenní žití „maličkovitostí“ ve společenství s lidmi s postižením, ve vztazích založených na důvěře v Boha. Objevujeme, že lidé s mentálním postižením mají přirozený dar ukazovat na Boha. Chceme tuto zkušenost předávat dál. Náš způsob víry je položen na katolickém základě. Základní body našeho duchovního života:

- život ve vztazích,
- vědomí duchovního rozměru každého člověka,
- sdílení evangelia každodenním životem s lidmi s postižením,
- společná modlitba, mše, sdílení se,
- společná práce,
- otevřenost všem lidem“ (Výroční zpráva, 2014).

## **4.2 Nabízené služby**

Občanské sdružení Benediktus nabízí sociální služby. V rámci nich nabízí odlehčovací službu (tzv. Centrum denních služeb), sociálně terapeutické dílny a chráněné bydlení. Dále pak zřizuje chráněná pracovní místa pro lidi se změněnou pracovní schopností. Popis nabízených služeb je uveden v následujících podkapitolách.

### **4.2.1 Centrum denních služeb**

#### **Poslání**

„Posláním centra denních služeb je rozvoj člověka s lehkým a středně mentálním postižením, včetně kombinace s tělesným a zrakovým postižením. Služba klade důraz na využívání přirozených možností a schopností těchto lidí a jejich zapojení do běžného života společnosti. Umožňujeme tak lidem s postižením osamostatňovat se a dosáhnout co největšího rozvoje v kolektivu mladých lidí. Těmto lidem dáváme příležitost podílet se na budování společenství, ve kterém mohou pracovat i žít“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/centrum-dennich-sluzeb.html>, 2015).

## **Cíle**

Pro tuto službu si Benediktus specifikoval následující čtyři cíle:

- „trvalá péče o osoby s lehkým a středním mentálním postižením, včetně kombinace s tělesným a zrakovým postižením
- vybudování komunity s lidmi s mentálním postižením
- zlepšení povědomí o lidech s postižením a dosažení toho, aby služba byla přijímána lidmi v okolí (organizace kulturních akcí pro širokou veřejnost)
- nabídnout lidem s postižením v oblasti choťebořska a Železných hor možnost rozvinout svůj potenciál a plnohodnotně prožívat svůj život“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/centrum-dennich-sluzeb.html>, 2015).

## **Cílová skupina**

„Osoby s lehkým a středně mentálním postižením, včetně kombinace s tělesným a zrakovým postižením ve věku 11-80 let“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/centrum-dennich-sluzeb.html>, 2015).

## **Charakteristika**

„Základní činnosti v rozsahu úkonů specifikovaných ve smlouvě s klientem:

- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně terapeutické činnosti
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/centrum-dennich-sluzeb.html>, 2015).

„V rámci centra denních služeb je klientům nabízena činnost v řemeslné, kulturní a výtvarné dílně, kde klienti získávají pracovní a kulturní dovednosti. Dílny jsou místem společné práce, tvořivé činnosti, terapie a místem intenzivních vztahů asistentů a lidí s postižením. Klienti se v dílnách učí batikovat, česat vlnu, plstít, fimovat atd. V hudební dílně hrají na různé nástroje, zpívají a tančí v kapele Benebend. Klienti se také rozvíjejí v získávání pracovních návyků při tréninkových činnostech jako je vaření, stolování, nakupování, úklid, sebeobsluha. Pracují na zahradě a starají se o drobná domácí zvířata. Aktivně se také podílejí na budování komunity na Modletíně a zapojují se do příprav a realizace kulturních akcí pro veřejnost“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/centrum-dennich-sluzeb.html>, 2015).

#### **4.2.2 Sociálně terapeutické dílny**

##### **Poslání**

„Posláním sociálně terapeutických dílen o. s. Benediktus je rozvoj pracovních dovedností a návyků u lidí s mentálním a kombinovaným postižením tak, aby se stali lépe uplatnitelní alespoň na chráněném trhu práce a zvýšili tak kapacitu vlastními silami zlepšovat svou životní úroveň“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/socialne-terapeuticke-dilny.html>, 2015).

##### **Cíle**

„Základním cílem služby je odstranění bariér a potíží, které zabraňují klientovi v uplatnění se na trhu práce.

##### **Dílčí cíle služby**

- naučit klienty řemeslným dovednostem konkrétní dílny tak, aby po čase zvládali některé výrobky sami nebo z větší části sami
- vést klienty k obecným pracovním návykům
- včasný příchod do práce

- organizace času v práci
- dodržování a vyplnění pracovní doby
- včasný příchod a omlouvání absencí
- schopnost a ochota řídit se instrukcemi
- za pomoci individuálního plánování zvyšovat samostatnost klientů nejen v práci, ale i v běžném životě
- učit klienty právům a povinnostem, které v zaměstnání mají
- vést klienty k zodpovědnému přístupu k práci, k tomu co dělám a jak to dělám
- přes společné práce, úkoly a společné akce Benediktu rozvíjet jejich schopnost spolupráce a komunikace s ostatními
- pomáhat klientům v uspokojování jejich potřeb a to i těch vyšších (sebeuplatnění, smysluplné činnosti, být užitečný a prospěšný pro ostatní)
- zařazovat klienty do běžné společnosti – spolupráce s okolím, domlouvání prací pro okolní obce“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/socialne-terapeuticke-dilny.html>, 2015).

### **Cílová skupina**

„Lidé s lehkým až středním mentálním postižením ve věku od 16 let do důchodového věku. Předpokládá se dispozice k dalšímu růstu a k dosažení alespoň určité pracovní samostatnosti – tento předpoklad se zvažuje při jednání se zájemcem o službu možná kombinace s tělesným nebo smyslovým postižením, pokud to neznemožňuje práci v dílnách. Služba má omezenou kapacitu – 7 klientů“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/socialne-terapeuticke-dilny.html>, 2015).

### **Charakteristika**

„Sociálně terapeutické dílny nabízí lidem s postižením práci v tkalcovské dílně a dílně údržbové. V tkalcovské dílně se učí vyrábět výrobky z ovčí vlny na ručních tkalcovských stavech, jako jsou tašky, koberce, obaly na mobily atd. Dílna údržbová zahrnuje větší množství různých aktivit v péči o areál budovaného komunitního

centra. Lidé s postižením se zde podílejí na údržbě zahrady, sadu, pomáhají při drobných stavebních pracích, při přípravě dřeva na topení, v zimě pomáhají odklízet sněh apod. V této dílně se také učí pracovat se dřevem. V budoucnu by měla přibýt pekárna a dílna na zpracování ovoce, takže nabídka aktivit bude mnohem pestřejší. Práce začíná společným ranním úvodem s poradou, kde se každý dozví svůj pracovní úkol na daný den.

Na sociální službu navazuje tvorba pracovních míst v našich dílnách. Proto je každý z klientů pečlivě hodnocen a na základě tohoto hodnocení je mu ve stanovený čas nabídnuta práce.

Dílny ovšem nejsou jen pracovištěm, ale také místem, kde se snažíme budovat vztahy mezi lidmi s postižením i jejich asistenty. Lidé s postižením se mohou podílet na budování společenství a mohou se účastnit i dalších aktivit Benediktu (vystupování se skupinou BeneBend, divadelní představení atd.). Výstupem práce v dílnách jsou hotové výrobky, které jdou na prodej na různých prodejních akcích. Podle možností do těchto prodejních akcí zařazujeme i lidi s postižením“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/socialne-terapeuticke-dilny.html>, 2015).

### **4.2.3 Chráněné bydlení**

#### **Poslání**

„Posláním chráněného bydlení je žít a pracovat s dospělými lidmi s lehkým až středně těžkým mentálním postižením, podporovat naplňování jejich potřeb i práv a připravit je na co nejsamostatnější život. Služba klade důraz na využívání přirozených možností a schopností těchto lidí a jejich zapojení do běžného života společnosti. Komunitní soužití, individuální přístup a úcta k člověku umožňují každému zažít pocit vlastní potřebnosti“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/chanene-bydleni.html>, 2015).



## **Cíle**

„Cílem chráněného bydlení je podporovat klienta v rozvoji jeho jedinečnosti, posilovat jeho samostatnost, zodpovědnost a schopnost rozhodovat se, aby se stal co nejméně závislý na poskytované službě a rozvíjel své schopnosti“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/chanene-bydleni.html>, 2015).

## **Cílová skupina**

„Dospělí lidé s lehkým až středně těžkým mentálním postižením, případně kombinovaným postižením ve věku 19 – 64 let (Po dosažení horní věkové hranice nemusí klient službu opustit. Jestliže klient nemá závažné zdravotní komplikace, pro které by se nemohl účastnit běžných činností, nebo pro které by omezoval či ohrožoval život ostatních obyvatel chráněného bydlení, může i nadále setrvat v naší službě).

- lidé, kteří chtějí užívat naši službu a souhlasí s programem chráněného bydlení na Modletíně
- lidé, u kterých rozumové schopnosti a psychické vlastnosti umožňují jejich další rozvoj
- lidé, kteří jsou schopni komunikovat s okolím, jakoukoli formou vyjádřit svůj postoj, přání, potřeby
- lidé, kteří chtějí žít nebo respektují život v komunitě
- lidé se schopností učit se základním dovednostem v oblasti péče o domácnost
- lidé se schopností zvládnout s podporou základní dovednosti a návyky v oblasti péče o osobu samou
- lidé se schopností pracovat v sociálně terapeutických dílnách v Chotěboři nebo v Centru denních služeb“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/chanene-bydleni.html>, 2015).

## **Charakteristika**

„Služba je poskytována osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Chráněné bydlení má formu skupinového, popřípadě individuálního bydlení.

Služba obsahuje tyto základní činnosti dle § 51 ze zákona 108/2006 Sb o sociálních službách:

- a) poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy
- b) poskytnutí ubytování
- c) pomoc při zajištění chodu domácnosti
- d) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- f) sociálně terapeutické činnosti
- g) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

Každý klient má svého klíčového asistenta. Ten s ním individuálně plánuje, tj. pomáhá mu formulovat, co od služby očekává, co by se chtěl naučit za činnosti, jak odstranit některé nedostatky např. v osobní hygieně atd. Dohodnutý plán pak společně s ostatními asistenty realizují a po čase vyhodnocují – co se povedlo, co částečně, co nikoliv“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/chrane-bydleni.html>, 2015).

## Program

Chráněné bydlení probíhá s využitím následujících aktivit:

- „návčik sebeobslužných dovedností
- organizace a vedení při seberealizaci volnočasových aktivit
- rozvíjení pracovních dovedností a návyků, práce na zahradě a chov drobného domácího zvířectva
- trénink běžného chodu domácnosti (nakupování, příprava jídel, praní)
- osobní rozvoj (návštěva kulturních, hudebních, společenských akcí)
- navazování a udržování mezilidských vztahů
- samostatnost – týkající se zájmů ale i uplatňování práv a povinností
- orientace v širším okolí
- zodpovědnost za své jednání, porozumět sobě i druhým, dodržovat pravidla soužití

Protože jsme komunita, dodržujeme pravidelný denní rytmus. Ráno probíhá společná snídaně, následuje společný úvod do dne, po něm práce v dílnách nebo zaměstnání, dle možností klienta. Ve dvanáct hodin je společný oběd a po něm hodinový odpočinek. Po příchodu na pokoj ze zaměstnání, či jiné služby, bývá běžnou součástí odpočinek. Následují jednotlivé služby. K těm patří sepsání a zrealizování nákupu, vaření, úklid společných prostor, starost o zahradu a drobné zvířectvo, ale také návštěva kina, divadla, koncertu, restaurace apod. Večer následuje hygiena, soukromé aktivity, návštěvy na jiných pokojích atd.

Snažíme se o to, aby se chod domu, co nejméně lišil od života v běžné domácnosti. Klienti se v běžných úkonech střídají, a to dle domluvených a zapsaných aktivit (nákupy, vaření, mytí a utírání nádobí, úklid, atd.) dle toho, co kdo zvládne, co ho baví“ (<http://benediktus.org/socialni-sluzby/chanene-bydleni.html>, 2015).

#### **4.2.4 Chráněná pracovní místa pro lidi se změněnou pracovní schopností**

„Na chráněných pracovních místech pro lidi se změněnou pracovní schopností a pro lidi s mentálním postižením pracovalo v roce 2014 11 lidí. V dílně keramické 2 lidi se změněnou pracovní schopností a v dílně údržbové (technické zázemí pro celý areál, zahrada, údržba, úklid, pomoc v kuchyni) 9 lidí, z toho 3 s mentálním postižením“ (Výroční zpráva, 2014).

Tito lidé s mentálním postižením se mohou zapojit do práce na chráněných místech a dostávat za svoji práci plat díky získaným pracovním návykům v sociálně terapeutických dílnách (Výroční zpráva, 2013).

### **4.3 Občanské sdružení Benediktus v letech 2010-2014**

#### **4.3.1 Rok 2010**

V roce 2010 poskytovalo sdružení pouze odlehčovací službu ve dvou formách: ambulantní a terénní. Ambulantní služba byla provozována pro 19 klientů, terénní pro klienty 3. Přepočtený počet zaměstnanců v tomto roce byl 12,69.

V tomto roce proběhla druhá fáze opravy kostela sv. Anny na Modletíně financována díky Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu a Ministerstvu kultury. Kostel má sdružení pronajatý za účelem rekonstrukce od roku 2008. Byla dokončena rekonstrukce přízemí budovy bývalé fary, kam se rozšířila odlehčovací služba. Sdružení zakoupilo budovu bývalé pekárny, aby zde mohlo rozšířit svoji o činnost o poskytování sociálně terapeutických dílen a byl to také druhý rok projektu Budování Archy na Modletíně, který finančně zastřešoval Evropský sociální fond.

#### **4.3.2 Rok 2011**

Od 1. 1. 2011 začalo sdružení pro 5 klientů na Modletíně poskytovat novou službu – sociálně terapeutické dílny. Odlehčovací služba byla poskytována pro 14 klientů již pouze v ambulantní formě. Další novinkou bylo vytvoření dvou chráněných

pracovních míst pro lidi s postižením a se změněnou pracovní schopností. Přepočtený počet zaměstnanců v tomto roce byl 16,55.

Již v roce 2008 zakoupilo sdružení ruinu budovy bývalých lázní, kterou v roce 2011 staticky zajistilo. Okolí bývalé fary bylo dále zvelebováno. Byla postavena opěrná zeď s kamenným schodištěm a terasa. V tomto roce byla také postavena roubenka, která bude zajišťovat zázemí pro zpracování ovoce.

#### **4.3.3 Rok 2012**

V roce 2012 občanské sdružení Benediktus i nadále poskytovalo odlehčovací službu (22 klientů), sociálně terapeutické dílny (5 klientů) a chráněná pracovní místa (9 klientů). Přepočtený počet zaměstnanců v tomto roce byl 19,39.

Roubenka byla zprovozněna prozatím pouze pro sušení. Výstavbou klasické pece na pečení chleba započala rekonstrukce staré části budovy bývalé pekárny. A v budově bývalé fary probíhaly přípravné práce na dokončení celkové rekonstrukce.

#### **4.3.4 Rok 2013**

Po dokončení rekonstrukce komunitního domu (budova bývalé fary) rozšířilo sdružení svoji činnost o poskytování chráněného bydlení pro 4 klienty. Počty klientů ostatních služeb se nezměnily, pouze přibyla dvě chráněná pracovní místa. Přepočtený počet zaměstnanců v tomto roce byl 18,49.

K 31. 12. 2013 došlo ke zrušení odlehčovací služby.

#### **4.3.5 Rok 2014**

K 1. 1. 2014 bylo registrováno Centrum denních služeb (nahradilo denní odlehčovací službu), jehož charakteristika lépe odpovídá službě, kterou občanské sdružení Benediktus poskytuje a do budoucna chce poskytovat. Tuto službu zajišťovalo pro 26 klientů. Přepočtený počet zaměstnanců v tomto roce byl 15,37.

K 1. 1. 2014 byla dále zaregistrována služba chráněného bydlení (nahradila odlehčovací službu pobytovou). Tato služba je poskytována v prostorách fary na Modletíně a během roku ji využívali 3 klienti.

Počty klientů v sociálně terapeutických dílnách (5) a počet chráněných pracovních míst (11) zůstaly oproti roku 2013 nezměněny.

„V roce 2014 jsme začali realizovat projekt „Žijeme a pracujeme na Modletíně“ podpořený ze SZIFu, který se týká dokončení a zkolaudování stavby sušírny ovoce a dovybavení chráněného bydlení. Správní rada rozhodla o pozastavení stavebních prací na pekárně v Modletíně“ (Výroční zpráva, 2014).

#### **4.4 Finanční analýza občanského sdružení Benediktus**

Podklady pro finanční analýzu – rozvahy a výkazy zisku a ztráty z let 2010-2014, byly získány ve sdružení, protože se, kromě roku 2012, kdy jsou uvedeny přímo ve výroční zprávě, jedná o interní informace. Rozvaha podává přehled o aktivech a pasivech k určitému datu v peněžních jednotkách. Výkaz zisku a ztráty zobrazuje náklady a výnosy za určité období a především zachycuje hospodářský výsledek za sledované a minulé období.

Zásadním problémem, který ovlivňuje data v rozvahách a výkazech zisků a ztrát, je financování získaných dotací. Většinu dotací musí občanské sdružení Benediktus předfinancovat a až po vykázání použití finančních prostředků mu jsou peníze vyplaceny. Současně tedy rostou/kolísají pohledávky za poskytovateli dotací i krátkodobé závazky, protože Benediktus musí dočasnou potřebu finančních zdrojů řešit půjčkami, a to u bank i fyzických osob.

Občanské sdružení Benediktus, které se od 1. 1. 2016 přejmenuje na Benediktus z.s. (zapsaný spolek) je právnická osoba, která vede podvojný účetnictví dle vyhlášky pro účetnictví NNO 504/2002 Sb. a ve své hospodářské činnosti se řídí stejnými

právními předpisy jako jakýkoli podnikatelský subjekt, např. zákonem o DPH nebo živnostenským zákonem.

### **Majetek občanského sdružení Benediktus**

- „Domeček“ - občanské sdružení Benediktus tuto nemovitost vlastní od roku 2004 a je v něm sídlo organizace v Chotěboři
- Budova bývalé fary – tuto budovu sdružení odkoupilo v roce 2006 jako první budovu modletínské areálu
- Budova bývalých lázní – „Aperát“ – tato budova byla zakoupena v roce 2008
- Dům č. p. 17 – „Pekárna“ – dům byl zakoupen v roce 2010
- Roubenka – „Sušárna ovoce“ – tuto stavbu sdružení samo vybudovalo, s její stavbou začalo v roce 2011
- Automobily – sdružení vlastní 3 vozy (Caddy, Opel a Fabia)
- Další vybavení – např. sekačky na trávu, sněhová fréza aj.

#### 4.4.1 Analýza aktiv a pasiv

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v Kč (uvedené částky jsou stavy k poslednímu dni účetního období zaokrouhleny na celé koruny nahoru).

Tabulka 1 - Aktiva

<b>AKTIVA</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	10 534 182	12 985 506	13 511 212	17 684 367	17 681 425
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	11 849 889	16 321 364	17 482 251	22 336 097	23 136 037
Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-1 315 707	-3 335 858	-3 971 039	-4 651 730	-5 454 612
<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	1 770 797	3 662 228	660 239	4 220 835	1 196 556
Pohledávky celkem	742 608	2 695 862	296 978	3 550 320	690 808
Krátkodobý finanční majetek celkem	699 087	762 918	225 728	573 939	505 747
Jiná aktiva celkem	329 102	203 448	137 533	96 576	0,00
<b>Aktiva celkem</b>	12 304 979	16 647 734	14 171 451	21 905 202	18 877 981

Tabulka 2 - Pasiva

<b>PASIVA</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	9 785 014	11 473 209	11 792 034	14 669 581	14 910 839
Jmění celkem	8 083 660	10 163 513	10 241 540	13 045 274	13 187 595
Výsledek hospodaření celkem	1 701 354	1 309 696	1 550 495	1 624 308	1 723 245
<b>Cizí zdroje celkem</b>	2 519 965	5 174 525	2 379 417	7 235 621	3 967 141
Dlouhodobé závazky celkem	23 400	35 000	57 658	97 245	2 462 455
Krátkodobé závazky celkem	2 496 565	5 139 525	2 321 758	7 168 376	1 504 686
<b>Pasiva celkem</b>	12 304 979	16 647 734	14 171 451	21 905 202	18 877 981



## Hodnocení aktiv a pasiv pomocí bazických indexů

Tabulka 3 – Bazické indexy aktiv

AKTIVA	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	100	123	128	168	168
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	100	138	148	188	195
Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	100	254	302	354	415
<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	100	207	37	238	68
Pohledávky celkem	100	363	40	478	93
Krátkodobý finanční majetek celkem	100	109	32	82	72
Jiná aktiva celkem	100	62	42	29	0
<b>Aktiva celkem</b>	100	135	115	178	153

Tabulka 4 – Bazické indexy pasiv

PASIVA	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	100	117	121	150	152
Jmění celkem	100	126	127	161	163
Výsledek hospodaření celkem	100	77	91	95	101
<b>Cizí zdroje celkem</b>	100	205	94	287	157
Dlouhodobé závazky celkem	100	105	246	416	10523
Krátkodobé závazky celkem	100	206	93	287	60
<b>Pasiva celkem</b>	100	135	115	178	153

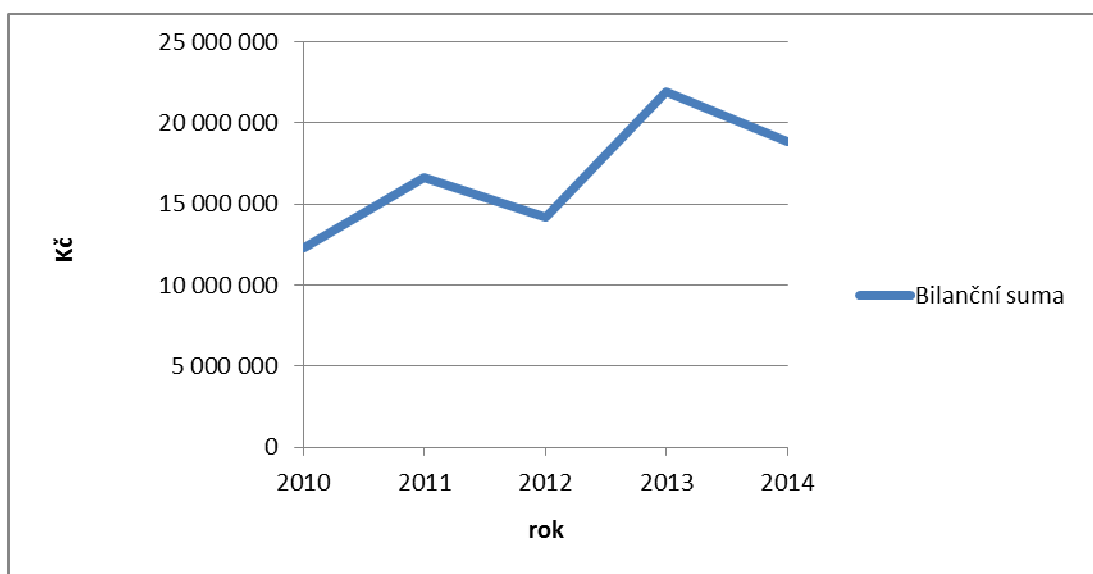
Hodnocení: Bazický index udává, na kolik procent se změnilы hodnoty jednotlivých položek aktiv a pasiv oproti hodnotám v prvním uvedeném roce 2010.

V rámci aktiv vzrůstala celková hodnota dlouhodobého majetku o 68% v roce 2014, rostl celkový dlouhodobý hmotný majetek, který se v roce 2014 v podstatě zdvojnásobil (tento nárůst byl způsoben nákupem nemovitostí) a rostly i celkové oprávký k tomuto dlouhodobému majetku. Krátkodobý majetek kolísal, v roce 2014 klesl o 32% oproti roku 2010. Toto kolísání zapříčinilo kolísání celkových pohledávek, které je odrazem skutečnosti nesouladu mezi získáním dotace a jejím vyplacením. Jde tedy většinou o pohledávky za poskytovateli dotací, kteří přislíbené finanční prostředky vyplácejí až po vyfakturování projektu.

V pasivech se postupně zvyšovaly celkové vlastní zdroje. Tento růst zapříčinil růst celkového jmění, které se zvyšovalo kvůli postupnému nákupu nemovitostí. Z cizích zdrojů prodělaly největší změnu celkové dlouhodobé závazky. Největší nárůst o více než 10 000% v roce 2014 způsobil přesun peněz z položky celkových krátkodobých závazků. Celkové krátkodobé závazky kolísaly. Toto kolísání souvisí opět s problémem úhrady finančních prostředků od poskytovatelů dotací. Pokud je totiž výplata dotace závislá až na vyfakturování projektu, musí být projekt předfinancován a na to jsou používány krátkodobé půjčky a úvěry.

Celkově aktiva a pasiva vzrostla oproti roku 2010 více než o polovinu.

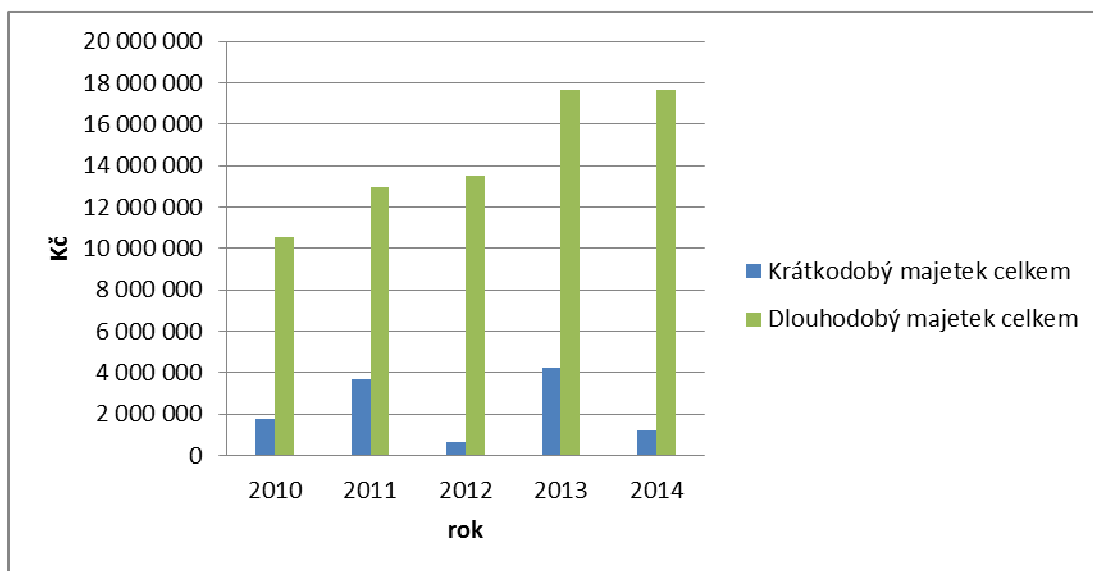
**Graf 1 - Bilanční suma**



Bilanční suma je součet všech aktiv nebo pasiv. Od roku 2010 do roku 2014 vzrostla s mírnými výkyvy o více než 6 mil. Kč. Prudký pokles v roce 2012 byl způsoben především poklesem krátkodobého majetku, resp. pohledávek, které klesly o více než 2 mil. Kč a krátkodobého finančního majetku, který klesl přibližně o 500 tis. Kč. V pasivech se v tomto roce o necelé 3 mil. Kč snížila hodnota krátkodobých závazků, snížily se tedy cizí zdroje. Pokles v roce 2014 opět způsobilo snížení

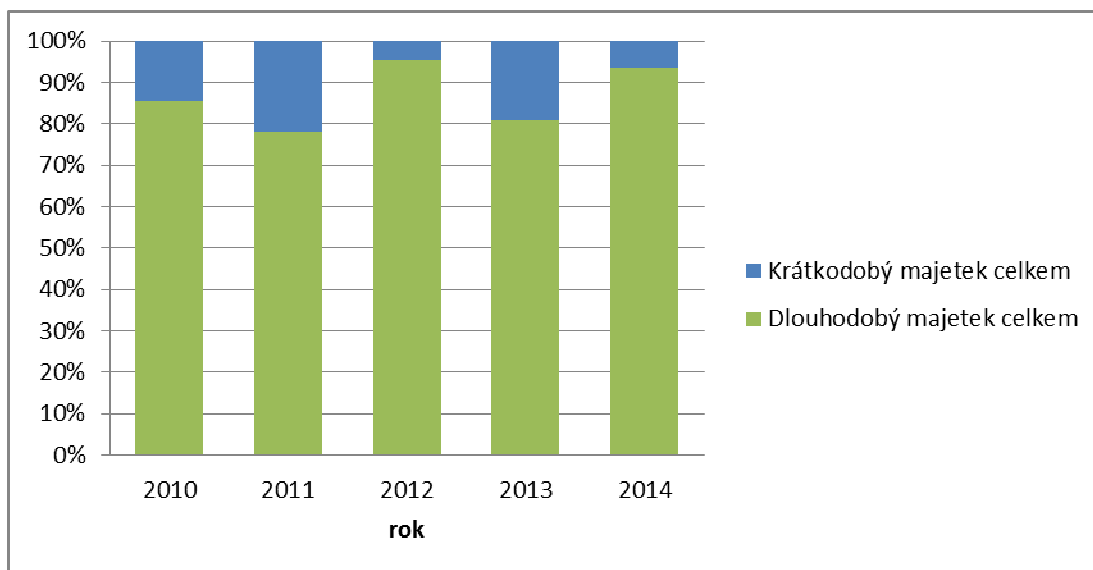
krátkodobého majetku o více než 3 mil. Kč. Toto snížení opět zapříčinilo snížení pohledávek. Na straně pasiv bylo toto snížení ovlivněno poklesem cizích zdrojů, kde na jedné straně prudce vzrostly dlouhodobé závazky, téměř o 2,5 mil. Kč (zvýšení bylo způsobeno převodem těchto peněz z krátkodobých závazků) a na straně druhé se prudce snížila hodnota krátkodobých závazků, a to o více než 5,5 mil. Kč. Příčinou bylo převedení části peněz z krátkodobých závazků na dlouhodobé a úhrada dotace (snížení pohledávek), pomocí níž byly uhrazeny některé půjčky.

**Graf 2 - Dlouhodobý a krátkodobý majetek**



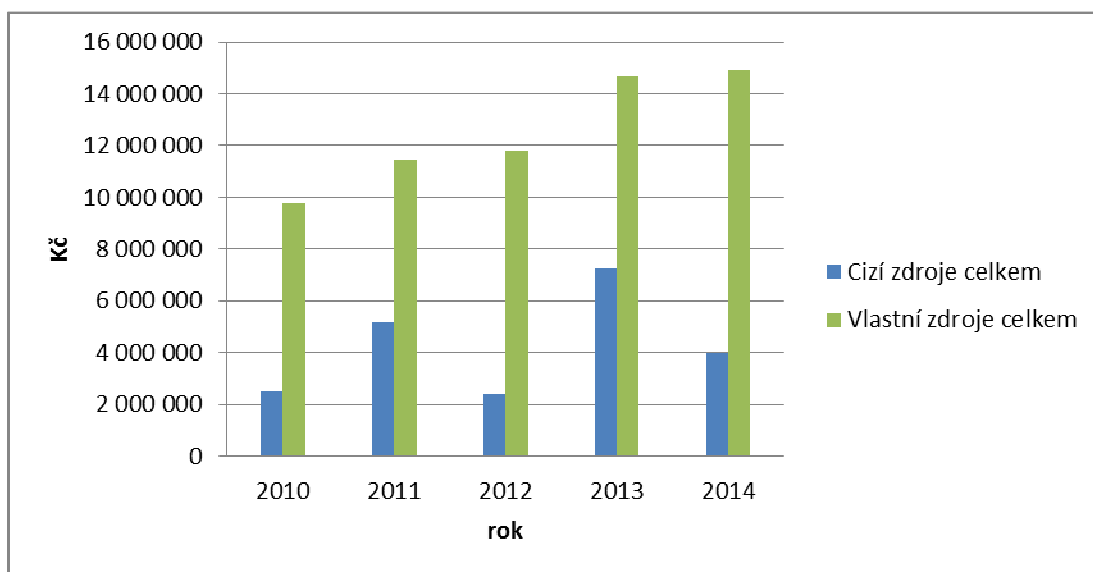
Výše uvedený graf zobrazuje hodnotu dlouhodobého a krátkodobého majetku. Dlouhodobý majetek převažuje nad krátkodobým a má rostoucí tendenci, zapříčiněnou postupným nákupem nemovitostí. Hodnoty krátkodobého majetku kolísají kvůli kolísání velikosti pohledávek, jehož důvod je vysvětlen výše.

**Graf 3 - Dlouhodobý a krátkodobý majetek v procentuálním vyjádření**



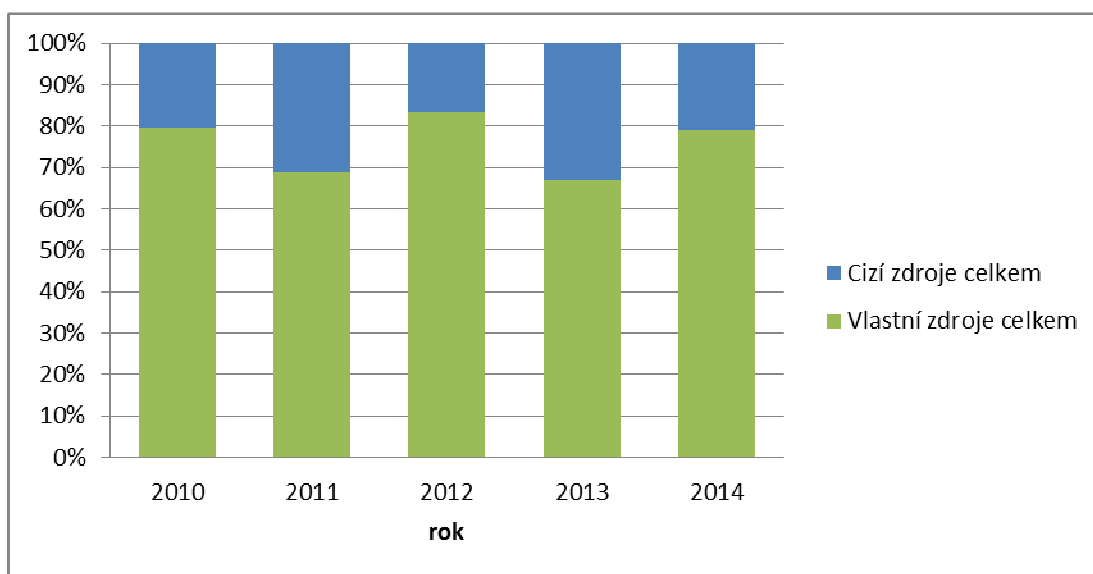
Tento graf se opět zabývá dlouhodobým a krátkodobým majetkem, ale zobrazuje je v procentuálním vyjádření. Je patrné, že velikost krátkodobého majetku je velmi nízká a má tendenci se snižovat, prostor pro financování běžné činnosti sdružení je tedy také velmi malý.

**Graf 4 - Vlastní a cizí zdroje**



V grafu č. 4 je zobrazen vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Vlastní zdroje převyšují cizí a každým rokem rostou, což je způsobeno především růstem jmění. Cizí zdroje meziročně kolísají. Jejich průběh ovlivňují krátkodobé závazky, které souvisí se získanými dotacemi a granty.

**Graf 5 - Vlastní a cizí zdroje v procentuálním vyjádření**



Výše uvedený graf zobrazuje vztah vlastních a cizích zdrojů v procentuálním vyjádření. Velikost cizích zdrojů kolísá podle toho, jakou má občanské sdružení Benediktus investiční činnost.

#### 4.4.2 Analýza nákladů a výnosů

Výkaz zisku a ztráty v zjednodušeném rozsahu v Kč (zaokrouhлено na celé koruny nahoru)

Tabulka 5 - Náklady

NÁKLADY	2010	2011	2012	2013	2014
Spotřebované nákupy celkem	1 218 543	899 242	793 400	671 733	818 939
Služby celkem	1 349 379	1 126 254	741 450	603 165	502 835
Osobní náklady celkem	3 485 172	4 120 746	4 237 427	3 937 220	3 485 055
Daně a poplatky celkem	14 500	36 260	12 839	116 188	5 177
Ostatní náklady celkem	66 601	128 161	43 545	39 580	22 959
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	320 356	2 020 151	635 181	680 691	802 882
<b>Náklady celkem</b>	<b>6 454 551</b>	<b>8 330 814</b>	<b>6 463 842</b>	<b>6 048 577</b>	<b>5 637 847</b>

Tabulka 6 - Výnosy

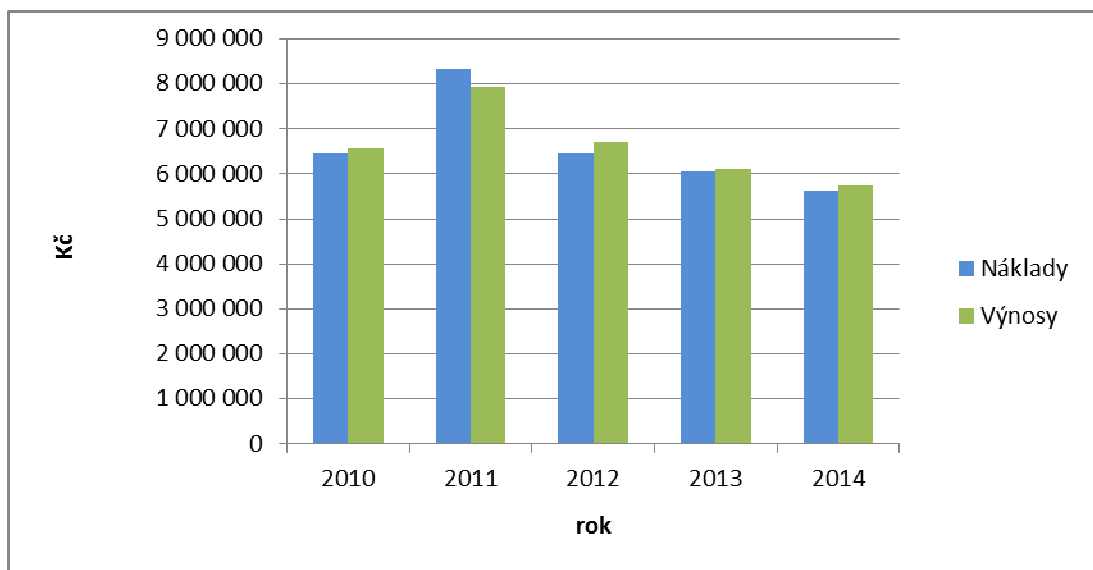
VÝNOSY	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	473 957	570 436	591 835	588 582	740 929
Aktivace celkem	43 676	28 036	10 552	0	0
Ostatní výnosy celkem	92 935	1 450 204	482 901	479 265	529 962
Přijaté příspěvky celkem	680 771	1 736 842	1 443 548	326 904	126 286
Provozní dotace celkem	5 262 486	4 153 639	4 175 804	4 727 639	4 339 607
<b>Výnosy celkem</b>	<b>6 553 824</b>	<b>7 939 156</b>	<b>6 704 640</b>	<b>6 122 389</b>	<b>5 736 784</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>99 273</b>	<b>-391 658</b>	<b>240 799</b>	<b>73 813</b>	<b>98 937</b>

Z nákladových položek zaznamenala největší změny položka Služby celkem, která se od roku 2010 snížila téměř o dvě třetiny. V letech 2010 a 2011 byly do této položky účtovány opravy a udržování na Modletíně a kostela sv. Anny, z velké části se na výši této položky podílely zahraniční diety (tzv. perdiems) a pronájem vozu do EU, protože v těchto letech byly uskutečněny služební zahraniční cesty do Francie. V roce 2010 byla do této položky zahrnuta např. i provize fundraisera, který byl v tuto dobu zaměstnán na dohodu o pracovní činnosti. Vysoké náklady v roce 2011 zapříčinila položka, která zahrnuje odpisy, prodaný majetek, tvorbu rezerv a opravných položek, která byla v tomto roce nadprůměrná. Vysvětlení tohoto

navýšení je uvedeno v rámci výroční zprávy z téhož roku: „V roce 2011 došlo ke změně účtování dlouhodobého majetku pořízeného z dotace, a to tak, že se odpisuje celá částka pořízeného majetku a naproti tomu se snižuje vlastní jmění pořízené z dotace do ostatních výnosů (zúčtování fondů) o poměrnou část odpisů z dotace. Tím na straně nákladů zůstává vyšší částka, a to o část odpisů majetku nepořízeného z dotace“ (Výroční zpráva, 2011). Dále je zde objasněno, jaký by byl hospodářský výsledek podle původních pravidel: „Pokud vezmeme v úvahu, že obnova majetku organizace je kryta kromě dotací především z darů a ne z vlastních příjmů provozního hospodaření (ve výši "nedotačních" odpisů), pak reálný výsledek hospodaření bez zohlednění těchto "nepeněžních" položek (odpisy, zúčtování fondů) tvoří zisk 179 327 Kč“ (Výroční zpráva, 2011).

Největší změny ve výnosových položkách zaznamenaly Ostatní výnosy celkem, které v roce 2011 oproti roku 2010 narostly o 1560 %. V roce 2011 byl zrychleně odepsán kostel sv. Anny, a protože občanské sdružení Benediktus není jeho vlastníkem, tak proti odpisům byla účtována položka Zúčtování fondů, která je součástí položky Ostatní výnosy, v hodnotě části poskytnutých dotací na rekonstrukci. V následujícím roce se opět snížily cca o 2/3 a od té doby je jejich výše vyrovnaná. Přijaté příspěvky celkem jsou další položkou, která v průběhu let prochází velkými změnami. Svého maxima dosáhla v roce 2011 a od tohoto roku neustále klesá.

**Graf 6 – Náklady a výnosy**

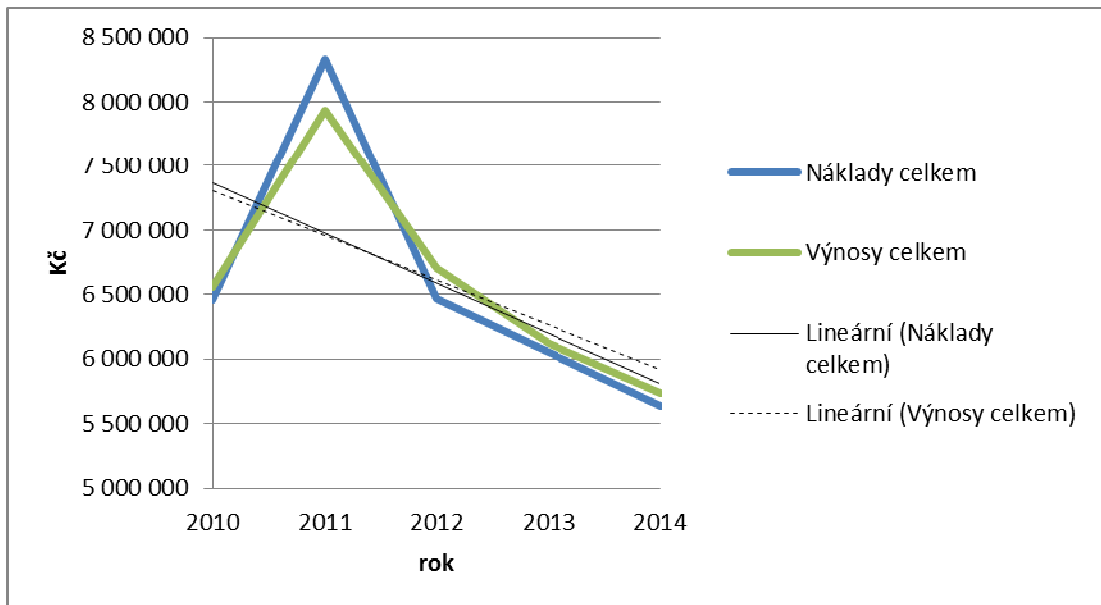


Náklady i výnosy od roku 2011, kdy dosáhly svého maxima, klesají. Kromě roku 2011, kdy náklady převyšovaly výnosy (jejich rozdíl byl necelých 400 tis. Kč), byly výnosy vždy nepatrně vyšší, průměrně o cca 128 tis. Kč.



## Hodnocení nákladů a výnosů pomocí regresní analýzy

Graf 7 - Náklady a výnosy, regresní analýza



V grafu č. 7 je zobrazen průběh nákladů a výnosů v letech 2010 až 2014. Výnosy i náklady vykazují klesající tendenci. Výjimkou je rok 2011, v němž obě hodnoty výrazně vzrostly, přičemž náklady vzrostly více než výnosy. To vedlo k zápornému výsledku hospodaření. Dále je zřejmé, že hodnoty nákladů vykazují větší výkyvy v těchto letech než výnosy. Jaké položky tento pokles zapříčinily, bylo ověřováno opět pomocí bazických indexů jednotlivých položek. S výjimkou roku 2011 jsou náklady vždy nižší než výnosy.

**Tabulka 7 – Bazické indexy náklady**

<b>NÁKLADY</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Spotřebované nákupy celkem	100	74	65	55	67
Služby celkem	100	83	55	45	37
Osobní náklady celkem	100	118	122	113	100
Daně a poplatky celkem	100	250	89	801	36
Ostatní náklady celkem	100	192	65	59	34
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	100	631	198	212	251
<b>Náklady celkem</b>	100	129	100	94	87

Z nákladových položek vzrostly pouze Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem. Celkové osobní náklady zůstaly na původní úrovni. Ostatní položky klesly. Nejzásadnější vliv měl pokles položky celkových spotřebovaných nákupů a celkových služeb.

**Tabulka 8 – Bazické indexy výnosy**

<b>VÝNOSY</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	100	120	125	124	156
Aktivace celkem	100	64	24	0	0
Ostatní výnosy celkem	100	1560	520	516	570
Přijaté příspěvky celkem	100	255	212	48	19
Provozní dotace celkem	100	79	79	90	82
<b>Výnosy celkem</b>	100	121	102	93	88

Snížení výnosů způsobil pokles celkových provozních dotací a celkových přijatých příspěvků. Přijaté příspěvky, které tvoří především dary, se snížily z důvodu omezení fundraisingu. Takto získané peníze byly využívány na investiční projekty, které v současné době občanské sdružení Benediktus nerealizuje.

Dále byly do grafu vloženy spojnice trendu nákladové i výnosové křivky, jejichž rovnice s těsností závislosti  $R^2$  jsou uvedeny níže.

#### Rovnice pro náklady

$$y = -391565x + 8E+06$$

$$R^2 = 0,3595$$

Náklady ročně klesají o 391 565 Kč, těsnost závislosti je ale nízká (způsobeno výrazným výkyvem v roce 2011) a znehodnocuje tento údaj.

#### Rovnice pro výnosy

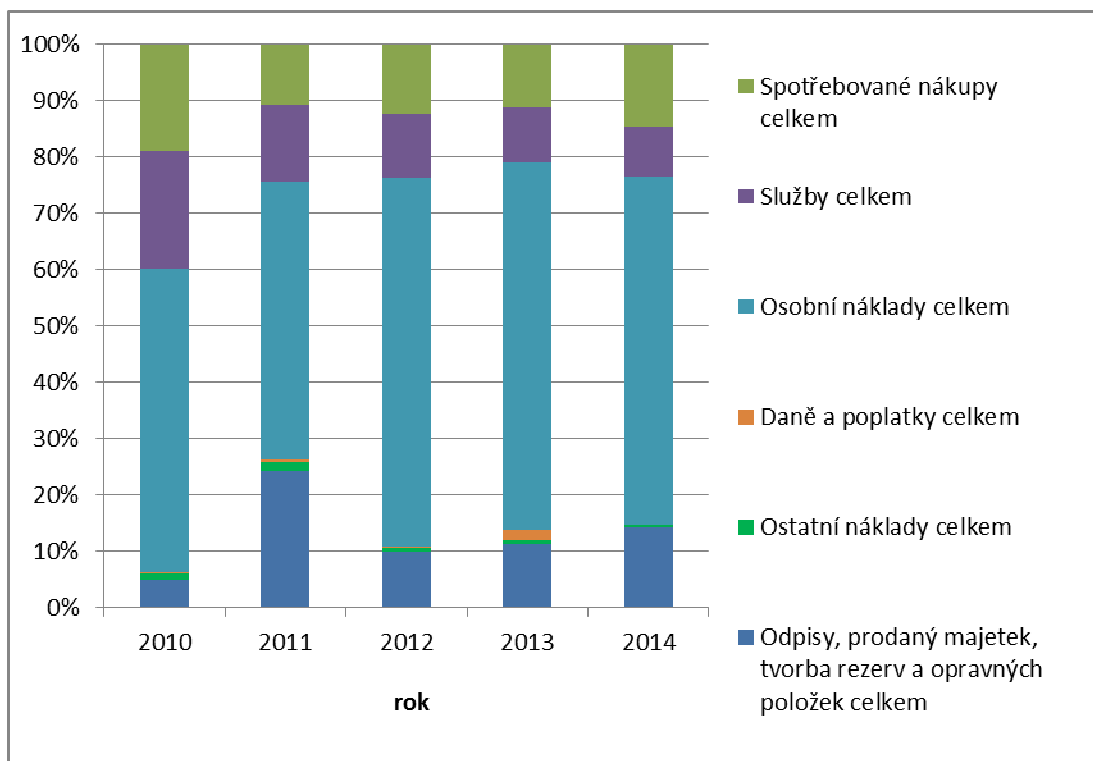
$$y = -345085x + 8E+06$$

$$R^2 = 0,4285$$

Výnosy ročně klesají o 345 085 Kč a i zde je kvůli výkyvu v roce 2011 těsnost závislosti nízká, znehodnocující výsledek.

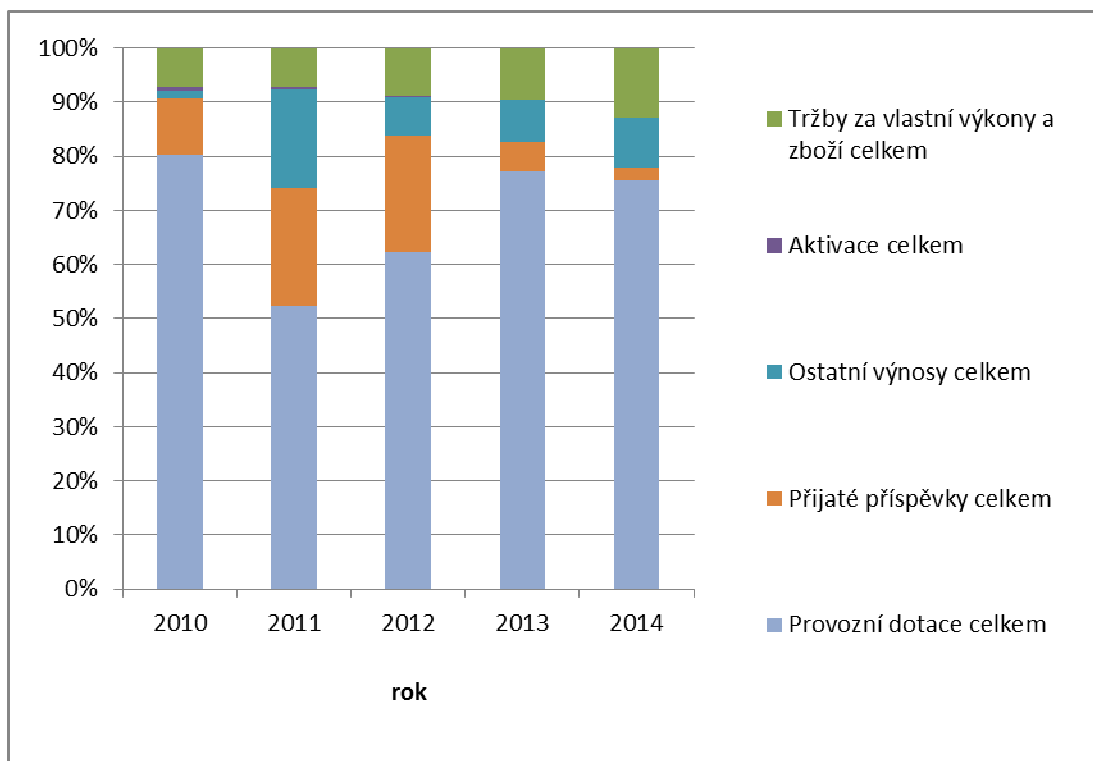
Hodnocení: Náklady klesají rychleji, než-li klesají výnosy, což je pozitivní jev z hlediska hospodaření. Ve většině sledovaných let je dosahován kladný rozdíl mezi výnosy a náklady a vykazuje mírná rostoucí tendence rentability nákladů.

**Graf 8 - Položky nákladů v procentuálním vyjádření**



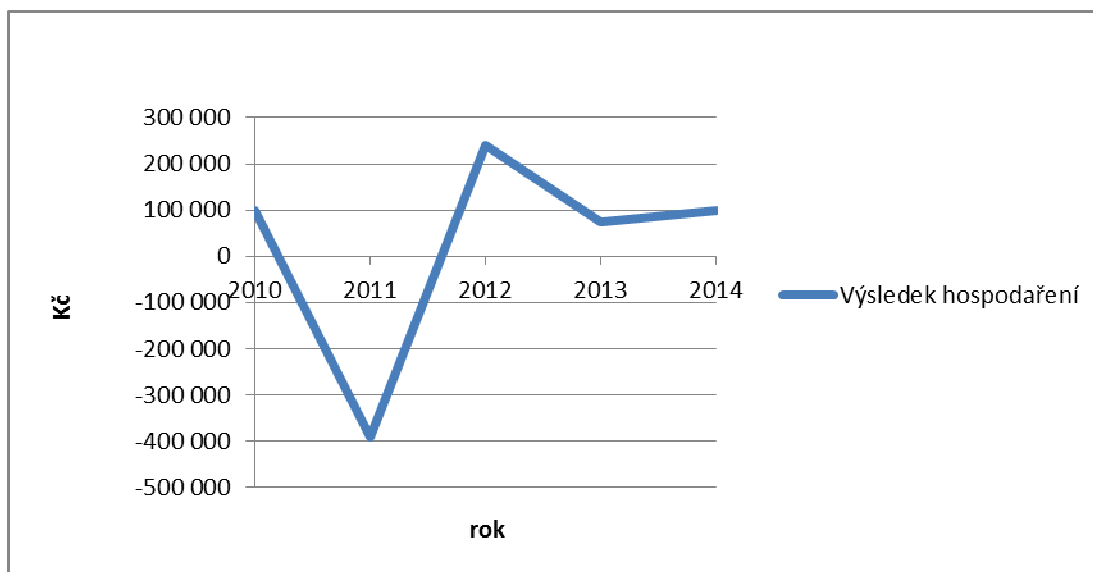
Ve výše uvedeném grafu jsou položky nákladů v procentuálním vyjádření. Největší část celku tvoří osobní náklady, dále pak spotřebované nákupy, služby a odpisy.

**Graf 8 - Položky výnosu v procentuálním vyjádření**



V grafu č. 8 jsou v procentuálním vyjádření zobrazeny položky výnosů. Položky výnosů jsou podrobněji rozebrány v kapitole 4.5 Používané zdroje.

**Graf 10 - Výsledek hospodaření**



Výsledek hospodaření dosáhl záporné hodnoty pouze v roce 2011, kdy došlo ke změnám v účtování nákladových položek. V ostatních letech dosahuje hodnot kladných, kolem 100 tis. Kč.

Přesto, že je sdružení neziskové, tvoří zisk, jehož výše je ale velmi nízká, zanedbatelná. Poměr mezi ziskem a celkovými aktivy v jednotlivých letech je uveden v následující tabulce.

**Tabulka 9 – Poměr mezi ziskem a celkovými aktivy**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Procento zisku z celkových aktiv</b>	0,8 %	(-) 2,4 %	1,7 %	0,3 %	0,5 %

Hodnocení: Procentuální zastoupení zisku v celkových aktivech je velmi nízké. V roce 2011 je výsledek uveden v záporné hodnotě, protože v tomto roce se nejednalo o zisk, ale o ztrátu.

#### 4.4.3 Poměrová analýza

Poměroví ukazatelé vyjadřují vzájemný vztah mezi absolutními ukazateli a umožňují komparativnost mezi firmami i ve firmě v čase.

**Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů** =  $\frac{\text{Výnosy}_{(\text{hlavní činnost})}}{\text{Náklady}_{(\text{hlavní činnost})}} * 100$

Tabulka 10 - Výsledky výpočtu autarkie

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	101,54	95,30	103,73	101,22	101,75

(Zdroj: Vlastní zpracování autora)

Pozn.: Výsledky jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa nahoru.

Hodnocení: Z hlediska pokrytí nákladů z dosažených výnosů je občanské sdružení Benediktus soběstačné (hodnoty nad 100%). Výjimkou byl pouze rok 2011, kdy náklady nebyly pokryty z dosažených výnosů, hospodářský výsledek byl záporný. Důvodem byla změna v účtování nákladových položek.

$$\text{Variátor celkových nákladů} = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

Tabulka 11 - Výsledky výpočtu variátoru

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	1,38	1,44	0,74	1,08	-

(Zdroj: Vlastní zpracování autora)

Hodnocení: Hodnota vyšší než jedna znamená vyšší dynamiku nárůstu nákladů. Hodnota z roku 2013 značí minimální dynamiku vývoje nákladů a optimální stanovení výše užitelských příspěvků a neinvestičních dotací. Pouze v roce 2013 byla vyšší dynamika nárůstu výnosů.

**Běžná likvidita** = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

**Tabulka 12 - Výsledky výpočtu běžné likvidity**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	0,71	0,71	0,28	0,59	0,80

(Zdroj: Vlastní hodnocení autora)

Hodnocení: Hodnoty výsledků zdaleka nedosahují optimálního poměru 2 ku 1. To znamená, že krátkodobé závazky nejsou pokryty. Občanské sdružení Benediktus disponuje velmi malým podílem krátkodobého majetku (oběžných aktiv), nedokáže tedy pokrýt své krátkodobé závazky, které tvoří především půjčky a úvěry nutné pro předfinancování dotací.

**Okamžitá likvidita** = finanční majetek/krátkodobé závazky

**Tabulka 13 - Výsledky výpočtu okamžité likvidity**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	0,28	0,15	0,10	0,08	0,34

(Zdroj: Vlastní hodnocení autora)

Hodnocení: Pouze v letech 2010 a 2014 byla okamžitá likvidita občanského sdružení Benediktus vyhovující, odpovídající doporučené hodnotě 0,2 – 0,3. V ostatních letech se nacházela pod touto hodnotou, což značí, že krátkodobé závazky nejsou finančním majetkem pokryty, sdružení nemá nedostatek peněz na včasné splácení



závazků. Hodnota finančního majetku je velmi nízká a proto by sdružení nemělo mít tak vysoké krátkodobé závazky, které není schopno hradit včas a často musí jejich platby odkládat většinou posunutím splatnosti nebo sepsáním dohody s dodavatelem.

**Pracovní kapitál** = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

**Tabulka 14 - Výsledky výpočtu pracovního kapitálu**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	-725 768	-1 477 297	-1 661 519	-2 947 541	- 308 130

(Zdroj: Vlastní hodnocení autora)

Hodnocení: Hodnoty pracovního kapitálu v občanském sdružení Benediktus jsou dlouhodobě záporné. V roce 2014 byla hodnota pracovního kapitálu nejvyšší a bylo by dobré, kdyby v následujících letech začala dosahovat hodnot kladných. Skutečnost, že jsou oběžná aktiva financována v tak vysoké míře krátkodobými závazky, má pro sdružení výhodu v tom, že např. za provedené práce či poskytnutý materiál nezaplatí okamžitě, dodavatel mu tedy v podstatě tyto peníze půjčí. Nemusí mít vlastní peníze k dispozici a přesto je schopno zajistit svoji činnost, svůj běžný provoz. Problém bývá na konci roku např. s výplatou mezd, protože poslední část dotace od MPSV určená na tyto mzdy, bývá vyplácena až během ledna či února. Toto Benediktus řeší krácením mezd, zaměstnanci se stávají v podstatě jeho věřiteli.

**Obrat kapitálu** = výnosy celkem/celková pasiva

**Tabulka 15 - Výsledky výpočtu obratu kapitálu**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	0,62	0,55	0,44	0,34	0,28

(Zdroj: Vlastní hodnocení autora)

Hodnocení: Hodnota celkových pasiv každoročně roste, celkové výnosy klesají, proto i hodnoty obratu kapitálu během let klesají. Výnosy klesají v důsledku snižování položky Přijaté příspěvky celkem a Provozní dotace celkem. Pasiva rostou kvůli zvyšování hodnoty vlastních zdrojů (jmění) a nárůstem cizích zdrojů.

**Míra finanční nezávislosti (stability) = vlastní kapitál/celkový kapitál \* 100**

**Tabulka 16 - Výsledky výpočtu míry finanční nezávislosti**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	79,52	68,92	83,21	66,97	78,99

(Zdroj: Vlastní hodnocení autora)

Hodnocení: Dosažené hodnoty jsou vysoké a mohou být označeny za výraz stability firmy.

**Míra věřitelského rizika = stav cizího kapitálu/kapitál**

**Tabulka 17 - Výsledky výpočtu míry věřitelského rizika**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek	0,20	0,31	0,17	0,33	0,21

(Zdroj: Vlastní hodnocení autora)

Hodnocení: Hodnoty jsou nízké a značí tak, že občanské sdružení Benediktus využívá cizí kapitál jen minimálně.

#### **4.4.4 Závěrečné hodnocení horizontální analýzy**

Hodnocení bude provedeno pomocí přehledu pozitivních a negativních jevů uvedených v tabulce č. 18.

**Tabulka 18 – Přehled pozitivních a negativních jevů**

Hodnocená položka	Pozitivní jevy	Negativní jevy
<b>Aktiva</b>	Růst dlouhodobého majetku	Kolísání pohledávek
		Nízký krátkodobý finanční majetek
		Poměr mezi kr. a dl. majetkem
<b>Pasiva</b>	Růst vlastních zdrojů	Růst dlouhodobých závazků
		Kolísání krátkodobých závazků
<b>Náklady</b>	Snižování spotřebovaných nákupů a služeb	-
<b>Výnosy</b>	Růst tržeb	Snižování přijatých příspěvků a provozních dotací

Hodnocení: Hodnota aktiv i pasiv se v letech 2010 až 2014 zvýšila. Příčinou byl růst dlouhodobého majetku a růst vlastních zdrojů (sdružení investovalo do koupě nemovitostí). Kolísání pohledávek a kolísání krátkodobých závazků vyplývá z problému s předfinancováním některých projektů a občanské sdružení Benediktus tyto výkyvy může jen těžko ovlivnit. Dlouhodobé závazky vzrostly především v posledním roce, kdy na ně byla převedena část závazků krátkodobých. Sdružení by se mělo zaměřit na poměr mezi krátkodobým a dlouhodobým majetkem. Hodnota krátkodobého majetku je velmi nízká a neumožňuje příliš velký prostor pro financování běžné činnosti sdružení. Náklady i výnosy se snižují. Příčinou snižování nákladů je především snižování položek Spotřebované nákupy celkem a Služby celkem. I přes růst tržeb se výnosy snižují. Důvodem tohoto snižování je pokles přijatých příspěvků a provozních dotací. Růst tržeb se způsoben růstem tržeb za prodej vlastních výrobků, jejichž nabídku sdružení neustále upravuje a rozšiřuje; a

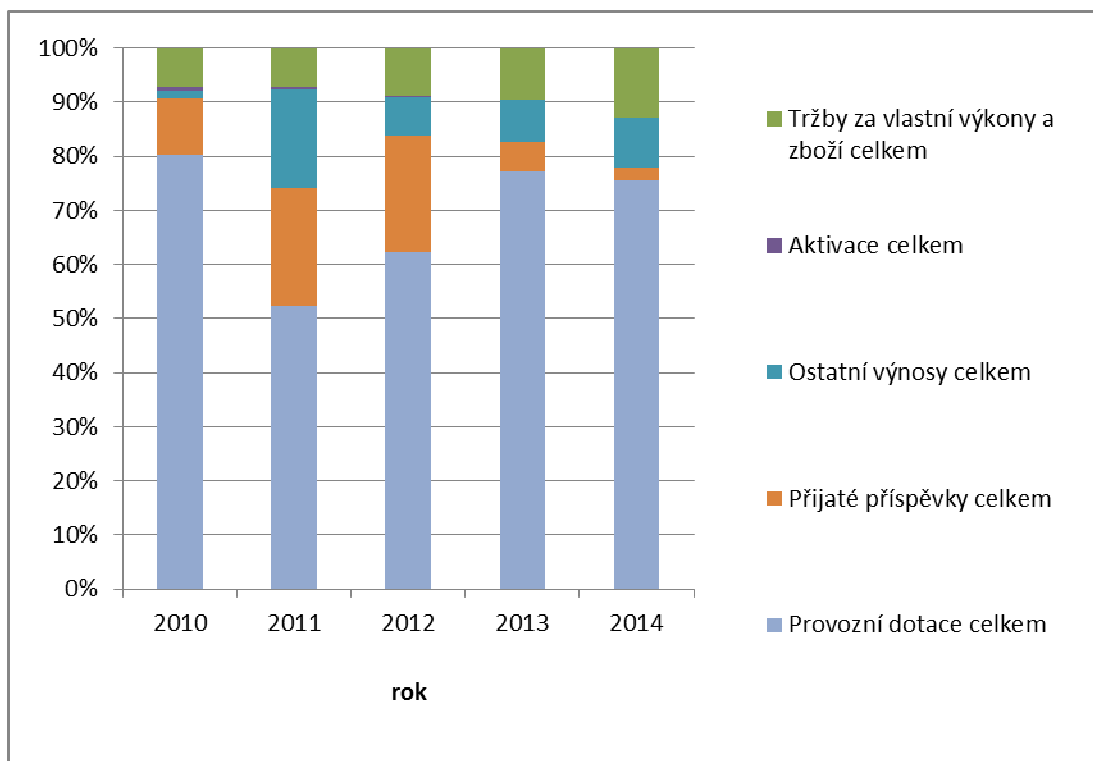
růstem tržeb z prodeje služeb, jejichž nabídka se zvyšuje díky rozšiřování nabízených služeb.

#### **4.5 Používané zdroje**

Občanské sdružení Benediktus je jako většina neziskových organizací závislá především na získaných dotacích. Ty ovšem nejsou jediným zdrojem příjmů. Níže jsou uvedeny finanční zdroje, které zajišťují pravidelný chod občanského sdružení Benediktus:

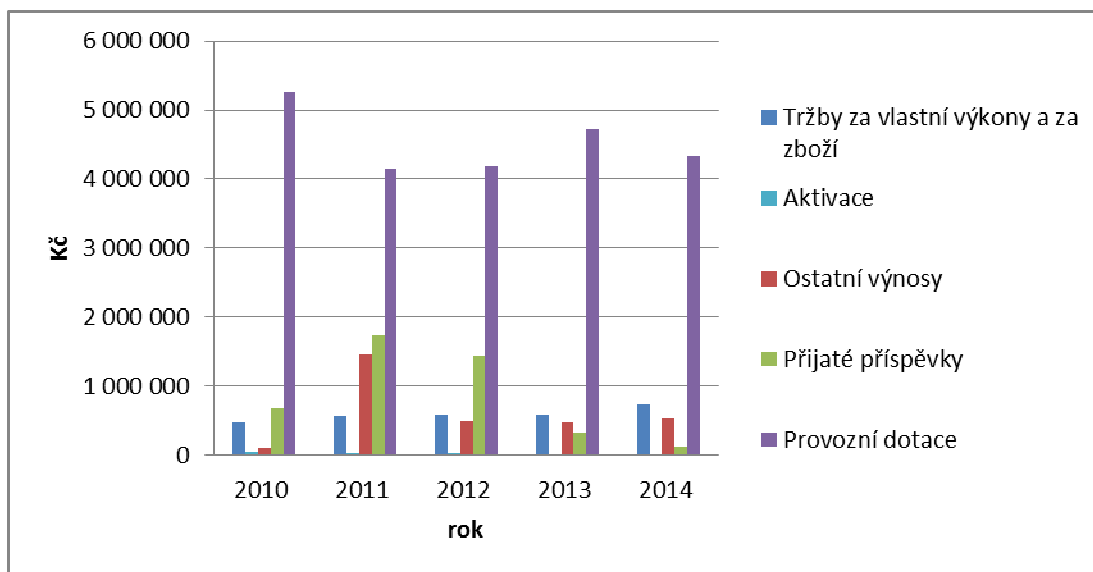
- Tržby za vlastní výkony a za zboží (tržby za vlastní výrobky, tržby z prodeje služeb, tržby za prodané zboží (a z pronájmu))
- Ostatní výnosy (úroky, kurzové zisky, zúčtování fondů)
- Přijaté příspěvky (přijaté dary – firmy a individuální, veřejné sbírky, věcné dary, přijaté členské příspěvky)
- Provozní dotace

**Graf 11 - Provozní výnosy v procentuálním vyjádření**



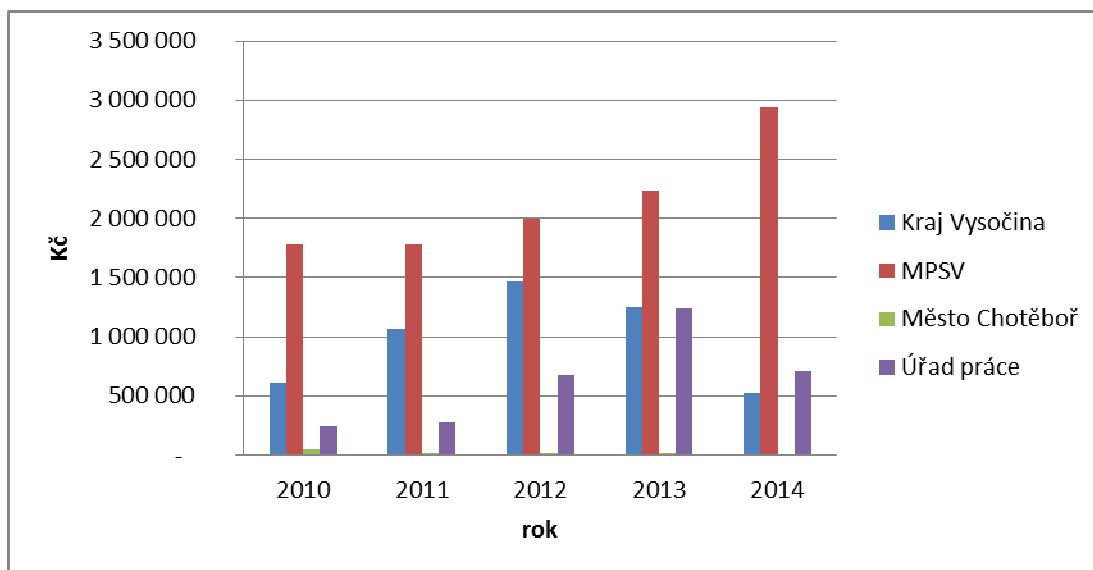
Výše uvedený graf zobrazuje provozní výnosy v procentuálním vyjádření. Největší část tvoří položka Provozní dotace celkem. Podíl tržeb za vlastní výkony a zboží se zvyšuje. Hodnota podílu přijatých příspěvků klesá.

**Graf 12 - Provozní výnosy**

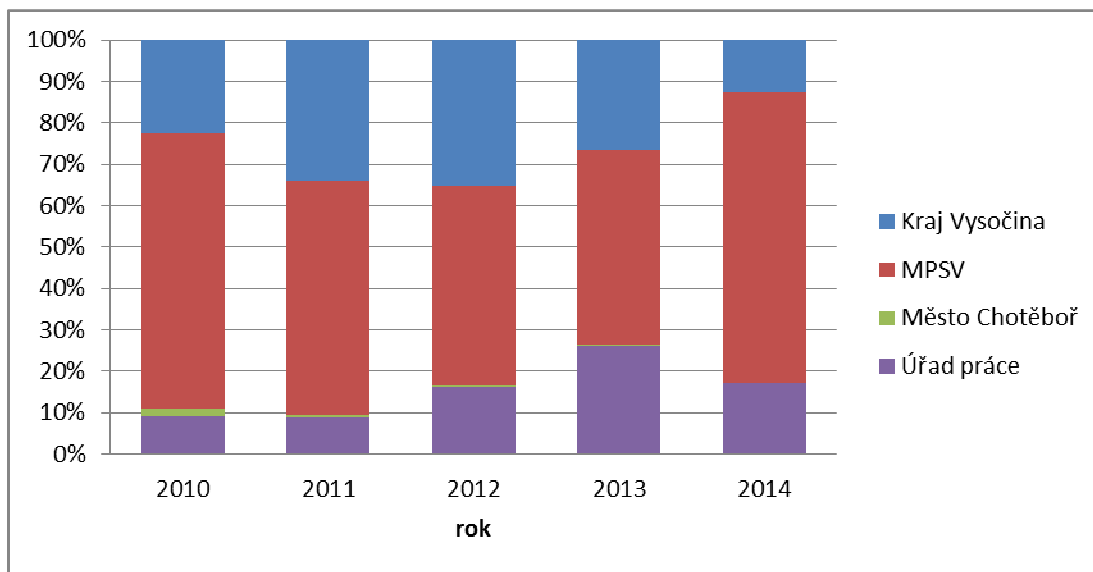


V grafu č. 12 jsou opět uvedeny jednotlivé položky provozních výnosů, tentokrát v korunových jednotkách. Celkové tržby za vlastní výkony a zboží v letech 2010 – 2014 rostly. Ostatní výnosy, které jsou tvořené především položkou Zúčtování fondů a celkové přijaté příspěvky vykazují velké výkyvy v hodnotách, ale jejich podíl na celkových výnosech není příliš velký. Provozní dotace dosahují stabilně hodnoty nad 4 mil. Kč, pouze v roce 2010 dosáhly hodnoty nad 5 mil. Kč.

**Graf 13 - Nejvýznamnější provozní dotace**



**Graf 14 – Nejvýznamnější provozní dotace v procentuálním vyjádření**



V grafu č. 13 a 14 jsou zobrazeny nejvýznamnější provozní dotace. Největší podíl a rostoucí tendenci má provozní dotace od MPSV. Podíl Kraje Vysočina se do roku 2012 zvyšoval, od té doby se snižuje. Nárůst podílu zaznamenal od roku 2010 také Úřad práce. Podíl města Chotěboř je téměř zanedbatelný, v posledním sledovaném roce je dokonce nulový.

Podrobnosti týkající se získávaných finančních zdrojů byly získány pomocí rozhovoru s vedoucím komunity Ing. Martinem Jindrou.

Jak občanské sdružení Benediktus získává finanční zdroje?

V současné době už neřešíme investice, investiční projekty, ale pouze zajištění provozu. Nedávno jsme vyúčtovali veřejnou sbírku a prozatím ji ukončili. Provoz sociálních služeb je zajištěn z peněz od MPSV a Kraje Vysočina, od Úřadu práce dostáváme peníze na chráněná místa. Další zdroje získáváme od dárců a z prodeje našich výrobků.

Kde získáváte informace o aktuálních výzvách?

Z Grantového kalendáře, který dostáváme díky členství v Asociaci veřejně prospěšných organizací. Ale teď ho opravdu nevyužíváme, pro naši činnost jsou dostačující stálé dotace od MPSV, Kraje aj. Do budoucna uvažujeme o podání žádosti o grant pro naši kapelu BeneBend, abychom mohli vydat druhé CD.

Pracuje ve sdružení projektový manažer – zaměstnanec, který se by se staral o vyhledávání aktuálních výzev, sepisování projektů, kontrole probíhajících projektů, jejich vyúčtování a vypracování závěrečných zpráv?

Ne, tuto práci dělám v současné době já. Takový zaměstnanec by byl pro nás v současné době zbytečný, když nevyhledáváme a nežadáme o dotace na investice.

Pracuje ve sdružení zaměstnanec zabývající se fundraisingem, který by zajišťoval kontakt s potenciálními dárci a udržoval kontakt s dárci současnými, organizoval veřejné sbírky?

Peníze získané pomocí fundraisingu byly používány na investiční projekty, ale v současné době je toto bezpředmětné. Zaměstnance na této pozici tedy také



nezaměstnáváme a i tuto pozici zajišťuji já osobně. Udržuji kontakt pouze se stálými dárci. Veřejnou sbírku jsme vyúčtovali a ukončili.

Nemalou částku z celkových výnosů tvoří tržby za vlastní výkony a zboží, jejichž součástí jsou i tržby za prodané výrobky a zboží. Jak a kde Benediktus své výrobky a zboží prodává?

Na každé kulturní akci, kterou pořádáme, máme stánek, kde naše výrobky nabízíme. Dále pak na internetovém tržišti Fler.cz a v současné době asi nejvíc peněz přináší prodej v pražském Eliášově obchodě, který nabízí výrobky z neziskovek včetně pražské marže.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Občanské sdružení Benediktus se v současné době považuje za dostatečně vybavené a pro rozšiřování svých činností nevidí další prostor. Jde tedy jen o to, udržovat činnost na určité úrovni.

Zdroje svého financování nyní omezilo pouze na stálé provozní dotace (MPSV, Kraj Vysočina a Úřad práce), přijaté příspěvky (dary od jednotlivců a firem a to především od stálých dárců, a přijaté členské příspěvky) a tržby za vlastní výkony a za zboží (tržby za vlastní výrobky, tržby z prodeje služeb). Tyto zdroje jsou v současnosti dostačující. Pokud bude v budoucnosti sdružení uvažovat o rozšíření svých činností, bude se muset zaměřit i na další možnosti získávání zdrojů. Oslovovat nové potenciální dárcy, obnovit veřejnou sbírku, požádat o grant nadaci či nadační fond aj.

Velký podíl na celkových dotacích mají stálé dotace, na kterých je sdružení existenčně závislé. Ohrožení, které z této skutečnosti vyplývá, je omezení finančních prostředků od jednotlivých poskytovatelů nebo dokonce jejich neposkytnutí. Občanské sdružení Benediktus by se mělo na tuto situaci připravit např. vytvořením krizového plánu řešení nedostatku financí a možnostmi jiných zdrojů financování. Problémem je skutečnost, že stálé dotace sdružení využívá na svoji činnost, svůj provoz a nadace a nadační fondy přispívají většinou spíše na investiční projekty, na nákup potřebného majetku aj. Pokud by se tedy jednalo o vyšší (nelze přesně stanovit přesná výše) částku nepřidělených peněz, muselo by sdružení omezit svůj provoz – snížit počet zaměstnanců, tím snížit mzdové náklady, omezit poskytované služby atd.

V současnosti využívá sdružení možnost uložení nespotřebovaných darů v jakékoli výši na neomezenou dobu na účet 911 Fondy. Pokud je výsledek hospodaření kladný, sdružení účtuje zisk na účty 931/932 (Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení/Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let). Pro zajištění

rezervních prostředků by mělo občanské sdružení Benediktus zvážit ukládání zisku na účet 941 Rezervy.

## 6 Závěr

Tématem této diplomové práce bylo zhodnocení možností získávání zdrojů financování ve vybrané neziskové organizaci. Touto neziskovou organizací bylo občanské sdružení Benediktus. Neziskové organizace mají nezastupitelnou roli ve společnosti, ale často musí řešit nedostatek finančních prostředků, které musí pro svoji činnost zajistit.

V teoretické části je nejprve rozděleno hospodářství z hlediska sektorů na ziskový a neziskový. Neziskový sektor se dále dělí na veřejný, soukromý a domácností. Další části se týkají již jen soukromého neziskového sektoru. Jsou zde uvedeny společné charakterové rysy organizací, jež neziskový sektor zahrnuje; dělení neziskových organizací podle plnění veřejného prospěchu na vzájemně a veřejně prospěšné; dělení podle typu činnosti na servisní a advokační. Dále jsou zde uvedeny různé definice různých autorů vymezující nestátní neziskovou organizaci, která je klíčovou kategorií neziskového soukromého sektoru. Následuje vymezení základních funkcí soukromého neziskového sektoru – ekonomická, sociální, politická; primární, sekundární a řídicí. Dále je vymezen neziskový sektor v ČR a charakterizováno občanské sdružení. Nejdůležitější částí je kapitola zabývající se finančními zdroji a možnostmi jejich získávání. Jsou v ní nejprve uvedena různá členění od vybraných autorů, potom jsou podrobněji popsány pouze vybrané finanční zdroje. Poslední kapitoly se zaměřují na fundraising, hospodaření, finanční řízení a finanční analýzu.

V praktické části je představeno občanské sdružení Benediktus, jeho identita, poslání, cíle, filozofie a duchovní rozměr. Mottem sdružení je „propojit výjimečnost místa a jedinečnost člověka“. Benediktus se zaměřuje na lidi s mentálním postižením, na rozvoj jejich osobností a chce odhalit jejich jedinečnost a přínos pro společnost s cílem vybudovat prosperující komunitu lidí s postižením i bez postižení a rozvíjet její vlastní život. Další část popisuje nabízené sociální služby sdružení – odlehčovací službu, sociálně terapeutické dílny a chráněné bydlení. Následuje stručný popis poskytovaných služeb a aktivit v jednotlivých letech 2010-2014. Aby

mohlo být zhodnoceno financování občanského sdružení Benediktus, byla provedena finanční analýza. Ta zahrnuje analýzu aktiv a pasiv pomocí bazických indexů, zhodnocena je bilanční suma, poměr mezi dlouhodobým a krátkodobým majetkem a poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Dále finanční analýza zahrnuje analýzu nákladů a výnosů pomocí regresní analýzy a bazických indexů, hodnocen je výsledek hospodaření a poměr mezi ziskem a celkovými aktivy. Poslední částí finanční analýzy je poměrová analýza a výpočet poměrových ukazatelů (např. autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, variátor celkových nákladů, běžná a okamžitá likvidita, pracovní kapitál, míra finanční nezávislosti aj.). Poslední kapitola praktické části je zaměřena na používané zdroje ve sdružení, na jejich velikost a poměr a na nejvýznamnější provozní dotace, které tvoří největší část používaných zdrojů. Bližší informace ohledně získávaných finančních zdrojů byly získány v rámci rozhovoru s vedoucím komunity.

Závěrečná část práce hodnotí výsledky a podává doporučení. Občanské sdružení Benediktus v současné době funguje dobře, svoji činnost je schopno zajistit pomocí používaných zdrojů a v blízké době neplánuje rozšiřování svých činností. Zaměřit by se ale mělo na možnost výpadku finančních prostředků od některého svého poskytovatele, připravit si možný scénář, jak by tuto situaci řešilo.

Cíl práce, analyzovat stávající zdroje financování neziskové organizace Benediktus a návrh optimalizace možností získávání zdrojů pro tuto organizaci, byl splněn. Práce je přínosem i pro občanské sdružení Benediktus, protože přehledně nabízí souhrn vývoje jeho činností během pěti let. Sdružení tedy tímto způsobem získá určitý nadhled nad činnostmi, které v rámci svého financování provádí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

[1] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009, 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

[2] Centrum denních služeb – Občanské sdružení BENEDIKTUS. *Benediktus.org* [online]. 2015 [cit. 2015-06-25]. Dostupné z: <http://benediktus.org/socialni-sluzby/centrum-dennich-sluzeb.html>.

[3] Dárcovská SMS: FD. *Dárcovská DMS* [online]. ©2008 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/o-nas/fd.html>

[4] Dárcovská SMS: Jak darovat?. *O projektu: Způsob podpory* [online]. 2009-2013 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: <http://www.darujspravne.cz/o-projektu/zpusob-podpory>

[5] Dárcovská SMS: Jak projekt DMS funguje. *Dárcovská DMS* [online]. ©2008 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/pro-neziskove-organizace/jak-projekt-dms-funguje.html>

[6] Duchovní rozměr - Občanské sdružení BENEDIKTUS. *Benediktus.org* [online]. 2015 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://benediktus.org/o-nas/duchovni-rozmer.html>.

[7] Evropský sociální fond v ČR. *Operační programy 2007 - 2013* [online]. © 2001-2008 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13>

[8] FRIČ, Pavol, GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v ČR: Výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

[9] HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vydání 1. Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

- [10] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [11] HYÁNEK, Vladimír, Zuzana PROUZOVÁ, ŠKARABELOVÁ Simona a kol. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4.
- [12] Chráněné bydlení – Občanské sdružení BENEDIKTUS. *Benediktus.org* [online]. 2015 [cit. 2015-06-25]. Dostupné z: <http://benediktus.org/socialni-sluzby/chranene-bydleni.html>.
- [13] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [14] Neziskovky.cz. *NEZISKOVKY - fakta: Neziskovky v ČR* [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/sdata/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2013\\_619.pdf](http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf)
- [15] Poslání, cíle, filosofie - Občanské sdružení BENEDIKTUS. *Benediktus.org* [online]. 2015 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://benediktus.org/o-nas/poslani-cile-filosofie.html>
- [16] Příloha k usnesení vlády ze dne 11. září 2013 č. 685
- [17] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [18] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001, 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
- [19] SALAMON, Lester M., ANHEIER Helmut K. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997. 526 s. ISBN 0-7190-4902-4.

- [20] Sociálně terapeutické dílny – Občanské sdružení BENEDIKTUS. *Benediktus.org* [online]. 2015 [cit. 2015-06-25]. Dostupné z: <http://benediktus.org/socialni-sluzby/socialne-terapeuticke-dilny.html>.
- [21] STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010, 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.
- [22] ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9.
- [23] ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [24] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [25] *Velký sociologický slovník: I. svazek. A-O*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
- [26] Výroční zpráva občanského sdružení Benediktus 2013. Dostupná z: <http://benediktus.org/o-nas/vyrocní-zpravy-a-stanovy.html>.
- [27] Výroční zpráva občanského sdružení Benediktus 2014. Dostupná z: <http://benediktus.org/o-nas/vyrocní-zpravy-a-stanovy.html>.
- [28] Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). In: *Sbírka zákonů*. 28. 2. 2001. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=117~2F2001&rpp=15#seznam>).



## 8 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Aktiva.....	56
Tabulka 2 – Pasiva .....	56
Tabulka 3 – Bazické indexy aktiv .....	57
Tabulka 4 – Bazické indexy pasiv .....	57
Tabulka 5 – Náklady .....	62
Tabulka 6 – Výnosy .....	62
Tabulka 7 – Bazické indexy náklady .....	66
Tabulka 8 – Bazické indexy výnosy .....	66
Tabulka 9 – Poměr mezi ziskem a celkovými aktivy .....	70
Tabulka 10 – Výsledky výpočtu autarkie.....	71
Tabulka 11 – Výsledky výpočtu variátoru .....	71
Tabulka 12 – Výsledky výpočtu běžné likvidity.....	72
Tabulka 13 – Výsledky výpočtu okamžité likvidity .....	72
Tabulka 14 – Výsledky výpočtu pracovního kapitálu.....	73
Tabulka 15 – Výsledky výpočtu obratu kapitálu .....	73
Tabulka 16 – Výsledky výpočtu míry finanční nezávislosti.....	74
Tabulka 17 – Výsledky výpočtu míry věřitelského rizika .....	74
Tabulka 18 – Přehled pozitivních a negativních jevů .....	75

Tabulka 19 - Počet občanských sdružení 1990 – 2013 .....	92
Tabulka 20 – Metody získávání zdrojů.....	94

## 9 Seznam grafů

Graf 1 – Bilanční suma .....	58
Graf 2 – Dlouhodobý a krátkodobý majetek.....	59
Graf 3 – Dlouhodobý a krátkodobý majetek v procentuálním vyjádření.....	60
Graf 4 – Vlastní a cizí zdroje .....	60
Graf 5 – Vlastní a cizí zdroje v procentuálním vyjádření .....	61
Graf 6 – Náklady a výnosy.....	64
Graf 7 – Náklady a výnosy, regresní analýza .....	65
Graf 8 – Položky nákladů v procentuálním vyjádření .....	68
Graf 9 – Položky výnosů v procentuálním vyjádření .....	69
Graf 10 – Výsledek hospodaření.....	70
Graf 11 – Provozní výnosy v procentuálním vyjádření .....	77
Graf 12 – Provozní výnosy .....	78
Graf 13 – Nejvýznamnější provozní dotace.....	79
Graf 14 – Nejvýznamnější provozní dotace v procentuálním vyjádření.....	79
Graf 15 – Počet občanských sdružení .....	93

## Přílohy

### Příloha č. 1 – Počet občanských sdružení 1990-2013

Tabulka 19 - Počet občanských sdružení 1990 - 2013

Rok	Počet občanských sdružení	Rok	Počet občanských sdružení
1990	3 879	2002	49 108
1991	9 366	2003	50 997
1992	15 393	2004	53 306
1993	21 694	2005	54 963
1994	24 978	2006	58 347
1995	26 814	2007	61 802
1996	27 807	2008	65 386
1997	30 297	2009	68 631
1998	36 046	2010	72 111
1999	38 072	2011	75 627
2000	42 302	2012	77 801
2001	47 101	2013	84 400

Zdroj: [http://www.neziskovky.cz/sdata/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2013\\_619.pdf](http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf),  
2015

**Graf 15 - Počet občanských sdružení**



Zdroj: Vlastní zpracování autora

## Příloha č. 2 – Metody získávání zdrojů

Tabulka 20 - Metody získávání zdrojů

	Šedivý, Medlíková (2011)	Rektořík	Boukal
1	Veřejná sbírka	Přímý poštovní styk	Osobní rozhovor
2	Benefiční akce	Veřejná sbírka	Písemná forma
3	Vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci	Benefiční akce	Telefonický kontakt
4	Telefonické oslovení dárce	Osobní dopis nebo telefonický rozhovor	Veřejná sbírka
5	Osobní setkání	Písemná žádost o grant	Benefiční akce
6	Dárcovská sms – DMS	Fundraising „od dveří ke dveřím“	Tombola, raut
7	Sdílený marketing	Osobní návštěva	Dobrovolné vstupné
8	Odkaz ze závěti		Mediální kampaň
9	Prodej vlastních výrobků a služeb		Prodej vlastních výrobků a služeb
10	Členské příspěvky (u občanských sdružení)		Nabídka klubového členství
11	Direct mail - poštovní kampaň		
	<b>Šedivý, Medlíková (2012)</b>		
12	Aukce		
13	Oslovení dárce prostřednictvím internetu		

Zdroj: Vlastní zpracování autora