



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra regionálního managementu

Bakalářská práce

Strategické plánování neziskové organizace Medou z. s.

Vypracovala: Karolína Rýdlová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Martin Šlachta, Ph. D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína RÝDLOVÁ**
Osobní číslo: **E16572**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Strukturální politika EU pro veřejnou správu**
Název tématu: **Strategické plánování neziskové organizace Medou z.s.**
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

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

Cíl práce:

Cílem práce je provést analýzu řízení a financování neziskové organizace působící v oblasti péče o zdravotně znevýhodněné osoby.

Metodika práce:

Literární část práce se zaměří na vznik a postavení neziskových organizací v České republice, jejich strategické plánování a možnosti jejich financování. Praktickou součástí práce bude vypracování SWOT analýzy strategického plánování této organizace a budou navrženy postupy navýšení úspěchu na trhu sociálních služeb. Jako zdroj informací pro SWOT analýzu budou použity strategické a finanční dokumenty poskytnuté organizací.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Cíl a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Závěr, 7. Resumé, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stránek**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Druckner, P. F. (1994): Řízení neziskových organizací: praxe a principy. Praha, Management Press.
Mládková, L. (2005): Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit. Praha, C.H. Beck.
Smejkal, V., Rais, K. (2013): Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha, Grada, 4. vyd..
Souček, Z. (2003): Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha, Professional Publishing.
Vostrovský V., Štůsek J. (2008): Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti, Agnes.
https://is.jabok.cz/el/JA10/zima2010/RJ367/um/Strategicke_planovani.pdf
Vyakarnam, S., Leppard J.W. (1998): Plánování podnikatelských strategií. Praha, Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Mgr. Martin Šlachta, Ph.D.**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání bakalářské práce: **13. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Holínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 220 02
370 01 Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 5. prosince 2018

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci Strategické plánování neziskové organizace Medou z. s. vypracovala samostatně pod vedením doc. Mgr. Martina Šlachty Ph.D., pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2020

.....
Karolína Rýdlová

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla srdečně poděkovat doc. Mgr. Martinu Šlachtovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při vypracování této práce. Poděkování zároveň patří ředitelce organizace Medou z. s. paní Mgr. Zuzaně Žaloudkové, MBA za poskytnutí potřebných dokumentů. V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině za podporu během celého studia.

Obsah

1	Úvod.....	2
2	Cíle práce	3
3	Literární rešerše	4
3.1	Základní neziskové organizace	7
3.2	Legislativní postavení neziskové organizace.....	10
3.3	Jiné druhy neziskových organizací	15
3.4	Strategie plánování a financování nestátních neziskových organizací	18
3.5	Teorie financování nestátní neziskové organizace	26
3.5.1	Financování z cizích zdrojů	26
3.5.2	Financování z vlastní činnosti organizace.....	31
4	Metodika práce	33
5	Praktická část	35
5.1	Charakteristika organizace.....	35
5.2	Organizační struktura.....	39
5.3	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí – SWOT.....	44
5.4	Analýza vnějšího prostředí – STEP	47
5.5	Analýza zdrojů financování MEDOU z. s. v období 2016 až 2019	54
5.6	Příklady realizovaných projektů Medou z. s.	61
5.6.1	Vodní sporty pro mladé lidi se zdravotním postižením	61
5.6.2	Vybavení komunitní kavárny.....	62
5.6.3	Sociální rehabilitace v Medou z. s.	63
5.6.4	Také chci pracovat	64
6	Diskuse a návrhy.....	65
7	Závěr	68
I.	Summary	69
II.	Seznam použitých zdrojů.....	70
III.	Seznam zkratk	77
IV.	Seznam tabulek, obrázků a grafů	78
V.	Přílohy.....	79

1 Úvod

Po roce 1989 hrají neziskové organizace v české společnosti čím dál tím větší roli, což můžeme vidět na zvýšení jejich počtu o téměř 128 000. Po politickém převratu bylo zaregistrováno 2 000 organizací a jejich počet začal prudce stoupat tak, že už v roce 1992 bylo téměř 20 000 organizací a údaj z roku 2018 už mluví o 130 000 organizací tohoto typu. Je tedy nutno podotknout, že neziskové organizace jsou zcela nepostradatelné a mají klíčovou roli v odvětvích, které slouží k vývoji celé společnosti. Mezi tyto odvětví patří především vzdělávání a školství, sociální služby, zdravotní péče, věda a výzkum či obrana a justice. Právě z tohoto důvodu, že neziskové organizace působí v diametrálně odlišných odvětvích, rozlišuje česká justice několik jejich forem. Legislativa zabývající se neziskovými organizacemi byla upravována v několika právních předpisech, avšak velkým přínosem byla právní úprava soukromého práva, která byla zanesena do nového občanského zákoníku číslo 89/2012 Sb., platného od 1. 1. 2014.

I přestože neziskový sektor se na našem území rozvíjí už několik staletí, v poslední době jsou tyto organizace nuceny ke stále vyšší finanční samostatnosti. Proto je nutné se umět v této oblasti financování přizpůsobit novým trendům a hledat nové cesty a náměty ke způsobu financování.

Tématem bakalářské práce je „Strategické řízení neziskové organizace Medou z. s.“, které je zaměřeno na analýzu řízení a financování neziskové organizace působící v oblasti péče o zdravotně znevýhodněné osoby.

Výběr tématu bakalářské práce byl ovlivněn zájmem o neziskový sektor a nestátní neziskové organizace. Neziskovou organizací Medou z. s. jsem si vybrala z důvodu obdivu práce zakladatelů a jejich nasazení práce v této oblasti s klienty. I z tohoto důvodu jsem se také od roku 2017 stala dobrovolníkem a doufám, že zpracovaná bakalářská práce bude pro organizaci přínosným materiálem, především k využití pro dosažení vize, poslání a cílů při naplnění strategického plánování a řízení. Jelikož nezisková organizace Medou z. s. je mladou organizací, chtěla bych přispět touto bakalářskou prací k jejímu rozkvětu a k navýšení úspěchu na trhu sociálních služeb na Humpolecku a též i v kraji Vysočina.

2 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zmapovat současnou situaci v neziskové organizaci Medou z. s. pomocí SWOT a STEP analýz a na základě znalostí místního prostředí a rozhovorů s ředitelkou organizace navrhnout doporučení, které přispějí ke zkvalitnění a rozšíření služeb dané organizace. Nezisková organizace Medou z. s. působí v oblasti péče o občany z Humpolce a okolí se zdravotním znevýhodněním, tj. tělesným, mentálním či kombinovaným postižením a lidem s poruchou autistického spektra ve věku od šesti do šedesáti let. Proniknout do strategického plánování Medou z. s. jsem se rozhodla z toho důvodu, že v organizaci působím jako dobrovolník a během této zkušenosti, jsem začala zjišťovat, jak významnou roli ve společnosti neziskové organizace mají a že jsou nenahraditelné a velice potřebné.

První část je zaměřena na definici pojmů, na důležitost poslání neziskových organizací a na historický vývoj na našem území. Dále je pozornost věnována existujícím právním formám, způsobům strategického plánování a financováním neziskových organizací.

Druhá část práce se zabývá stručnou charakteristikou, vznikem a vývojem neziskové organizace Medou z. s. Důraz je kladen především na konkrétní služby, které organizace provozuje a dále na finanční prostředky, z kterých hradí své výdaje od vzniku organizace až po současnost.

V bakalářské práci jsou využívány metody strategické analýzy SWOT, která hodnotí vnější i vnitřní prostředí organizace, a též je využita i metoda STEP analýzy, která hodnotí pouze vnější faktory (faktory globálního prostředí) na chod neziskové organizace Medou z. s.

Pro finanční analýzu byly využity účetní uzávěrky a konzultace s ekonomkou organizace. Poslední část práce se věnuje konkrétním návrhům a doporučením, které mohou vést k dalšímu rozšíření či zkvalitnění poskytovaných služeb.

3 Literární rešerše

Jestliže se chceme zabírat fungováním neziskového sektoru čili neziskovým organizacím, měli bychom se primárně seznámit s vývojem, způsobem financování, funkcemi a jejich klasifikací.

Národní hospodářství každé země můžeme segmentovat do dvou sektorů, na tržní čili ziskový sektor a netržní čili neziskový. Ziskový sektor lze definovat jako společenstvo subjektů (podniků), jejichž primárním cílem je docílit co nejvyššího zisku prodejem statků či služeb za tržní cenu. Hospodaří vlastním majetkem, který disponuje vlastními zdroji (kapitálem), popřípadně cizími zdroji, jako jsou úvěry. Na rozdíl od neziskového sektoru, který je možno formulovat jako soubor subjektů, jejichž primárním cílem je dosáhnout co nejvyššího přímého užítku, který má ve většině případu obraz veřejné služby. Subjekty neziskových organizací nakládají s vlastními zdroji, avšak z velké části finanční zdroje pocházejí od soukromých subjektů, anebo od veřejných subjektů podle procesu přerozdělování. Nemůžeme zde vyloučit ani financování z podpory cizích zdrojů, například úvěry či dotace. Majetek neziskového sektoru je primárně majetkem zřizovatele, který má k užívání či hospodaření, anebo má majetek přímo daného subjektu (Novotný & Lukeš, 2008).

Dle švédského ekonoma Viktora A. Pestoffa (Rektořík, 2007) subjekty neziskového sektoru vychází z trojúhelníkového modelu národního hospodářství. Instituce a organizace, které jsou pojmenovány neziskovými, neslouží k dosažení zisku. I přesto, že v teorii i v praxi jsou tak často pojmenovány. Jde jenom o společenský úzus, nikoli o zákonné označení, neboť termín „*nezisková organizace*“ nenalezneme v českém právním řádu. Pojem je odvozen od anglického ekvivalentu „Non-profit organization“ nebo „non for profit“ (Dobrozemský, 2015). Na obrázku 1 je znázorněn Pestoffův trojúhelník podle národního hospodářství, na kterém vidíme vzájemné vazby mezi jednotlivými sektory. Ve schématu nalezneme dělicí přímky, které jsou vedeny tak, že prostředek trojúhelníku je vymezen pro prostor právě neziskovému soukromému sektoru.

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelníkový model národního hospodářství



Zdroj: REKTOŘÍK, J. a KOL. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 1. vyd. Praha: Linde, 2010.*

Dle výše uvedeného Pestoffova trojúhelníku lze neziskový sektor dělit na tři základní sektory:

1. neziskový veřejný sektor,
2. neziskový soukromý sektor,
3. neziskový sektor domácností.

Neziskový veřejný sektor je část neziskového sektoru, který je financován z veřejných zdrojů. Spravuje i řídí ho veřejná správa. Rozhodování zde probíhá formou veřejné volby a podléhá veřejné kontrole. Typickým znakem sektoru je, že za jeho zakladatele jsou považovány veřejné subjekty, tedy státní orgány, kterými jsou kraje, obce, města a městyse. Subjekty, které tvoří tento sektor, nalezneme pod názvem „příspěvková organizace“, jejímž záměrem je poskytovat veřejné služby (Rektořík, 2010).

Soukromý neziskový sektor je považován za část národního hospodářství, za jehož hlavní cíl považujeme přímý užitek, nikoli zisk. Z pohledu ekonomického fungují neziskově. Mají různé právní formy, které jsou určeny právním řádem. V tomto sektoru jsou typická sdružení, kluby, hnutí, odbory, politické strany, komory, cechy a také

sdužení majetku, do kterých řadíme nadace, nadační fondy a ostatní neziskové organizace (Stejskal, 2012).

Evoluce neziskových organizací

Již lidé ve starověku kázali ve svém náboženství solidaritu, ve starém Římě zřizovali bohatí Patriciové spolky na podporu nadaných umělců, kteří byli nazýváni dle Gaila Maecenase mecenáši (70–8 př. n. l.). Katolická církev nabádala k solidaritě s chudými a nemocnými. Ve 12. století po Kristovi byly zřizovány špitály (hospitály), které primárně sloužily poutníkům při jejich cestě do Svaté země a následně jako útulky pro chudé, nemocné a starce. Jejich zřizovatelem byly převážně kláštery financované panovníkem, církví a místní šlechtou. Za významné zakladatele špitálů považujeme například Václava I., Karla IV., císaře Rudolfa II., císaře Matyáše a císařovnu Annu. Za vládních reforem Josefa II. bylo mnoho špitálů zrušeno, jelikož došlo k zestátnění sociální péče. Takto byl zrušen například Vlašský špitál v Praze. Za velmi důležitý řád, který byl založen v 17. století, považujeme řád sester boromejek, jejichž život se podobal životu jeptišek, ačkoli neměly složen řeholní slib. Řád byl založen svatým Karlem Boromejským v 17. století, jako Kongregace Milosrdných sester. Sestry boromejky působily na 120 místech na našem území. Na počátku studené války byl řád zrušen a veškerý majetek zestátněn, staré sestry byly odsunuty do charitních domů a mladé byly odvezeny do pohraničí. Po roce 1989 (po ukončení studené války) sestry začaly znovu pracovat v nemocnicích a například od 1. 10. 1993 vznikla Nemocnice Milosrdných sester svatého Karla Boromejského v Praze, při které byla zřízena Nadace Dobré dílo (Boukal, 2013).

V 18. století v období josefínských reforem se veřejně prospěšná činnost úspěšně rozvíjela a do činnosti se zapojilo více mimocírkevních organizací a docházelo i ke státní podpoře. Vznikalo mnoho subjektů, mezi které řadíme cechy, bratrstva, tovaryšstva, různé podpůrné spolky, vzdělávací akademie, různé korporace, sbory, kolegia, svazy, asociace atd. V 19. století vznikly spolky podporující vzdělání, kulturu a umění, jejichž činnost byla významná, i přestože byla pod důslednou státní kontrolou, která byla upravena v zákoně říšském číslo 134/1867 ř. z., o právu spolčovacím, charitativním a spolkové činnosti z roku 1867. Na našem území v tehdejších Československu byl zákon zrušen a nahrazen novým zákonem číslo 68/1951 Sb.,

o dobrovolných organizacích ze dne 12. července 1951. K největšímu rozmachu nestátních neziskových organizací došlo po vzniku první Československé republiky v roce 1918 až do období okupace nacistickým Německem. Například na území Prahy v období od 1895 do 1951 bylo registrováno okolo 18 000 spolků (Boukal, 2013).

Po roce 1948 byly tisíce spolků zrušeny nebo sloučeny pod organizaci vedenou a kontrolovanou státem, respektive Komunistickou stranou Československa, kde občanská aktivita občanů nebyla vítána. Po skončení studené války přijetím právní legislativy dne 17. března 1990, kdy byl přijat zákon číslo 83/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů o sdružování občanů a zákon číslo 84/1950 Sb., ve znění pozdějších předpisů o právu shromažďovacím začaly vznikat nestátní neziskové organizace (Boukal, 2013).

V české právní legislativě neexistuje žádný právní předpis, který by přesně vymezoval definici nezisková organizace či neziskový sektor. Z právního pojetí lze konstatovat, že nezisková organizace je právnickou osobou, která nemá závislost na státu. Od ostatních právnických osob se liší prioritami jejich plnění a posláním. Hodnoty při dosažení zisku nepřerozděluje na společníky, akcionáře, družstevníky, nýbrž zisk přerozděluje do činností svého poslání. Nezisková organizace primárně není založena za účelem vytváření zisku, ale zisk může tvořit. Jejím cílem je užitek, který uspokojuje potřeby klienta. Za majetek je považován majetek této neziskové organizace nebo jejího zakládajícího subjektu (Boukal, 2013).

Stěžejním právním předpisem, který se týká neziskových organizací, jejich vznikem, činností či zánikem, je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů s účinností od 1. 1. 2014, který upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva ČR, kam patří i nevládní neziskové organizace (Vít, 2015).

3.1 Základní neziskové organizace

Vládní neziskové organizace

Vládní (státní, veřejné) neziskové organizace, též nazývány jako druhý sektor, jsou neziskové organizace zakládány institucemi veřejného sektoru, které zabezpečují pro obyvatelstvo veřejné služby formou čistých nebo smíšených veřejných statků. Na našem území primární funkci mezi vládními neziskovými organizacemi zastřešují organizační

složky státu a příspěvkové organizace. Hospodaření je na podobném způsobu jako nestátní neziskové organizace, nicméně na rozdíl od nich jsou financovány přímo ze státního rozpočtu. Do této skupiny řadíme například vězeňskou službu, Akademii věd ČR, Nejvyšší kontrolní úřad, Českou správu sociálního zabezpečení, Úřad práce České republiky, Celní úřad, organizační složky samosprávních celků, příspěvkové organizace krajů a obcí, Úřad pro zastupování ve věcech majetkových, též i Český rozhlas, Českou televizi, státní vysoké školy, státní fondy či Českou národní banku.

Nestátní neziskové organizace

Nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace lze též nalézt pod názvem třetí sektor. Za zakladatele nestátní neziskové organizace považujeme soukromý subjekt, který bez předpokladů zisku investuje do začínající organizace. Vzniká na základě dobrovolného rozhodnutí, a ne z nařízení státu. Stát se primárně zaměřuje na velké voličské skupiny, a tím dochází ke státnímu selhání. V případě, že dojde k selhání státu, převzou roli nestátní neziskové organizace, které plní funkci jako zástupci veřejnosti, obhajují zájmy faktické skupiny a svou roli plní podstatně pružněji než stát. Místo nestátních neziskových organizací je ve společnosti nezastupitelné. Stát si je vědom potřeby nestátních neziskových organizací, proto jim je legislativně nápomocen. Do této skupiny patří zejména následující druhy organizací, jako jsou nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí, obecně prospěšné společnosti, registrované církve a náboženské společnosti. Též do této skupiny řadíme vzájemně prospěšné nestátní neziskové organizace, jako jsou například občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob a sdružení bez právní subjektivity či profesní komory (Rektořík, 2010).

Jak uvádí Vašítková o neziskových organizacích: „*Neziskové organizace posilují pocity solidarity a komunity, Pomáhají lidem budovat tzv. „sociální kapitál“, povzbuzují procesy vzájemné spolupráce a tvorby důvěry, na kterých závisí fungování trhu i demokracie. Neziskové organizace vyplňují prostor mezi občanem a státem a umožňují mu participovat na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb. V České republice však většina neziskových organizací plní spíše funkci servisní (poskytování služeb) než participativní (mobilizace občanů)*“ (Vašítková, 2014).

Poněvadž nestátní neziskové organizace se nemohou spoléhat pouze na financování z veřejných rozpočtů, musí se samy každoročně snažit o finanční příděl pro své fungování.

Již výše je zmíněno, že český právní řád legální definici pro neziskové organizace nezahrnuje, proto je nutné si ji odvodit. Souhrnná a mezinárodně uznávaná charakteristická definice profesora Lestra M. Salamona a profesora Helmuta K. Anheiera uvádí, že nestátní neziskový sektor je souborem institucí, které existují mimo státní zřízení, nicméně slouží k zabezpečení veřejných zájmů. Nestátní neziskovou organizaci lze charakterizovat dle příznačných znaků, podle které jde o organizace:

- **Institucionalizované (organized)** – mají určitou organizační strukturu.
- **Soukromé (private)** – nejsou řízeny státní správou. V jejich čele nestojí státní úředníci a nemůžou mít ani významnou státní podporu.
- **Neziskové (non-profit)** – jsou založeny na principu neziskovosti, zisk není rozdělován mezi společníky, akcionáře, družstevníky či vedení firmy. Vytvořený zisk je používán do stanovených strategických cílů, chodu a činnosti organizace.
- **Samostatné a nezávislé (self-goverment)** – jsou vybaveny vlastními strukturami a postupy. Řídí samy sebe.
- **Dobrovolné (voluntary)** – mají dobrovolnou účast svých členů i veřejnosti. Jedná se o výkon neplacené práce pro tyto organizace, účast ve správních radách je bezúplatná.
- **Prospěšné (helpfulness)** – organizace usilující o veřejný zájem a prospěch nejen celé společnosti, ale i v určitých skupinách. Znak prospěšnosti je v běžné praxi těžce měřitelný (Haltofová, 2011).

Role neziskových organizací je v současné rychle plynoucí době nenahraditelná. Musíme si uvědomit, že nevládní neziskové organizace vidí příležitosti tam, kde komerční podnikání často předpokládá problém, poněvadž klienti poskytovaných služeb nejsou schopni zaplatit za služby tak vysokou cenu, jako by po nich žádaly ziskové organizace. Nevládní neziskové organizace poskytují služby, které nejsou v kompetenci státu, nebo je poskytovatel nechce poskytovat, anebo je poskytuje neefektivně. Tím je umožněn prostor pro vytvoření těchto nevládních organizací. Dále také můžeme

podotknout, že neziskové organizace umožňují svobodnou volbu jedinců či skupin zúčastňovat se veřejných aktivit, které podporují zájmy lidí, pomáhají různým sociálně znevýhodněným skupinám při integraci a současně uspokojují mnohé sociální, kulturní, environmentální a jiné potřeby. Nutné je také konstatovat, že oproti ziskovým společnostem jsou na neziskové organizace kladeny vysoké nároky na transparentnost, spolehlivost, vstřícnost a spolupráci. Veškeré tyto nároky vedou neziskové organizace k odpovědnému strategickému plánování a strategickému řízení. Společnosti též přináší prosazení s využitím různých občanských aktivit, které pozitivně přispívají ve prospěch jedince a celého společenstva (Koudelka, 2008).

3.2 Legislativní postavení neziskové organizace

Neziskové organizace mají několik funkcí. Primární funkce je nápravná, jejímž úkolem je napravování tržního selhání, jelikož na trhu nejsou schopni zajišťovat nabízené statky, služby, respektive jistoty. Druhou funkcí, kterou plní, je především náprava vládního selhání, protože jde o doplnění kolektivních statků a služeb, které stát poskytuje jen minimálně. Následující funkcí je socializační nebo participační, kde občané mohou za pomoci nestátní neziskové organizace využít sdružovací právo, působit osvětově a participovat aktivně na výkonu demokratického procesu uplatňování veřejné volby či provádět kontrolní činnosti státní moci. Nestátní neziskové organizace mají také funkci redukční, která přispívá ke snížení celkových výdajů státu a rozšiřuje nabídku na trhu práce, tím přispívá ke snížení počtu pracovníků veřejného sektoru (Pospíšil, 2009).

Spolky

S účinností nového občanského zákoníku jsou spolky zařazeny mezi korporace. Legislativní formou jsou považovány částečně zástupci občanských sdružení, která zanikla ke dni 31. 12. 2013 a jejich působení je upraveno v občanském zákoníku č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů platného od 1. 1. 2014. do 31. 12. 2017 tj. do tří let od účinnosti nového občanského zákoníku, byly organizační jednotky občanských sdružení považovány za pobočné spolky. Kdo nepodal do konce tohoto termínu žádost o zápis pobočného spolku, spolek zanikl. Je nutné podotknout, že spolek

není roven občanskému sdružení. U spolku je přikládán větší důraz na spolkovou činnost a členský charakter v poskytování služeb svým členům i veřejnosti. Ve srovnání s občanským sdružením mají spolky ohraničené možnosti a jejich legislativní úprava má široké spektrum (ESF ČR, 2013).

Spolek je považován za samosprávný, dobrovolný svazek fyzických a právnických osob, který je založen k uskutečnění daného společného zájmu svých členů. Spolek je zakládán zakladatelem nebo osobou k tomu určenou na návrh podaný k zápisu do veřejného rejstříku a vzniká dnem zápisu, jak je uvedeno v ustanovení § 214 zákona 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů: *„Alespoň tři osoby uvedené společným zájmem mohou založit, k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Vytvoří-li spolky k uplatňování společného zájmu nový spolek jako svůj svazek, vyjádří v názvu nového spolku jeho svazovanou povahu“*.

V názvu spolku musí být slovo spolek, zapsaný spolek či zkratka z. s. Obdobně jako u občanského sdružení, výdělečná činnost nesmí být hlavní činností, ale může být činností vedlejší, pokud tím podpoří hlavní činnost spolku. Hlavní a vedlejší činnost je zásadně oddělena. Ve spolku je členství dobrovolné, žádný člen k němu nesmí být nucen a nesmí být ani nucen z něho vystoupit. Pobočný spolek je organizační jednotka, která je založena stanovami spolku, které musí být k dispozici k nahlédnutí v sídle spolku v úplném znění. Hlavní spolek může založit pobočný spolek, který zapíše do veřejného rejstříku a dnem zápisu vzniká. Tímto dnem dojde k oddělení majetku mezi těmito spolky. Jestliže ve stanovách není výslovně zapsáno, hlavní spolek vždy ručí za dluhy pobočného spolku, ovšem pobočný spolek neručí za dluhy hlavního spolku a ani členové spolku neručí za jeho dluhy. Jak je uvedeno v ustanovení § 228 odstavci 1 a 2 zákona 89/2012 Sb., občanský zákon, ve znění pozdějších předpisů. *(1) Právní osobnost pobočného spolku se odvozuje od právní osobnosti hlavního spolku. Pobočný spolek může mít práva a povinnosti a nebývat je v rozsahu určeném stanovami hlavního spolku a zapsaném ve veřejném rejstříku. (2) Název pobočného spolku musí obsahovat příznačný prvek názvu hlavního spolku a vyjádřit jeho vlastnost pobočného spolku“*. Pobočný spolek zanikne, jestliže zanikne i hlavní spolek. Jako spolek můžeme uvést například Český červený kříž, který poskytuje sociální, humanitární a zdravotní pomoc a Bílý kruh bezpečí, který poskytuje pomoc obětem trestného činu.

Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost (OPS) je považována za právnickou osobu nadačního typu, která je zařazena mezi nestátní neziskové organizace. OPS je zakládána na principu neziskovosti. Neziskovost je spatřována v tom, že právní subjekt nemusí vykazovat zisk. Naopak hospodářský výsledek musí být reinvestován ve prospěch obecně prospěšných služeb, pro které byla nezisková právnická osoba založena.

Z názvu je patrné, že tyto společnosti umožňují veřejně prospěšné služby a zisk z jejich činnosti je výhradně použit na činnosti, ke kterým byla společnost založena. Při založení společnosti pouze jedním zakladatelem je v zakladatelské listině obsažen druh těchto služeb. Pokud je zakládána společnost více zakladateli, je druh služeb obsažen v zakladatelské smlouvě. V listině či smlouvě jsou též předepsány podrobné podmínky pro poskytování služeb, které musí být pro klienty snadno srozumitelné a pochopitelné (Stuchlíková & Komrsková, 2012).

S účinností od 1. 1. 2011 statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti je ředitel společnosti, který nemůže být zároveň členem správní ani dozorčí rady. Ředitele OPS jmenuje a odvolává správní rada. Členy správní rady jmenuje zakladatel společnosti, musí být v minimálním počtu tři osoby a v počtu dělitelným třemi. V čele stojí předseda správní rady, který má vždy rozhodující hlas. Dozorčí rada OPS je též kontrolním orgánem, který dohlíží na činnost. Obdobně jako správní rada musí být v počtu dělitelným třemi v minimálním počtu tří osob, v čele s předsedou dozorčí rady, jestliže v zakladatelské listině není uvedeno jinak, členy dozorčí rady volí zakladatelé společnosti. Obecně prospěšná společnost, pokud má uvedeno v zakladací listině, může též i vykonávat doplňkovou činnost. Zánik OPS je dnem výmazu z veřejného rejstříku (Stuchlíková & Komrsková, 2012).

S účinností Nového občanského zákona 89/2012 Sb., od 1. 1. 2014 nemohou již být zakládány nové obecně prospěšné společnosti. Obecně prospěšné společnosti vzniklé do 31. 12. 2013 se dle výše uvedeného zákona ustanovení § 3050 transformovaly na nadaci, nadační fond či na ústav. Pokud tak nebylo provedeno, právní úprava byla ponechána a jejich činnosti se řídí dále zrušeným zákonem číslo 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (ESF ČR, 2013).

Obecně prospěšnou společností je i nadále například Maltézská pomoc, o. p. s., která pečuje o rodiny s dětmi ze sociálně znevýhodněného prostředí, opuštěné staré lidi

a o staré lidi upoutané na lůžko, mládež, nemocné, vozíčkáře, děti z dětských domovů a kojeneckých ústavů, vězně, chudé rodiny, lidi starající se o příbuzné, o lidi postižené živelnými katastrofami, lidi bez domova a další potřebné.

Ústav

Ústav považujeme za právnickou osobu fundačního typu. To znamená, že má majetkový základ vyčleněný k určitému účelu. Zřízení ústavu je za zřetelným účelem provozování činnosti, které je společensky nebo hospodářsky prospěšné s využitím své majetkové složky. Zásadně se odlišuje od korporace, jelikož jeho provozování a fungování není podmíněno členstvím.

Charakteristickým znakem ústavu je účelnost spočívající v poskytování služeb, které je dostupné každému a za stejných podmínek. Ústav také může provozovat činnost vedlejší, pokud výnosy z této činnosti jsou ku prospěchu hlavní činnosti a není tím znehodnocena kvalita, rozsah a dostupnost služeb. Ústav je zakládán za účelem soukromoprávním i veřejnoprávním, které mají například nemocnice, vědecké či výzkumné ústavy, školy, galerie a muzea. V názvu označení musí být zřetelné označení právní formy „zapsaný ústav“ či zkratku „z. ú.“. Ústav vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku anebo pořízením pro případ smrti, jak je uvedeno v ustanovení § 405 odst. 1 zákona číslo 89/2012 Sb., občanského zákona, ve znění pozdějších předpisů. Zákon neurčuje, kdo je považován za osobu zakladatele. Ústav tedy může založit jakákoli fyzická nebo právnická osoba či stát. Ústav, obdobně jako ostatní formy neziskových organizací, je zakládán registrací. Na zakládací listině je povinným údajem výše vkladu, který je možno poskytnout v libovolné výši, může být i nulový, i nepeněžní (například forma úvěru). Statutární orgán ústavu je ředitel, který nesmí být zároveň členem správní ani dozorčí rady či členem jiného obdobného orgánu v ústavu. Též nesmí být člen správní rady a zároveň i členem dozorčí rady a naopak. Posláním správní rady je, že volí a odvolává ředitele ústavu a současně dohlíží na všechny jeho činnosti. Statut ústavu, jako je ředitel, správní a dozorčí rada, jsou zapsány do sbírky listin a musí být veřejně dostupné. Náklady a výnosy se v ústavu účtují zvlášť z hlavní činnosti, z vedlejší činnosti a ze správy ústavu. Každoročně vedle zpracované účetní závěrky musí ústav do šesti měsíců od ukončení předchozího účetního období vydat zprávu, ta se zapisuje a ukládá do sbírky listin, která je veřejně dostupná. Pokud ústav

dlouhodobě nesplňuje svůj určený účel, ke kterému byl založen, může být soudem zrušen (Stuchlíková & Komrsková, 2012).

Příklad ústavu je Výchovný ústav, středisko výchovné péče, střední škola a školní jídelna Černovice, který poskytuje primární prevenci a diagnostiku v reedukaci poruch chování dětí a mládeže, terapeutické a etopedické vedení, reedukaci poruch chování nezletilých dívek, těhotných nezletilých dívek a nezletilých matek a dívek experimentující s návykovou látkou. Cílem tohoto ústavu je příprava na vlastní život, sebereflexe a sebeovládání teoretických znalostí, praktických dovedností a zodpovědnost sama za sebe.

Nadace a nadační fondy

Nadaci čili fundaci považujeme za další typ nevýdělečné právnické osoby. Jejím podstatným znakem je majetkový základ, který je vyčleněn faktickým záměrem. Ze základního hlediska rozdělujeme fundace soukromého práva a fundace veřejného práva. Za fundace veřejného práva považujeme státní a veřejné fondy, kterými jsou příspěvkové organizace obcí, krajů, veřejné výzkumné instituce, dále pak Státní fond životního prostředí České republiky, Státní fond rozvoje bydlení, Státní zemědělský intervenční fond a další. Primárním znakem těchto organizací je majetkový základ čili fundus, který vyčleňujeme k uskutečnění hlavního záměru fundace i k jeho dosažení. Součástí každé nadace musí být přidružený fond, který je považován za zvláštní typ uskupení majetku, ale nepůsobí jako samostatná právnická osoba. Právní forma nadací do 31. 12. 2013 byla upravena v samostatném zákoně číslo 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve kterém bylo jasně formulováno, že majetek je účelně sdružován a zřízen pro dosahování obecně prospěšných cílů. Tímto je míněn rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv, ochrana životního prostředí, ochrana humanitárních hodnot, kulturních památek a tradic a další. S účinností nového občanského zákoníku byl tento zákon zrušen a forma nadace je vymezena v tomto obsáhlém zákoně, kde je přímo řazena mezi fundace. Nadace je právnickou osobou, která nesmí ani nemůže být založena za účelem dosažení zisku, za účelem podnikání ani výkonu jiné výdělečné činnosti a je jí též zakázáno zřizovat pro podporu politických stran. Nadace může mít dvojí účel zřízení, jak je zakotveno v ustanovení § 306 odst. 1, v zákoně 89/2012 Sb., občanský zákon, ve znění pozdějších předpisů: „*Zakladatel*

zakládá nadaci k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecního blaha o dobročinný, spočívá-li v podpoře určeného okruhu osob určených jednotlivě či jinak“.

Nadaci zakládáme tzv. nadační listinou, za kterou též můžeme považovat zakládací listinu nebo pořízení pro případ smrti. Nadaci může zřizovat fyzická osoba, právnická osoba či více osob, které považujeme za jednu osobu. Vznik nadace se zapisuje do nadačního rejstříku a vzniká dnem zápisu do něj, jelikož je zakládána na vlastním majetku, je nutnost mít majetek už při samostatném zakládání. V zákoně je zakotveno, že nadace musí mít i nadační jistinu, ve které je stanovena minimální hodnota souhrnného vkladu alespoň 500 000 Kč, to je tzv. nadační kapitál. Statutární orgán je správní rada o minimálně třech členech. Dalšími orgány je dozorčí rada, revizor, který působí jako kontrolní a dozorčí orgán. Nadace zaniká, jestliže se podařilo dosáhnout účelu, a to tak, že správní rada určí likvidátora, který zajistí majetkové vypořádání. Dále je nutno vymazat nadaci z nadačního rejstříku (Stejskal, 2012). Příkladem nadace je Nadace Olgy Havlové, Nadace rozvoje zdraví, Nadace Terezy Maxové a mnoho dalších.

Nadační fond je také považován za právní formu fundace. Je zřizován ke společenskému či hospodárně užitečnému účelu. Není k trvalému účelu, jedná se pouze o časově omezený účel, jako je například institucionalizovaná veřejná sbírka nebo rychlé získání finančních prostředků ke stanovenému konkrétnímu účelu. Nadační fond zřizujeme zakládací listinou či pořízením pro případ smrti. Po schválení dozorčí rady nebo revizora se může nadační fond změnit na nadaci, tento záměr musí být zveřejněn 30 dnů před zasedáním správní rady. O zrušení nadačního fondu rozhoduje správní rada nebo soud, jestliže nenaplnuje svůj účel, ke kterému byl zřízen. Uvedeme například Nadační fond pomoci Karla Janečka, Nadační fond Šťastná hvězda, Nadační fond proti korupci.

3.3 Jiné druhy neziskových organizací

Ostatní druhy neziskových organizací se liší od základních primárně tím, že všechny předchozí neziskové organizace jsou legislativně upraveny a řízeny novým občanským zákoníkem číslo 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Následující neziskové organizace jsou upravovány speciálními zákony, jejich legislativní úprava je rozříštěná.

V této skupině nalezneme církve, církevní právnické osoby a náboženské společnosti, politická hnutí, veřejné vysoké školy, profesní komory a příspěvkové organizace.

Církvě a náboženské společnosti

Církvě a náboženské společnosti považujeme za právnické osoby, které legislativně upravuje zákon číslo 3/2002 Sb., o církevních a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů. Patří mezi dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, svými vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry. Církvě a náboženské společnosti jsou založeny ve smyslu vyznávané určité náboženské víry, a to ve veřejném i soukromém životě a pořádají v této souvislosti bohoslužby, vyučování, shromažďování a duchovní služby. Návrh na zřízení podává určený orgán církve nebo náboženské společnosti přímo u Ministerstva kultury ČR, které provede zápis do příslušného rejstříku. Návrh musí podat minimálně tři fyzické osoby starší 18 let, které jsou právně způsobilé, občany ČR, případně cizinci s trvalým pobytem na našem území. Zakladatelská listina musí obsahovat služby, které organizace poskytuje a za jakých podmínek. Pokud dojde k zániku, musí být zrušena registrace a společnosti se nařídí likvidace, ke dni výmazu z veřejného rejstříku (Novotný & Lukeš, 2008).

Ve velké míře se církevní společnosti zabývají a pomáhají osobám ohroženým sociálním vyloučením, které se ve velké míře financuje z veřejných zdrojů či grantů nadací. Jejich působnost je především na regionální či lokální úrovni, kde mají menší územní působnost. Každá církevní společnost musí o svém působení podávat pravidelně zprávy. Církevní organizaci působící v sociálních službách můžeme předložit Diakonii českobratrské církve evangelické, součástí římskokatolické církve je Charita České republiky.

Politické strany a politická hnutí

V základní listině práv a svobod nalezneme, že primárním právem politických stran a hnutí je právo sdružovat se. Jednotlivou legislativní úpravu, která se vztahuje k dané problematice, nalezneme v zákoně číslo 302/2016 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů. V zákoně je upraven vznik politických stran a hnutí. Registrace je příslušná a provádí se u Ministerstva vnitra

ČR. Podnět na registraci předkládá přípravný výbor, kde součástí návrhu je podepsaná petice s minimálně tisíci podpisy občanů o založení strany a stanovy politického hnutí či strany ve dvou vyhotoveních. Každá strana či hnutí má svoji strukturu a vnitřní předpisy. Nejvyšším orgánem je sjezd strany, představenstvo, předseda, výkonné rady či výbory grémia strany a ústřední kontrolní a revizní komise a následně mohou zřídit oblastní, krajské okresní či regionální organizace. K měsíci únoru 2020 v České republice je registrováno aktivních 92 politických stran a 142 politických hnutí (MV ČR, 2020).

Veřejné vysoké školy

Veřejné vysoké školy jsou specifickou právnickou osobou poskytující formu akreditovaných studijních programů, legislativně upraveno v zákoně číslo 111/1998 Sb., zákon o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů. Orgány vysoké školy dělíme na samosprávné, kam je zařazen akademický senát, rektor, vědecká či umělecká rada a ostatní orgány, kde nalezneme správní radu a kvestora. V čele každé vysoké školy stojí rektor. V České republice je 26 veřejných vysokých škol (MŠMT, 2020).

Profesní komory

Profesní komory jsou veřejnoprávní korporace, které nejsou orgánem státu. Profesní komory sdružují příslušníky regulovaných profesí či povolání, čímž je jejich činnost považována za samostatnou nebo v zaměstnaneckém poměru, ke kterému je třeba nejen odborného vzdělání, ale i speciálního oprávnění – licence. Působnost, právní poměry členů, případně ostatní osoby, jsou legislativně určeny (Koudelka, 2008). V České republice působí dvanáct profesních komor, například Česká advokátní komora, Česká lékařská komora, Notářská komora České republiky. Převážná většina z nich je založena na povinném členství, což je podmínkou pro výkon daného povolání. Tato podmínka je uplatňována pouze pro fyzické osoby s výjimkou Hospodářské a agrární komory. V těchto komorách mohou být členy i právnické osoby a pro ně členství není povinné (Sládeček, 2019).

Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace mají svůj právní subjekt a jejich zřizovatel spadá pod organizační složku státu (Úřad vlády České republiky, Ministerstva, Kancelář prezidenta České republiky, Akademie věd ČR atd.) a územní samosprávné celky (obce, kraje). Primární rozdíl je v tom, že příspěvkové organizace krajů a obcí se zapisují do obchodního rejstříku, kdežto příspěvkové organizace zřízené organizační složkou státu se nezapisují. Účelem založení je plnění veřejně prospěšného účelu. Zřizovatel svěřuje majetek, který organizace spravuje a hospodaří s ním. Pokud organizace vlastní svůj majetek, musí jej evidovat odděleně od majetku zřizovatele. Založení je na základě zřizovací listiny, kde jsou sepsána práva a povinnosti při správě a nakládání s majetkem. Zřízení příspěvkových organizací je v rozsáhlých oblastech působnosti, jako je zdravotnictví, školství, sociální péče, kultura. Především příspěvkovými organizacemi jsou školy, nemocnice, domovy pro seniory, divadla, muzea a další (Boukal, 2009).

3.4 Strategie plánování a financování nestátních neziskových organizací

Každá nestátní nezisková organizace pro svou udržitelnost hledá pomoc ve tvorbě strategií, kterými jsou například finanční strategie, produktové strategie, personální strategie a marketingová strategie. Všechny tyto strategie spolu úzce souvisí a jedna bez druhé by nemohla existovat a efektivně se rozvíjet.

Tato kapitola se zaměřuje na představení pojmů strategické řízení, strategické plánování a na možnosti financování neziskových organizací v České republice. Každá nestátní nezisková organizace má charakter soukromoprávní povahy, reaguje na potřeby společnosti a je nutné, aby financování bylo vícezdrojové. Též je důležitá finanční politika a vypracovaný dlouhodobý plán. Existující zisk musí organizace využít k podpoře a rozvoji organizace.

Pod pojmem strategie je možné si představit specifický plán aktivit postupu, který signalizuje, jak za daných předpokladů docílit stanovených cílů. Lze rovněž konstatovat, že se jedná o přehled možných kroků a činností, které jsou přebírány s vědomím či částečně nevědomostí všech přicházejících předpokladů, podmínek, faktorů a spojení. Pokud neznáme všechny přijatelné varianty, nelze přesně určit, jaké výhody

a nevýhody vycházejí pro požadavky budoucího rozhodování. Za výsledný účel strategie považujeme cíl, když organizace dosáhne náležité spolupráce veškerých skupin a utvoří společný a nedělitelný komplet jeho následujících výhledů (Vostrovský & Štůsek, 2008).

Strategické řízení

Primárním principem k získání udržitelnosti je zabývat se dlouhodobým plánováním a produkcí strategie udržitelnosti. Nevyhnutelnou součástí managementu nestátních neziskových organizací se stává strategické řízení. Ve všech organizacích je řízení pomocí rozmanitých rozhodovacích úloh na individuálních úrovních provozovaných činností, jejichž záměr je přidělovat peněžní i nepeněžní zdroje a zajistit kladné výsledky v konkrétním prostředí. Hlavní podstata strategického řízení představuje předpis pro rozhodování za nejasných předpokladů. Strategické rozhodování je spojeno s naformulováním směru, kterým se má organizace v úmyslu dlouhodobě zabývat. Musí být stanovena škála určených činností a aktivit organizace se zřetelem na prostředí, přidělování a přerozdělování veškerých zdrojů organizace. Obsahem strategického řízení organizace je definování strategie, aplikování nových podmínek a její následné hodnocení (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

Strategickému řízení lze též porozumět jako stále nekončící a probíhající proces, krok za krokem opakujících se na sebe racionálně navazujících činností, které začínají stanovením poslání a cílů organizace, strategickou analýzou a definováním možných různých variant výsledků (strategií), ze kterých je vyhodnocena a předkládána nejlépe vyhovující strategie. Dále následně pokračuje kontrola a úprava problémů a výběr nejlepších variant (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Strategické řízení lze považovat za prvořadý úkol vedení neziskové organizace. Jeho poslání dostává na významu v posledních letech v důsledku zvyšování kvality v různých oblastech služeb. K tomuto přispívá zvětšující se konkurenceschopnost neziskových subjektů, kvalifikovanost pracovních sil, nároky na využívání přírodních zdrojů a v neposlední řadě změny v komunikačních technologiích.

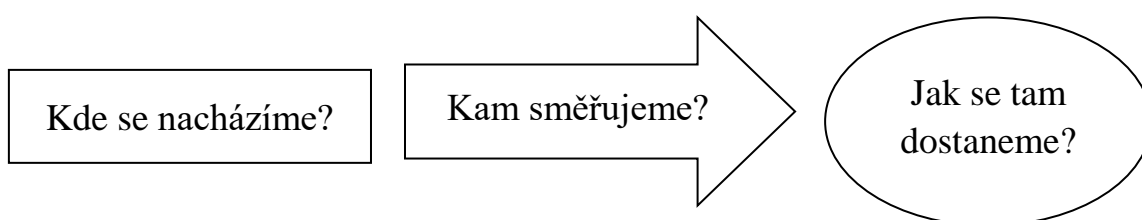
Strategické plánování

Strategické plánování lze považovat za vysoce účelný postup k zajištění dlouhodobé efektivnosti a udržitelnosti neziskové organizace. Účelem je řádně formulovat, kde se organizace nachází a kde se má v úmyslu v následujících letech nacházet.

Strategické plánování lze elementárně popsat jako přetrvávající proces, jímž reagujeme a dáváme odpovědi na tři hlavní otázky, při kterých hledáme nejlepší a nejoptimálnější směr, jak vybraných záměrů v budoucnu docílit.

1. Kde se nacházíme? – mapování výchozí/současné pozice.
2. Kam směřujeme? – jaký je náš cíl.
3. Jak se tam dostaneme? – formulace konkrétních opatření k uskutečnění cíle (Obr. 2; Plamínek, 1996).

Obrázek 2: Schéma strategického plánování



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro náležitý postup strategického plánování je nutné, aby byla pod vedením nezávislé osoby, která je nazývána facilitátor.

Do podstatných kroků pro strategické plánování udržitelnosti lze zahrnout:

1. **Dlouhodobá vize** - prvním krokem je pokaždé si odpovědět na otázku: Kde vidíme organizaci za pět, deset let? Vytyčení vize je výchozí předpoklad pro formulování cílů a plánování aktivit vedoucích k jejich získání. Dále napomáhá nastavit postupy uvnitř organizace a zajistit zdroje pro budoucí plány.
2. **Integrace udržitelnosti napříč celou organizací** - Celé průběhy, procesy, projekty a aktivity je nutné regulovat se zřetelem na udržitelnost organizace a zapojit všechny

její hlediska. Začleňování udržitelnosti je nápomocné při tvorbě dobrých vztahů se všemi zúčastněnými.

- 3. Komunikace strategie** – všechny činnosti, úspěchy a efekty projektů by měly být diskutovány pro účel získání podpory od všech zúčastněných.
- 4. Dialog s klíčovými stakeholdery (zúčastněnými stranami)** – důležité zúčastněné skupiny by měly být zapojeny do celého rozvoje organizace, především do všech programů a projektů. Díky tomuto je vhodné podporovat dialog s důležitými stakeholdery. Příkladem je pořádání různých přednášek a workshopů.
- 5. Diverzifikace zdrojů financování** – pro dlouhodobou a trvalou udržitelnost rozvoje je nejdůležitější diverzifikace (zvyšování) zdrojů financování. Je nutné se nespolehat jen na tradiční zdroje, ale i hledat a rozvíjet nová partnerství a dárcovství.
- 6. Interní potenciál a zdroje financování** – pro zvyšování udržitelnosti je též velmi důležité pečovat o lidské, materiální a sociální zdroje organizace (Fundsfor NGOs, 2017).

Vzhledem k tvrdému konkurenčnímu prostředí je nezbytné, aby docházelo k rozvoji organizace. Při rozvoji organizace je nutné sledovat své okolí, tedy konkurenci, a pružně reagovat jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Též základem každého strategického plánování jsou analýzy, které jsou pro všechny typy organizací velmi důležité. Pro neziskové organizace je prvořadé vytvářet například SWOT analýzu, STEP analýzu, analýzu zainteresovaných skupin, analýzu rizik atd.

SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi primární analytické metody strategické analýzy a poskytuje podklady k tvorbě jednotlivých strategických směrů a cílů pro následný vývoj organizace. SWOT je zkratka složená z anglického originálu, kde S = Strengths – silné stránky, W = Weaknesses – slabé stránky, O = Opportunities – příležitosti a T = Threats – hrozby.

SWOT je tedy zkratkou pro analýzu, která se zaměřuje na hodnocení pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

V následující tabulce 1 je podrobně znázorněna SWOT analýza.

Tabulka 1: SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnější prostředí	S STRENGTHS silné stránky	W WEAKNESSES slabé stránky
Vnitřní prostředí	O OPPORTUNITIES příležitosti	T THREATS hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování.

Proto, abychom mohli provést kvalitní SWOT analýzu, počátečním bodem je rozbor vnějšího prostředí. Do vnějšího prostředí je řazeno vše, co se děje mimo organizaci v prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Hlavním záměrem analýzy vnějšího prostředí je prověření se záměrem rozpoznání hrozeb a příležitostí a poskytnutí informací, které mohou být nápomocny pro hodnocení současného stavu prostředí a následujícímu vývoji okolností v tomto prostředí, jež mají zásadní vliv na vývoj organizace (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012).

Pod příležitostmi pro organizaci jsou zakotveny možnosti a vyhlídky, které mají pozitivní vliv na efektivnější využití zdrojů, které má organizace k dispozici. Tím dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti a ke zvýšení finančních zdrojů a lepšímu dosažení cílů. Potenciální užitek pro neziskové organizace nesou právě zmiňované příležitosti. Tím dochází ke spolupráci s novými partnery a s možnostmi vstupu na nové trhy. Primární příležitostí pro neziskové organizace je charita či grant. Druhořadou možností je poznání a utvoření spojení s jinými organizacemi pro podobný charitativní cíl (Domanská, 2008).

Protikladem příležitostí jsou hrozby, které organizaci mohou ohrozit. Prvořadě ohrožení se nejvíce objevuje u konkurenčních společností, v politické nestabilitě a v živelných

pohromách a katastrofách. Zásadní hrozbou je přetažení klíčových zaměstnanců ke konkurenci i ztráta dobrého jména společnosti a finanční otřesy, které jsou především způsobené okolním světem, např. ekonomickou krizí (Domanská, 2008).

Pro neziskovou organizaci je hrozbou omezení charitativního dárcovství, které mohou v těchto krizových obdobích dárci omezit. Dále také přísun financí od hlavního poskytovatele dotace. Zásadní pro neziskové organizace je, aby se společnost snažila zabraňovat neetickému chování či skandálům, protože každé nevhodné chování má vliv na přísun financí do neziskových sektorů.

Vnější analýzu, která identifikuje hrozby a příležitosti, je nutné si vytvořit, protože je nápomocná organizacím přizpůsobovat svou strategii a chování pro nadcházející trendy a směřovat tím svojí budoucí evoluci. (Boukal, 2013).

Pokud tvoříme analýzy, vždy je velmi důležité pochopit, že vnější faktory jsou pro všechny organizace stejné, jak hrozby, tak příležitosti. Dopad u každé z těchto organizací se projevuje odlišně. Každý subjekt je originál stejně jako člověk, proto analýzu nelze vytvářet pro více společností.

Nedílnou součástí SWOT analýzy je rozbor vnitřního prostředí, ve kterém je nutno brát zřetel na vlastní stav v organizaci, silné stránky, které primárně působí ve zdrojích a možnostech v organizaci (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012).

Vnitřní analýza organizace je nápomocna při hledání silných a slabých stránek uvnitř organizace, vlastně má poukázat na to, na co by se organizace měla soustředit při zlepšování a prosazování a viditelnosti na veřejnost. Je nutné rozčlenit a zahrnout co nejvíce oblastí, například funkční oblast, procesní oblast nebo dle McKinsey tzv. Model 7S. Pakliže dojde k rozčlenění dle funkčních oblastí, jedná se o následující sektory: organizační struktura, systém řízení, personální obsazení, informační systém, kultura organizace, financování a ekonomika atd. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012).

Jestliže se hodnotí dle procesního řízení, jedná se o analýzu hlavních, řídicích a podpůrných procesů.

Pokud dochází k hodnocení dle McKinsey, hodnotí se dle modelu 7S, ve kterých se SWOT analýza soustředí na tyto oblasti:

- „*strategy* – strategie,
- *structure* – struktura,

- *managment podniku* – systém podniku,
- styl of managment* – styl řízení,
- *staff* – spolupracovníci,
- *skills* – schopnosti,
- *shared values* – Sdílené hodnoty“ (Veber & kolektiv, 2009, str. 680).

Pod silnými stránkami je možno si vybavit vše, co má pozitivní dopad na chod organizace. U neziskových organizací se nachází silné stránky odlišně než u běžných obchodních společností. Jedná se především o finanční zvýhodnění poskytované státem – daňové zvýhodnění, pomoc dobrovolníků jak materiální, tak pomoc ve svém osobním čase při poskytování času, energie, vědomostí a dovedností klientům. U neziskových organizací musí být podle legislativy představenstvo složeno z řad dobrovolníků.

Slabé stránky mohou organizací ohrozit a poškodit její strategický růst a strategické plány, či dokonce může dojít k zániku organizace. Jsou to v zásadě nedokonalosti organizace, které v první řadě snižují výkonnost organizace a předchází jej konkurence.

U neziskových organizací je primární problém vždy v nedostatku finanční stability, který se projevuje především v příjmech a výdajích a také v rezervách. Převážná většina stěžích pokrývá náklady nad svými výnosy. Neziskové organizace nemohou konkurovat ani na trhu práce, jelikož nabízeným finančním ohodnocením nemohou oslovit odborníky, kteří pravděpodobně upřednostní zahraniční společnosti. U neziskových organizací, pokud je deficitní rozpočet, může to mít negativní vliv na jednání s dodavateli, a proto je nutná potřeba darů, které je pro ně nevyhnutelná (Toal, 2013).

Během zjišťování silných a slabých stránek z externího pohledu je nutné přihlížet k objektivitě těchto hodnot. V případě příležitostí a hrozeb je nutné hledat vždy překážky v interním pohledu, jako například negativita zaměstnanců k novým postupům, účasti na školení a nutnost seberealizace. Všichni zaměstnanci, jak dělníci, tak manažeři z vrcholného managementu, by si měli připustit, že každý má nějaké nedostatky, na kterých je nutno stále pracovat.

STEP analýza

STEP analýza se zabývá zkoumáním jednotlivých částí externího prostředí, které mají vliv na zkoumanou organizaci. Během průběhu analýzy je hodnocena míra vlivu demografických, technologických, ekonomických, environmentálních a politických faktorů na existenci organizace a její dobré existování. Hlavním cílem je vysvětlit významný vliv vnějších faktorů, které organizace zcela většinou nemůže ovlivnit (Šedivý & Medlíková, 2009).

Analýzu externího prostředí lze zkoumat za pomoci Porterova modelu nebo STEP analýzy, neboli PEST, PESTE či PESTEL analýzy. Pro neziskovou organizaci Medou z. s. jsem si vybrala druhou zmiňovanou analýzu – STEP analýzu. První zmiňovaný model (Porterův model) identifikuje a určuje chování konkurentů. Jelikož v Humpolci je nezisková organizace tohoto typu jen jedna, je Porterův model bezpředmětný.

Pokud máme stanovené poslání organizace a máme určeny její primární hodnoty, dosáhneme prvního důležitého náhled o organizaci. Výše uvedený primární náhled je velice významný, jak pro zaměstnance organizace, tak pro okolí. V tento okamžik by měl být každý obeznámen s tím, kdo jsme a za jakým účelem jsme vznikli a my se v tento okamžik posouváme dál v našem procesu strategického plánování.

Následným krokem v procesu je analýza externího okolí organizace, která prozkoumává, krok za krokem vliv samostatných složek externího prostředí na organizaci a její schopnost poskytovat a nabízet své služby (Vostrovský & Štůsek, 2008).

K identifikování STEP analýzy se využívá vnějších faktorů. Tato analýza zkoumá faktory, které ovlivňují podnik z jeho externího okolí. Název vznikl z počátečních písmen relevantních faktorů, jimiž jsou S = Sociální (společenské), T = Technologické, E = Ekonomické a P = Politicko-právní.

Sociální faktory, které ovlivňují neziskový sektor, jsou především demografické stárnutí obyvatelstva, průměrná délka života, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost. Technologické faktory jsou dalším důležitým faktorem ovlivňující strategická rozhodnutí a plány neziskových organizací, a to především v dostupnosti nových technologií a vývojem. Ekonomické faktory souvisí s vývojem ekonomiky, míry nezaměstnanosti, inflace, HDP. Politicko-právní faktory silně ovlivňují nově přijaté zákony či vyhlášky, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit neziskové organizace

ve střednědobém i dlouhodobém horizontu. Při vyhodnocení STEP analýzy je nutné brát zřetel na skutečnost, že jednotlivé faktory se hodnotí na celostátní úrovni. (Vostrovský & Štůsek, 2008).

3.5 Teorie financování nestátní neziskové organizace

Pro zajištění poslání neziskové organizace je zapotřebí obstarat finanční i nefinanční zdroje, které jsou nutné k uskutečnění její funkce. Nejdůležitější činnost neziskových organizací je získání finančních prostředků. Financování je převážně z veřejných či soukromých zdrojů a samofinancováním jen doplňuje tyto zdroje, ale nikam je nezahrnuje. Nestátní nezisková organizace ve společnosti působí jako soukromoprávní organizace, která reaguje na potřeby společnosti, a je nutné vícezdrojové financování. Předpokladem pro vícezdrojové financování je důležitá finanční politika a řádně vypracovaný krátkodobý a rovněž i dlouhodobý finanční plán. Existující zisk vždy musí být využit k rozvoji organizace (Krechovská et al., 2018).

Ze státního rozpočtu prostřednictvím ministerstev, krajů a obcí jsou poskytovány veřejné prostředky formou dotací, grantů či veřejných výběrových řízení, u kterých musí být řádně vypracovaný projekt. Veřejné prostředky rozdělujeme na získání zdrojů od státu a získání zdrojů od samosprávních celků (Stejskal, Kuvíková, & Mařátková, 2012).

3.5.1 Financování z cizích zdrojů

Zdroje financování lze definovat jako nenárokové zdroje, které nezisková organizace může získat na základě žádosti nebo projektů od veřejných institucí, jednotlivců či podnikatelských subjektů. Pelikánová uvádí mezi tyto zdroje:

- příspěvky ze zdrojů Evropské unie,
- dotace ze státního rozpočtu,
- příspěvky územních samospráv,
- příspěvky od nadací a nadačních fondů,
- dárcovství (Pelikánová, 2018).

Příspěvky ze zdrojů EU

Evropská unie používá k dosažení sociální a ekonomické koheze strukturální a investiční fondy, které svými finančními zdroji napomáhají financovat pomocí vypsaných projektů méně rozvinuté regiony. V programovém období 2014–2020 Česká republika disponuje s téměř 24 mld. EUR z rozpočtu EU a řadí se mezi státy s nejvyšší přidělenou alokací v přepočtu na jednoho obyvatele. Evropské fondy jsou stěžejním investičním nástrojem. Evropské a investiční strukturální fondy spadají pod dokument Dohoda o partnerství, z kterého vychází cíle jednotlivých programů a jejich věcné zaměření. (MMR ČR, 2015)

Podmínky a pravidla pro funkčnost ESI fondů jsou přímo zformulovány v nařízeních Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 1303/2013. Mezi Evropské a strukturální a investiční fondy 2014–2020 (ESI) patří:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)** – slouží ke zlepšení infrastruktury, zvýšení cestovního ruchu, vytvoření nových pracovních míst a podpoře vědy a výzkumu.
- **Evropský sociální fond (ESF)** – vznikl jako první ze strukturálních fondů a financuje neinvestiční projekty, které jsou nápomocny při řešení chudoby, nezaměstnanosti a pomáhají znevýhodněným osobám zapojit se ze sociálního vyloučení do pracovního procesu.
- **Fond soudržnosti (FS)** – je k dispozici pouze státům EU, které mají menší HDP, tj. nižší než 90 % průměru Evropské unie, což ČR splňuje. Fond je zaměřen na budování transevropských dopravních sítí a zlepšování životního prostředí v oblasti dopravy a energetiky.
- **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)** – se zaměřuje především na podporu kvalitního života na venkově. Například na růst konkurenceschopnosti zemědělství, zajišťování udržitelného hospodaření s přírodními zdroji a tím dosáhnout vyváženého územního rozvoje venkovského hospodářství a zachování pracovních míst.
- **Evropský námořní a rybářský fond (ESRF)** – se zaměřuje na výpomoc financování námořní a rybářské politiky. V ČR je primárním smyslem fondu pomáhat rybářství při přechodu sektoru na udržitelný rybolov a navyšování dostupnosti financování (MMR, ČR 2015).

Programové období 2014–2020

Usnesení vlády České republiky číslo 867 ze dne 28. 11. 2012 vymezilo v rámci jakých programů bude možné čerpat finance z EU.

Programy se dělí do tří kategorií:

- národní operační programy,
- programy přeshraniční spolupráce,
- program nadnárodní spolupráce.

Každá ze tří kategorií v sobě zahrnuje určité programy, které jsou dále řízeny příslušným ministerstvem ČR.

Národní operační programy

Informace o individuálních operačních programech poskytuje také Ministerstvo pro místní rozvoj. MMR též poskytuje bližší informace o daném programu a též o tom, kdo ho řídí a spravuje.

Tabulka 2: Typy operačních programů a jejich alokace z ESI fondů

Operační program	Kdo spravuje	Alokace z ESIF v mld. EUR
Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	MPO	4,3
Výzkum, vývoj a vzdělání	MŠMT	2,7
Zaměstnanost	MPSV	2,1
Doprava	MD	4,6
Životní prostředí	MŽP	2,6
Integrovaný regionální operační program	MMR	4,6
Operační program Praha – pól růstu ČR	Magistrát HMP	0,2
Technická pomoc	MMR	0,22
Rybářství 2014-2020	MZe	0,03
Rozvoj venkova	MZe	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování, *Alokace ESI fondů mezi programy v období 2014-2020 [online]. Praha: Dotace EU CZ, 2012, [cit. 12. 4. 2020], Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/operacni-programy>.*

V České republice je integrovaný přístup s využitím ESI fondů uskutečňován prostřednictvím tří integrovaných nástrojů.

Mezi tyto nástroje řadíme:

- **ITI – Integrované územní investice** – jsou určeny pro metropolitní oblasti s koncentrací nad 300 000 obyvatel. V ČR to jsou Praha, Brno, Ostrava, Plzeň. V souladu se Strategií regionálního rozvoje ČR jsou zahrnuty sídelní aglomerace Ústecko-chomutovské, Olomoucké a Hradecko-pardubické. ITI řeší životní prostředí, dopravu a mobilitu, sociální soudržnost atd. (MMR, 2020).
- **IPRÚ – Integrované plány rozvoje území** – jsou určeny pro území, jež se nacházejí mimo metropolitní oblasti a celostátně významné sídlení aglomerace využívající nástroj ITI. V ČR mohou být realizovány v Českých Budějovicích, Jihlavě, Karlových Varech, Mladé Boleslavi, Zlíně, Liberci a Jablonci nad Nisou. Hlavním úkolem je řešit téma veřejné služby, vzdělávání a trh práce, dopravní obslužnost a oblast životního prostředí (MMR, 2020).
- **CLLD – Komunitivně vedený místní rozvoj** – je uskutečňován na základě integrovaných a víceodvětvových strategiích místního rozvoje. Je veden Místními akčními skupinami (MAS), které jsou tvořeny správními územními obcemi s méně než 25 000 obyvateli a maximálně 100 000 obyvateli. Řeší vysokou nezaměstnanost ve venkovských oblastech, podporuje podnikatelské příležitosti a zakládání nových podnikatelských subjektů, podporu lokální ekonomiky. Dále se podílí na zastavení odlivu kvalifikované a mladé pracovní síly do lukrativnějšího nezemědělského podnikání mimo venkovské oblasti atd. (MMR, 2020).

Příspěvky ze státních rozpočtů

Jde o financování z veřejných rozpočtů dle zákona číslo 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů, v rámci daňové politiky pro neziskové organizace. Jestliže organizace podporuje rozvoj svým posláním v oblasti státní dotační politiky, může si požádat o dotaci z veřejných zdrojů na určitý projekt. Žádost se předkládá oprávněnému ministerstvu, jehož kompetence jsou vymezeny v zákoně. V sociální oblasti se jedná především o Ministerstvo práce a sociálních věcí,

Ministerstvo kultury atd. Ze státního rozpočtu na dotaci není právní nárok. Mimo dotací ze státního rozpočtu lze financovat z veřejných zdrojů, jak konstatuje Boukal:

- „Zdroje související se zadání veřejné zakázky,
- zdroje vyplývající ze smluv o poskytování služeb,
- zdroje poskytované na základě zákona (tento okruh se týká církevních organizací, veřejných a církevních škol a politických stran),
- ostatní – (většinou výjimečné) zdroje (mám na mysli např. Nadační investiční fond)“ (Boukal, 2009).

Stát též poskytuje i nepřímou formu dotací, a to formou daňových úlev, např. dle zákona číslo 586/1992 Sb., o daních z příjmu, dle zákona číslo 338/1992 Sb. o dani z nemovitých věcí ve znění pozdějších předpisů, dle zákona číslo 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů atd.

Příspěvky z územních samospráv

Příspěvky z územních samospráv pro nestátní neziskové organizace získané z rozpočtů obcí a krajů upravuje zákon číslo 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. V zákoně jsou vymezeny tři druhy dotací, ze kterých může čerpat. První z nich jsou programové, kde územně samosprávný celek vystupuje jako poskytovatel. Územně samosprávný celek sám vyhlásí program na podporu a určí účel dotace. Druhým typem jsou individuální dotace, kdy o dotaci žádá konkrétní žadatel a sám si určí i její účel. Třetím typem jsou dotace na základě zvláštního zákona, které stanovuje zvláštní právní předpis. Jednotlivé typy se liší účelem dotace (MF ČR, 2015)

Příspěvky od nadací a nadačních fondů

Nadace a nadační fondy jsou zakládány s cílem podporovat stanovené aktivity, které se zaměřují na různé oblasti, např. humanitární, sociální, preventivní, vzdělávací, ekologické atd. Finanční prostředky jsou nadacemi a nadačními fondy poskytovány na základě předložené žádosti a zpracovaného projektu. Vhodným případem je, když má

nezisková organizace a nadace či nadační fond vhodné společné téma, např. Nadace Agrofert, či Nadační fond Avast (Pelikánová, 2018).

Dárcovství

Dárcovství je rozděleno na individuální a firemní. Mezi individuální dárcovství patří konkrétní dárci, jako jsou např. dobrovolníci, anonymní dárci, členové organizace a jednorázoví dárci. Hlavní formou individuálního dárcovství je inzerce, dárcovské SMS, prodej vstupenek, pokladničky na benefičních akcích a též jsou sem zahrnuty i nefinanční dary. Firemní dárcovství zahrnuje propracovanou strukturu sponzoringu od firem či podnikatelů. Některé poskytují dar ve formě výrobku či služby nebo zorganizují sbírku mezi zaměstnanci. Firmy podporují neziskové organizace buď z vlastní štědrosti, nebo pro zlepšení image firmy (Pelikánová, 2018).

3.5.2 Financování z vlastní činnosti organizace

Neziskové organizace řadí do financování z vlastní činnosti prodej vlastních výrobků a služeb. Mohou to být výrobky z jejich chráněné dílny nebo služby v podobě občůdku či kavárničky. Další možností financování je pořádání benefičních koncertů, plesů či burz. Též do tohoto financování zahrnujeme členské příspěvky od klientů, které například v sociálních službách jsou dány minimální hranicí, která je určena zákonem (Pelikánová, 2018).

Financování sociálních služeb

Financování sociálních služeb náleží především krajům, jelikož těm je na základě žádosti MPSV na daný kalendářní rozpočtový rok ze státního rozpočtu poskytována dotace. Ve stanoveném rozsahu je účelová dotace učená k financování běžných výdajů spojených s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb. O poskytnutí konkrétních finančních prostředků konkrétní dotace na konkrétní sociální služby rozhoduje zastupitelstvo daného kraje. Výše dotace je stanovena z MPSV ve výši procentuálního podílu kraje na celkovém ročním objemu finančních prostředků vyčleněných ze státního rozpočtu na podporu sociálních služeb pro příslušný rozpočtový rok. Obce a kraje tedy mohou samy ze svého rozpočtu poskytovat účelově určené dotace registrovaným poskytovatelům sociálních služeb. Pro financování

sociálních služeb je také možno využít například programy v rámci strukturálních fondů Evropské unie. U dotací je však obecnou zásadou, že na poskytnutí dotace není právní nárok. (Zákon 108/2006 Sb.)

Fundraising

Fundraising, což lze přeložit jako „zvyšování fondů“, je činnost, která realizuje finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace a má za cíl obstarat zdroje v nezbytné úrovni a uspořádání. Především se jedná o oslovování dárců, které by se mělo postupně prohloubit v dlouhodobou spolupráci až partnerství. Prosperující fundraising by měl kromě financí poskytovat i know-how, znalosti, zkušenosti a informace. Osoba zajišťující fundraising v organizaci je nazývána fundraiser.

V organizaci to bývá většinou ředitel, člen statutárního orgánu či dobrovolník. Významným znakem fundraisingu je uspořádanost a rozsah pojmající jak peněžní, tak nepeněžní zdroje. Například se zaměřuje na firemní kulturu a na mezilidské vztahy organizace, jejímž cílem je upoutání na organizace z vnějšího okolí, čímž by mělo docházet k navýšení dárců (Krechovská et al., 2018).

4 Metodika práce

První část bakalářské práce je věnována studiu odborné literatury, která je zaměřena na problematiku dané oblasti a následně se zabývá vytvoření literární rešerše. Pozornost byla věnována vymezení neziskového sektoru v české legislativě a následně seznamuje s druhy nestátních neziskových organizací. Dále je věnována strategickému plánování a financování nestátních neziskových organizací. Následně se práce zaměřuje na SWOT a STEP analýzu a v poslední části je pak náhled na financování neziskových organizací. Pro zpracování literární rešerše byly využity odborné publikace související s danými tématy a také informace čerpány z veřejně dostupných zdrojů.

Praktická část je rozdělena na několik částí. První část je zaměřena na charakteristiku neziskové organizace. V úvodní části je představena nezisková organizace Medou z. s. a přiblížen vznik, historie a současnost organizace. Dále nalezneme služby, jež Medou z. s. nabízí pro své klienty a pro veřejnost, organizační strukturu a styl řízení organizace. Pro tuto část byly podklady k informacím získávány z výročních zpráv, ze stanov dané neziskové organizace, z oficiálních webových stránek a z rozhovoru s ředitelkou Medou z. s. Mgr. Zuzanou Žaloudkovou MBA. Další zkušenosti jsem nabyla díky působení v organizaci jako dobrovolník. Dále, dle sdělení ředitelky, nemá Medou z.s. vytvořen strategický plán, který pro úspěšné strategické financování organizace je nezbytný.

V další části bude provedena SWOT analýza, kde budou postupně analyzovány vybrané vnější a vnitřní faktory a potenciální vliv na neziskovou organizaci Medou z. s. Záměrem SWOT analýzy je zmapovat postavení této neziskové organizace z pohledu sociálních služeb na Humpolecku a navrhnout postupy pro zefektivnění na trhu práce v této oblasti. Následně je provedena STEP analýza, která postupně rozebírá vybrané vnější faktory prostředí a potenciální vliv na vybranou organizaci. Další podklady pro zpracování analýz budou získány z webových stránek Medou z. s., a makroekonomická data jsou převzata z dat z Českého statistického úřadu.

V další části je pozornost věnována zdrojům financování organizace. Příjmy organizace jsou rozděleny do čtyř skupin a provedena analýza vývoje jednotlivých finančních zdrojů za období 2016 do 2019 a uskutečněno zhodnocení. Ekonomické ukazatele pro zpracování finančních ukazatelů byly získány z rozhovorů s ekonomem Medou z. s. paní Miroslavou Zavadilovou a z dostupného veřejného rejstříku ze sbírky listin.

Poslední část praktické části tvoří diskuze, návrhy a doporučení, které byly vypracované na základě získaných informací z praktické části práce.

5 Praktická část

5.1 Charakteristika organizace

Centrum denních služeb Medou z. s. je zapsaný spolek, který byl dne 7. 2. 2015 zapsán do Rejstříku spolků. V následujícím období se vytvářely interní předpisy, registrace a další procesní záležitosti, které byly nezbytné pro chod neziskové organizace a oficiální otevření proběhlo dne 1. 9. 2015. Při slavnostním zahájení a začátku provozu začínala organizace s šesti zapsanými klienty a schválenou kapacitou pro deset klientů (Medou, 2016).

Nestátní nezisková organizace Medou z. s. působí pro občany v Humpolci a jejím okolí se zdravotně znevýhodněným čili tělesným, mentálním či kombinovaným postižením a lidem s poruchou autistického spektra ve věku od šesti do šedesáti let, jako centrum denních služeb (CDS) za účelem prevence sociálního vyloučení. Iniciativu vzniku této organizace si vzali na starost rodiče dívky s poruchou autistického spektra a přátelé zdravotně znevýhodněných dětí a mladých humpoleckých spoluobčanů s cílem sociální inkluze a zapojení do všedního života.

Medou z. s. je zapsáno v Rejstříku poskytovatelů denních služeb dle ustanovení § 44 odst. 1 písmeno b) zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Též bylo Krajem Vysočina pověřeno Medou z. s. k výkonu služby veřejně prospěšného zájmu a bylo zařazeno do krajské sítě poskytovatelů sociálních služeb.

Primárním účelem Medou z. s. je zabezpečit pro občany se zdravotním postižením prostředí pro strávení aktivního, plnohodnotného dne s ostatními občany (Výroční zpráva Medou, 2017). Dalším neméně podstatným účelem organizace je odstranění a minimalizace vzniku sociálně patologických jevů, se kterými se zdravotně znevýhodněné osoby můžou potýkat ve společnosti. Respekt a úcta k člověku jsou klíčové pro tuto organizaci z důvodu kvalitního fungování dané neziskové organizace a jejich sociálních služeb. Rozsah poskytovaných služeb se za pět let své existence velmi a významně rozšířil a provázanost těchto služeb se stala pilířem organizace.

Medou z. s. intenzivně spolupracuje s neziskovými organizacemi jako jsou například Potravinová banka Vysočina z. s., Rodinné centrum Cipísek, z. s., Stanice ochrany Pavlov, o. p. s., Fokus Vysočina, z. ú. (Medou, 2018).

Důležitým partnerem je Potravinová banka Vysočina z. s., která svou činnost řídí Chartou evropských potravinových bank. Jejím cílem je zdarma získávat potravinové a zemědělské přebytky a příspěvky shromážděné v potravinových sbírkách. Získané potraviny Potravinová banka vydává potřebným cílovým skupinám prostřednictvím sítě místních organizací, a tím podporuje solidaritu mezi lidmi a zvyšuje povědomí o tom, jak neplýtvat s potravinami.

Obrázek 3: Spolupráce s Potravinovou bankou Vysočina



Zdroj: Zpráva o činnosti organizace Medou z. s., 2018, (Medou, 2019).

Dalším neméně důležitým partnerem pro organizaci je Rodinné centrum Cipísek z. s. S tímto centrem Medou z.s. připravuje společné výlety do Stanice ochrany Pavlov o. p. s., která poskytuje péči o hendikepované živočichy. Klienti mají možnost aktivně trávit svůj čas v krásném prostředí v přírodě. Kromě toho získávají nové dovednosti i zážitky, a navíc ještě k tomu pomohou ohroženým zvířatům.

Obrázek 4: Návštěva stanice Pavlov



Zdroj: Zpráva o činnosti organizace Medou z. s., 2017, (Medou, 2018).

Dalším důležitým partnerem pro organizaci je Fokus Vysočina z. ú.. Společně s touto organizací Medou z. s. pořádá workshopy a odpolední sezení ke společnému seznámení klientů.

Počet klientů v Medou z. s.

Tabulka 3 znázorňuje, jak dochází k nárůstu schválené denní kapacity a počtu zapsaných klientů. Počet zapsaných klientů převyšuje schválenou denní kapacitu, jelikož někteří klienti dochází do stacionáře pouze v některých dnech a dle různých aktivit. Tudíž nikdy nedojde k tomu, aby denní kapacita byla překročena. Dle vlastních zkušeností mohou konstatovat, že dva klienti využívají služeb pouze o letních prázdninách, protože v Humpolci jsou u prarodičů. V roce 2019 byl průměrný věk klientů 28 let (Medou z. s. 2020).

Tabulka 3: Počet klientů v Medou z. s.

	Počet zapsaných klientů	Schválená denní Kapacita
2015	6	10
2016	16	12
2017	22	12
2018	25	16
2019	25	16
2020	27	16

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Medou z. s.

Počet zaměstnanců v Medou z. s.

V současné době pracuje v organizaci 16 zaměstnanců na pracovní poměr, což dohromady činí deset celých pracovních úvazků. Z toho vyplývá, že všichni zaměstnanci nepracují v organizaci na plný pracovní úvazek. Sociální pracovník je v organizaci jeden na tříčtvrtěční úvazek. Speciální pedagog a vedoucí pracovník je jedna a ta samá osoba, která má z obou pracovních pozic poloviční úvazek. Ekonomka organizace též pracuje na tříčtvrtěční úvazek povětšinou z domu, tudíž uplatňuje homeoffice. Počet zaměstnanců a počet úvazků v roce 2019 můžeme vidět v následující tabulce 4.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců v Medou z. s. v roce 2019

Pracovní pozice	Součet úvazků k 31. 12. 2019	Počet osob k 31. 12. 2019
Sociální pracovník	0,75	1
Pracovník v sociálních službách	6,712	9
Speciální pedagog	0,5	1
Vedoucí pracovník	0,5	1
Administrativní pracovník, sekretářka	0,174	1
Účetní a ekonom	0,75	1
Ostatní pracovník (obslužný personál)	0,635	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů.

Logo organizace Medou z. s.

Při založení organizace bylo jedním z hlavních úkolů vytvořit logo organizace, jehož hlavním úkolem bylo přiblížit zaměření a použít ho k propagaci organizace. První logo vytvořila ředitelka organizace, která dlouhodobě přemýšlela o založení spolku, který v našem regionu chyběl. Zelená barva znázorňovala louku, ze které je název spolku „Medou“ odvozen. Jelikož svými schopnostmi se organizace v průběhu pěti let rozrostla, rozhodli se za příspěvku od nejmenovaného sponzora zadat zakázku a nechat si vytvořit profesionální logo od grafika. Nové logo, používané od roku 2020, je nedílnou součástí všech dokumentů včetně vizitek, propagačních materiálů, žádostí o dotace či značení při korespondenci. (Medou, 2020)

Obrázek 5: Logo organizace Medou z. s. od 2015 do 2019



Zdroj: (Medou, 2020).

Obrázek 6: Logo organizace Medou z. s. od roku 2020



Zdroj: (Medou, 2020).

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura organizace vychází ze stanov, které jsou nedílnou součástí spolku, ve kterých jsou vytyčeny jednotlivé orgány spolku a rozsah jejich kompetencí. Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. Členská schůze je tvořena shromážděním výkoných členů spolku, jejímž úkolem je projednání činnosti spolku za uplynulé

období, přijímání zásad pro následující období a volba orgánů spolku. Při této volbě má každý člen jeden hlas.

Ředitelkou organizace je jedna ze zakladatelek Mgr. Zuzana Žaloudková MBA, která patří mezi významnou osobu a je brána jako tvář organizace. Svými profesními vztahy s klíčovými partnery, jak ze soukromého, tak veřejného sektoru, dokáže pro organizaci zajistit příjmy od dárců pro rozvoj a udržení spolku. Dále je rovněž brána a považována za jedinou osobu v organizaci, která má komplexní přehled o jejím fungování, povinnostech, závazcích a zároveň je schopna sledovat vyhlášené grantové a dotační výzvy. Zodpovídá za včasné odevzdání projektů, které jsou klíčové pro organizaci. Je považována za jedinou osobu, která má právo jednat jménem organizace.

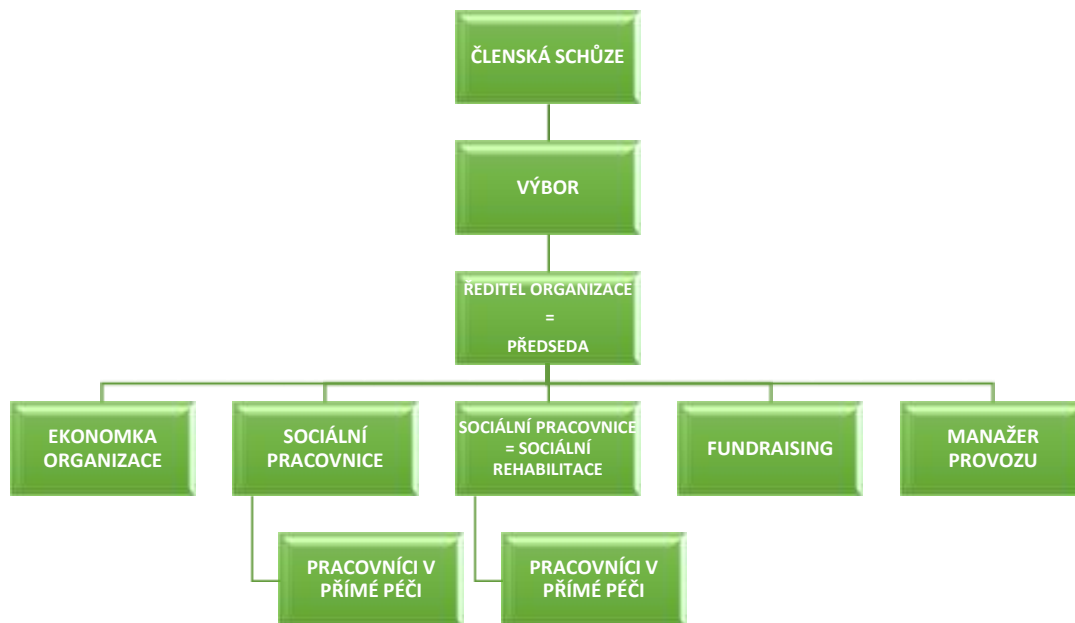
Výkonným orgánem zapsaného spolku je výbor, který je tříčlenný a schází se nejméně dvakrát ročně za účasti všech členů. Složení výboru je od jeho počátku stále stejné a navenek jedná vždy jeho předsedkyně, která je zároveň ředitelkou. Výbor organizace odpovídá za řádné hospodaření spolku, kontroluje hospodaření rozpočtových pravidel, schvaluje změny rozpočtu a dbá na důslednou péči o majetek. Na jednání výboru se mohou dle potřeby zvat hosté. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2020)

Mimo ředitelky organizace a členské schůze je součástí užšího vedení organizace také sociální pracovnice, která zodpovídá za organizování, vedení a péči o klienty. V její kompetenci je rovněž komunikace s dobrovolníky, kteří jsou mnohdy potřeba k zajišťování volnočasových aktivit. Ve spolku jsou dále zaměstnávány ekonom organizace, fundraiser a manager provozu.

Kromě výše uvedených pozic organizace zaměstnává devět pracovníků v přímé péči, jejichž úkolem je jednoduchý nácvik denních činností, podpora soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb klientů. Primární podmínkou při výkonu této činnosti je odborná způsobilost, bezúhonost a zdravotní způsobilost a podrobné podmínky těchto pracovníků jsou uvedeny v zákoně číslo 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Dvakrát za rok organizace Medou z. s. pořádá schůzky se všemi zaměstnanci, klienty, rodiči a zákonnými zástupci klientů a sponzorů, kde vedení organizace podává informace o dosavadní činnosti, financování. Též je dán prostor všem zúčastněným k vyjádření a podání připomínek či nových

nápadů. Nové motivy, které vzejdou z těchto schůzek, jsou prodiskutovány ve výboru organizace a na jejich podněty jsou provedeny potřebné změny či zlepšení. (Medou, 2020)

Obrázek 7: Organizační struktura Medou z. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle stanov organizace Medou z. s.

Cíle Medou z. s.

1. U klientů udržet stávající znalosti a dovednosti používané v každodenních běžných činnostech.
2. Edukace potřebné podpory při péči o vlastní zdraví a hygienu.
3. Věnovat se ve svém volném čase svým oblíbeným aktivitám, koníčkům a činnostem, dle možností, které klientům zdravotní znevýhodnění dovoluje.
4. Naučit klienty mít kladný postoj ke svému blízkému okolí a veřejnosti.
5. Podávat potřebné legislativní informace pro jednání s institucemi a být jim v případě potřeby nápomocni.
6. Učit klienty se svobodně a z vlastní vůle rozhodovat a prosazovat své vlastní názory.
7. Zvýšit podvědomí o poskytovaných sociálních službách mezi hendikepované občany v regionu (Medou, 2020).

Poslání Medou z. s.

Při rozhovoru s ředitelkou organizace je z jejích prvních slov zřejmé, že primární vizí Medou z. s. je poskytovat sociální služby v denním stacionáři s respektem a úctou ke klientovi. Jednoznačnou vizí je vytvoření takového prostředí pro klienty se zdravotním postižením, aby mohli prožít plnohodnotný den.

Společná sdílená představa byla hlavním důvodem pro založení neziskové organizace Medou z. s. K tomu, aby poslání naplňovalo svou funkci, je nutné zdokonalovat a přizpůsobovat se novým podmínkám, ale také se je naučit přijmout. Všichni zaměstnanci Medou z. s. musí stále prohlubovat své znalosti a dovednosti a je nutné, aby byli seznamováni s novými metodami sociální práce a s novými právními předpisy (Medou, 2020).

Primární služby Medou z. s.

Největší a nejhlavnější službou zajišťovanou pro klienty je centrum denních služeb. Druhou, nově vzniklou službou, je od roku 2020 nově zřízena sekundární služba – sociální rehabilitace. Tyto dvě zajišťovací služby se snaží o oboustrannou součinnost.

Medou z. s. poskytuje centrum denních služeb dle ustanovení § 44 odst. 1 písmeno b) zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a je zapsáno v Registru poskytovatelů sociálních služeb. Tato služba je poskytována především občanům s tělesným, mentálním a kombinovaným zdravotním postižením a lidem s autismem.

Novou poskytovanou službu je již zmíněná sociální rehabilitace dle ustanovení § 70 zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Tato služba slouží klientům k tomu, aby našli vhodné pracovní uplatnění, kde jsou navigováni ke zvládnutí pracovní a společenské praxe. Dále k podpoře samostatnosti, soběstačnosti a nezávislosti. Průběh osvojení svých kompetencí je zpravidla dán pravidelnou docházkou, schopností koncentrace a provozování danou aktivitou ze své vlastní iniciativy s ohledem na výsledek. Proces aktivit je chystán se zřetelem na konkrétní požadavky cílové skupiny klientů. Služba sociální rehabilitace je uskutečňována v rámci projektu OZP za finanční podpory Evropské Unie. (Medou, 2020)

Sekundární služby Medou z. s.

Dle sdělení ředitelky Medou z. s. poskytuje ambulanti sociální služby, do nichž lze zahrnout:

- svoz klientů do centra,
- přeprava v rámci vyřizování osobních záležitostí na úřadech,
- dovoz obědů,
- odborná poradna,
- samostatná a soběstačná činnost dle individuálních potřeb klientů.

Mezi další činnosti patří vlastní dobročinný obchůdek „Obchůdek pro radost“, besedy, přednášky, semináře a osvětové činnosti jak pro klienty, tak veřejnost. Klientům jsou poskytovány služby každý pracovní den od 8.00 do 16.00 a nedílnou součástí těchto činností jsou dobrovolníci. (Medou, 2020)

Obrázek 8: „Obchůdek pro radost“



Zdroj: Zpráva o činnosti organizace Medou z. s., 2019, (Medou, 2020).

5.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí – SWOT

Mezi nejsilnější stránky můžeme zařadit, že nezisková organizace Medou z. s. provozuje ojedinelou službu v Humpolci a přilehlém okolí. Medou z. s. je denní centrum, které funguje od 7.00 do 16.00 hodin. Klienti žijí doma se svými blízkými a do centra dochází. Díky tomu, že jde o jediné denní centrum na Humpolecku, disponuje tato služba velkou skupinou dárců a sponzorů, jak finančními, tak nefinančními dary a velkou součinností s městem Humpolec a okolními spádovými obcemi. V posledním roce tyto dary začaly přibývat, a proto organizace přijala na hlavní pracovní poměr fundraisera. Služby podobného typu v Humpolci figurují, ale liší se jednou zásadní věcí. Jejich klienti žijí společně v chráněných domech mimo dosah své rodiny. Následně považují za další významnou silnou stránku jmenované neziskové organizace její vlastní „Obchůdek pro radost“. Obchůdek umožňuje lidem s postižením osvojit si sociální dovednosti a návyky potřebné pro začlenění se do běžného způsobu života. Práce v obchodě, především komunikační schopnosti, samostatnost, zodpovědnost a další znalosti a dovednosti, díky kterým se v budoucnu uplatní na otevřeném trhu práce. V obchůdku lze zakoupit výrobky z dílen organizace, např. ručně dělaná mýdla, výrobky z keramiky, výrobky z pedigu, textilní polštáře, drátkované zboží, svíčky, medové perníky, drobné dárkové předměty, sezónní dekorace a čerstvé domácí pochoutky pro psy. Obchůdek nalezneme v Humpolci, otevírací doba je denně od 8.00 do 16.00 a zákazníky zde obsluhují klienti za podpory pracovníků v přímé péči. Obchůdek též přispívá ke zviditelnění práce dalších neziskových organizací, např. ROLNIČKA Soběslav, FOKUS Havlíčkův Brod a OTEVŘENÁ OKNA Jindřichův Hradec.

Do slabých stránek Medou z. s. řadím nedostatek financí na mzdy zaměstnanců. Téměř nikdo ze sponzorů nechce na mzdy přispívat. Sponzoři jsou pouze ochotni přispívat na chod a aktivity organizace nebo na vzdělání zaměstnanců, a to tím způsobem, že někteří lektori si za přednášky neúčtují honorář. Organizace je nucena používat na mzdy pouze prostředky, které jsou přiděleny a získány z kraje Vysočina a z MPSV. Další slabou stránku vidím v malých prostorech a v nevybavených dílnách. Díky dobré spolupráci se základní školou mohou klienti chodit vyrábět keramiku do školních keramických dílen, které organizaci zcela chybí. Jelikož organizace je považována za téměř nově vzniklou, protože je v provozu pouze necelých pět let, musí se díky

propagaci dostat více do povědomí občanů, např. účastní na workshopech, trzích a akcích pořádaných v okolních obcích.

Příležitostí pro neziskovou organizaci je se stále zajímat a hlídat nově vypsané dotace a zapojovat se do jejich realizace. Jelikož v okolí Humpolce je převis poptávky nad nabídkou požadovaných služeb, je nutné rozšíření kapacit. Pokud by se dané neziskové organizaci povedlo rozšířit kapacity sociálních služeb, je jisté, že se rychle naplní.

Hrozbou pro organizaci je konkurence, dle místních zdrojů se má v Humpolci zakládat nová nezisková organizace podobného typu. Proto je nutné se více zabývat financováním, jelikož v současné době je více než 70 % financováno z veřejného sektoru. Další hrozbou je neochota zaměstnanců učit se nové metody, přijímat nové legislativní změny a účastnit se potřebných školení, které se ukončují testy. Neochota zaměstnanců psát o klientech kazuistiky, které je nutno dokládat dle zákona číslo 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, o sociálních službách.

Tabulka 5: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Ojedinelá služba pro obyvatele Humpolce a okolí. • První dva roky organizace spolupráce s úřadem práce. • Nepeněžní dary. • Velká skupina sponzorů a dárců – pomocí fundraisingu si organizace vytvořila velkou skupinu sponzorů a dárců. • Fundraising – organizace má vlastního fundraisera, který má za úkol získávání finančních či jiných prostředků. • Zpětná vazba od klientů – je umožněna vyplněním formuláře, knihy přání a stížností nebo připomínkami vhozenými do schránek důvěry. • Součinnost s městem Humpolec a okolními spádovými obcemi. • Medou z. s. spolupracuje s řadou institucí (MŠ, ZŠ, SŠ, dále s partnerskými organizacemi). • Vlastní obchod, kde se prodávají vlastní výrobky z dílny a prodávající jsou klienti spolku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek financí pro mzdy zaměstnanců. • Nízké příjmy z vlastní činnosti – vzhledem k tomu, že cílovou skupinou organizace jsou lidé mentálně a tělesně postižení, má omezenou možnost získávat příjmy z vlastní činnosti. • Nedostatečné prostory pro rozvoj služeb. • Nedostatky v propagaci a public relations. • Velká závislost na finančních přispěvcích od státu.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • V současnosti je mnohem větší poptávka nad nabídkou. • Dotace z Evropské unie. • Jednání s městem Humpolec o pronájmu další budovy. • Okamžitá zpětná vazba od rodin klientů. • Humpolečtí občané projevují pozitivní postoj k hendikepovaným osobám. • V centru města se nachází obchůdek organizace „Obchůdek pro radost“. 	<ul style="list-style-type: none"> • Narůstající konkurence – v důsledku převisu poptávky nad nabídkou dochází ke vstupu nových poskytovatelů do oblasti sociálních služeb v kraji Vysočina, tyto pak představují konkurenci nejen v boji o klienty, ale také o dotace, dary a sponzory. • Dotační proces – organizace čerpá téměř polovinu zdrojů ke svému chodu z dotací. • Neochota zaměstnanců se účastnit školení a přijímat legislativní změny.

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovaná SWOT analýza ukazuje, že největší předností organizace je vedení organizace, které je velice důsledné a své práci se věnuje naplno. Zatímco primární slabinou jsou nedostatky a mezery v oblasti personálního obsazení a finančního ohodnocení zaměstnanců. Za další slabou stránku je považována finanční závislost na státu. Výraznou příležitostí je zřejmá větší poptávka nad nabídkou služby. To znamená, že pokud by došlo ke zvětšení kapacity objektu, nebyl by problém kapacitu organizace naplnit. Hrozbu naproti tomu představuje pokles dostupných finančních podpor způsobenou dotacemi z veřejných financí.

5.4 Analýza vnějšího prostředí – STEP

V této kapitole bude provedena STEP analýza pro organizaci Medou z. s.

Sociální faktory

K primárním sociálním faktorům, které významným způsobem ovlivňují činnost Medou z. s., patří sociální faktor demografické stárnutí populace. V České republice, obdobně jako v okolních sousedních státech, dochází ke změně struktury obyvatelstva. Tomu odpovídá i níže uvedená tabulka. Demografické stárnutí populace je zapříčiněno snižováním úmrtnosti a poklesem intenzity porodnosti. K velkým změnám stárnutí populace došlo po sametové revoluci po roce 1989 a v následujících letech bude pokračovat. V následující tabulce můžeme posoudit, jak populace bude stárnout.

Tabulka 6: Věkové složení obyvatel v ČR v letech 2010 až 2100 v %

Věk	2010	2018	2020	2030	2040	2050	2060	2070	2080	2090	2100
0–14	20,4	15,7	16,0	14,9	13,9	14,8	14,7	14,3	14,8	14,7	14,2
15–64	66,6	65,0	63,6	62,8	61,0	56,5	55,4	57,8	57,0	56,1	56,3
65+	13,0	19,2	20,4	22,3	25,1	28,7	29,9	27,9	28,2	29,2	29,5

Zdroj: Vlastní zpracování, *PROJEKCE OBYVATELSTVA ČESKÉ REPUBLIKY DO ROKU 2100* [online]. Praha: ČSÚ, 2018, [cit. 17. 1. 2020], Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>.

Z tabulky je patrný nárůst osob v České republice ve věku nad 65 let. Opakem toho je klesající podíl osob nad 14 let. V 21. století ve třicátých letech má být podstatný nárůst osob nad 65 let, ale k největšímu nárůstu by mělo dojít v šedesátých letech tohoto století. Stárnutí populace bude mít fatální důsledky na ekonomiku, které budou negativně ovlivňovat veřejné finance, ale i ekonomiku firem. Jelikož organizace Medou z. s. není zaměřena a přizpůsobená seniorům, nýbrž občanům ve věku od 6 do 60 let, bude se muset tomuto faktoru v následujících letech přizpůsobit. Další negativní vliv, který ovlivní demografický vývoj, je nedostatek mladých lidí, dobrovolníků a potenciálních zaměstnanců. Medou z. s. by mělo pomocí přednášek o svém poslání hovořit ve školách s mladými lidmi a nabídnout jim možnost dobrovolnictví v organizaci a následné získání pracovních příležitostí.

Technologické faktory

K zásadnímu faktoru, který ovlivňuje strategické rozhodování a celkový strategický plán neziskové organizace, je technologické okolí, škola rozvoje a dosažitelnost novodobých technologií. Neziskové organizace stále berou v potaz novinky ve vědeckém a technickém rozvoji a snaží se je uplatňovat v praxi a ve své aktivitě disponují vyšší konkurenceschopnosti. Organizace Medou z. s. pomocí svých dobrovolníků, kteří jsou studenti vysokých technických škol, vytvořila na velmi dobré úrovni zpracované webové stránky, na kterých se dozvíme informace o činnosti organizace. Dále webová stránka slouží i pro zákonné zástupce klientů jako informační kanál, kde mohou nalézt i informace o bývalých či plánovaných workshopech. Též na webových stránkách nalezneme partnery organizace, spolupracující organizace, mezi které patří i Potravinová banka z. s. či jednotliví dárci. Na úvodní straně na webových stránkách nalezneme lištu „*CHCI POMOCI*“, kde nalezneme číslo transparentního účtu, kam může kdokoliv přispět na chod organizace, či na liště nalezneme odkaz na okamžitou odchozí platbu spravovou portálem darujme.cz. Portál na webových stránkách funguje tak, že vybereme námi zvolenou částku, vyplníme jméno, příjmení a pošleme finanční dar online.

V současné době používají neziskové organizace sociální sítě (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, atd.). Poslední průzkum, který je dohledatelný na portálu Mediaguru, proběhl v roce 2016 a je v něm uvedeno, že neziskové organizace nejvíce

používají k představení své organizace na veřejnosti internet. Průzkum uvádí, že 100 % dotazované veřejnosti primárně využívá k seznámení a vyhledávání informací webové stránky. Následně, za webovými stránkami, se umístila sociální síť Facebook, kterou využívá 98 % respondentů. Dalším poznatek v průzkumu je, že skoro 86 % neziskových organizací si vytváří své vlastní propagační a informační materiály, 73 % dotázaných předkládá veřejnosti informace výročními zprávami a 54 % dotazovaných používá tisk. Pokud je hovořeno o možnosti používání dalších oblíbených sociálních sítí, prvenství vede YouTube, který využívá až 30 % neziskových organizací, 7 % využívá Twitter a 5 % Instagram (Mediaguru, 2016).

Předpokládám, že pokud v současné době bude proveden výzkum, budou hodnoty odlišné. Jelikož v současnosti vládní činitelé informace podávají přes Twitter a občané spíše využívají Instagram. Lze zkonstatovat, že používáním moderních technologií může nezisková organizace získat mnoho nových kontaktů, které mohou být pro Medou z. s. přínosné.

Ekonomické faktory

Nejpodstatnějším faktorem k tvorbě souhrnného strategického plánu je ekonomické okolí neziskové organizace. K ekonomickým faktorům, které především ovlivňují celkové hodnocení strategických plánů, patří ekonomické okolí neziskové organizace. Do ekonomických faktorů především řadíme: hrubý domácí produkt (HDP), průměrnou hrubou měsíční mzdu, inflaci, nezaměstnanost, vyrovnanost veřejných rozpočtů a strukturu poptávky po konkrétních službách.

V následující tabulce 7 je znázorněn vývoj HDP a vývoj průměrné měsíční mzdy v České republice od roku 2008.

Tabulka 7: Vývoj HDP a průměrné měsíční mzdy v období 2008 až 2018

Rok	HDP v mil. Kč	HDP na obyvatele v Kč	Průměrná měsíční mzda v Kč
2008	4 024 117	385 833	21 887
2009	3 930 409	374 628	22 609
2010	3 962 464	376 759	23 105
2011	4 033 755	384 289	23 627
2012	4 059 912	386 317	24 252
2013	4 098 128	389 900	24 221
2014	4 313 789	409 870	24 906
2015	4 595 783	435 911	25 697
2016	4 767 990	451 288	26 837
2017	5 047 267	476 628	28 704
2018	5 323 556	500 973	30 802

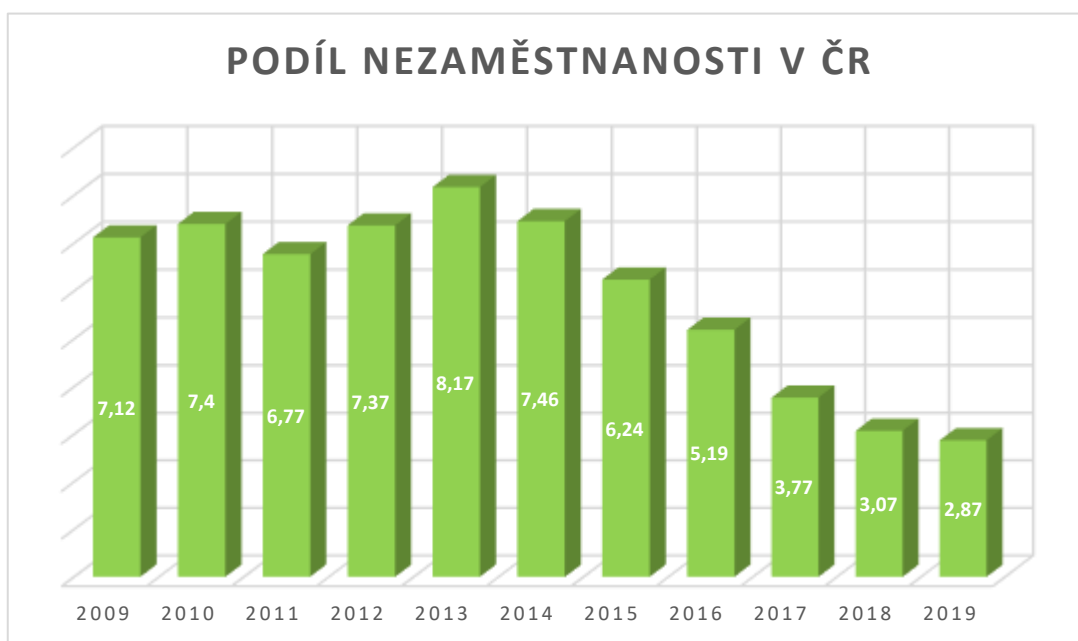
Zdroj: Vlastní zpracování, *Makroekonomické ukazatele* [online]. Praha: ČSÚ, 2020 [citace 20. 3. 2020]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=NUC01D320201&vyhltex=v%25C3%25BDvo%2BHDP%2Bna%2Bobyvatele&bkvt=dsO9dm9qIEhEUCBuYSBvYnl2YXRlbGU.&f=TABULKA&z=T&katalog=all&c=v1547~8__RP2008&u=v1582__VUZEMI__97__19.

Hrubý domácí produkt je považován za klíčový ukazatel vývoje hospodářské politiky, kterým je měřena výkonnost dané ekonomiky. Z tabulky je zřejmé, že v letech 2009 a 2010 došlo k poklesu HDP, jelikož vypukla globální ekonomická krize. V tomto období došlo k celo-globálnímu poklesu zájmu o výrobní produkty. Česká republika je považována za proexportní stát, kde se velká část výrobků vyváží na zahraniční trhy, a tím došlo k poklesu HDP a průměrná mzda se zvyšovala zanedbatelně. V roce 2015 došlo k výraznému nastartování ekonomiky, které přetrvávalo až do února 2020, kdy i Ministerstvo financí České republiky předpovídalo, že česká ekonomika poroste výrazným tempem, tudíž začala výrazně investovat do oprav dálnic, zvyšovat důchody a zvýšila příspěvky pro hendikepované. Ještě v roce 2019 se tvrdilo, že se česká ekonomika dostala z finanční krize, avšak nikdo netušil, že by mohlo dojít k pandemii. V současnosti v březnu 2020 se nacházíme v období, kdy je pozastavena výroba, školní

docházka a uzavření hranic. Opět se ekonomika začíná dostávat do recese, což velmi ovlivní příjmy neziskové organizace Medou z. s., protože její příjem je i z dotací a příjmů od dobrovolníků. (Vláda ČR, 2020)

Následující graf 1 uvádí míru nezaměstnanosti od roku 2009 až do roku 2019. Z tabulky je zřejmé, že po roce 2015 po nastartování ekonomiky docházelo k výraznému poklesu nezaměstnanosti.

Graf 1: Podíl nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, *Zaměstnanost a nezaměstnanost* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020 [citace 20. 3. 2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestanost_nezamestanost_prace.

Zpětně se můžeme ohlédnout na konec roku 2019, kdy česká ekonomika byla na svém vrcholu a míra nezaměstnanosti byla 2,87 %. Nyní v roce 2020, kdy na konci února vypuklo v České republice virové onemocnění Covid-19 (Coronavirus disease 2019) a dne 12. 3. 2020 od 14.00 vyhlášen vládou České republiky nouzový stav v celé České republice, je na místě se domnívat, že u každého občana panuje značná nejistota ohledně budoucího hospodářského vývoje. V době nouzového stavu se uzavřely hranice, školy a obchody kromě prodejen potravin, lékáren, drogerií a čerpacích stanic. Dále se uzavřely restaurace a klíčový moment nastupující krize je spatřován v pozastavení provozu automobilového průmyslu, který je klíčový pro české

hospodářství. Pandemie zapříčiňuje opět narůstající nezaměstnanost. Toto všechno může vyústit i v neschopnost splácet své závazky – jak občanům, tak firmám. V rámci úspor dojde primárně k omezení výdajů na statky a služby, které nejsou nezbytné (Úřad vlády ČR, 2020).

Politicko-právní faktory

Jelikož organizace Medou z. s. je nestátní nezisková organizace, je silně ovlivněna politickým a legislativním prostředím. Všechna nová přijatá legislativní opatření, zákony a vyhlášky mohou kladně či negativně působit na neziskový sektor ve střednědobém i dlouhodobém plánování. Na státní politiku má velký vliv chování organizací a osob samostatně výdělečně činných, a to především prostřednictvím vlivu na fiskální čili rozpočtovou politiku. Na státní politiku, se kterou úzce souvisí sociální a politické prostředí, která ovlivňují veškeré strategické rozhodnutí neziskových subjektů, mají velký dopad politické a sociální vlivy.

Mezi politické vlivy patří:

- politická stabilita,
- daňová politika,
- podpora zahraničního obchodu,
- pracovní právo,
- integrační politika,
- ochrana životního prostředí.

Sociální vlivy:

- demografický vývoj,
- úroveň vzdělání a klasifikace pracovních sil,
- rozdělení příjmů,
- životní styl,
- životní hodnoty,
- nezaměstnanost. (Vostrovský & Štůsek, 2008)

Důležitým faktorem je legislativní změna, která se bezprostředně týká působení organizací v neziskovém sektoru. Tato změna nastala od 1. ledna 2014, kdy vešel v platnost nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Občanský zákoník zcela nahradil zákon č. 89/1990 Sb., o sdružování občanů, ve kterém byl pojem „*občanské sdružení*“ nahrazen pojmem „*spolek*“. Dále novým občanským zákoníkem lze založit již obecně prospěšnou společnost, avšak stávající obecně prospěšné společnosti ke dni vzniku zákona zůstávají a řídí se zákonem číslo 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Organizacím, jejichž vznik nastal před platností nového občanského zákoníku, je umožněno transformovat organizaci na nadaci, nadační fond či ústav.

Právní legislativa, která musí být dodržována NNO:

- Zákon 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zásadní vliv na fungování organizace Medou z. s. jsou finance, které jsou získávány z dotací kraje a města. Další vliv na Medou z. s. mají legislativní úpravy ohledně zdravotně znevýhodněných osob, které jsou v gesci Ministerstva práce a sociálních věcí. Od roku 2020 se organizace Medou z. s. zabývá sociální rehabilitací, která je podporována prostřednictvím finanční podpory EU v rámci projektu OPZ. Služba je poskytována v souladu s § 70 zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Toto zaměření lze prohlubovat i v budoucnosti, důležité je však počítat s tím, že finanční podpora, která je využívána z dotační podpory EU, může v budoucnu klesat. Může též dojít k úspoře ve veřejných rozpočtech, které se významně dotknou krajských a místních samospráv, a tím dojde ke snížení příjmů organizace z těchto institucí. Organizace Medou z. s., pokud chce co nejlépe obstát i v budoucnu, by se měla co nejdříve zaměřit na rozvoj dalších nových zdrojů financování pro své aktivity. Druhou významnou oblastí, která má dopad na fungování, je aktuální a chystaná legislativa, kterou musí organizace stále sledovat stejně jako sledovat aktuálně vydané výzvy k dotačním programům.

5.5 Analýza zdrojů financování MEDOU z. s. v období 2016 až 2019

V předchozí kapitole byla představena zvolená nezisková organizace, kterou je Medou z. s. a charakterizována její činnost a provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V této kapitole bude popsána analýza finančních příjmů organizace od státu a od všech dalších subjektů. Tyto prostředky jsou nástroje příjmů a hlavními zdroji financování neziskové organizace Medou z. s., díky kterým může organizace naplňovat své poslání. Část svých příjmů si vytváří organizace svojí vlastní aktivitou. Údaje pro analýzu byly tvořeny z výkazu zisku a ztrát nevýdělečných organizací ve zkráceném rozsahu, vždy k 31. 12. kalendářního roku z veřejného rejstříku listin a z interních údajů zvolené společnosti. Analýza je provedena za hospodářské roky, které jsou též pro organizaci kalendářním rokem, za období 2016 až 2019.

Medou z. s. ke své činnosti využívá vícezdrojové financování a pro tyto účely analýzy jsou rozděleny na provozní dotace a granty, dary a příspěvky, tržby, ostatní příjmy.

Provozní dotace a granty

V této skupině jsou zahrnuty převážně provozní dotace získané od Ministerstva práce a sociálních věcí, Úřadu práce ČR, Kraje Vysočina a Městského úřadu v Humpolci.

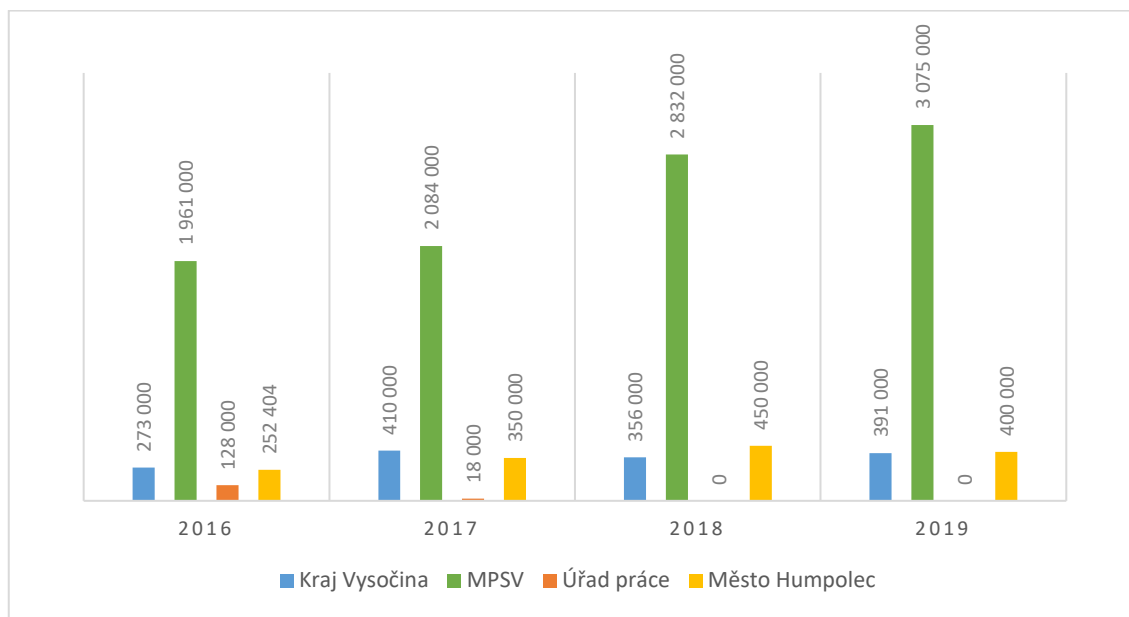
Dotace a granty jsou považovány za externí zdroj financování, který může být jednoletý nebo víceletý. Struktura příjmů v této skupině za období 2016 až 2019 je uvedena v následující tabulce 8 a v následujícím grafu můžeme posoudit, jak se organizace rozvíjí a dotace rosou. Z tabulky je patrné, že dochází k celkovému růstu, tedy že v roce 2016 tvořily dotace a granty celkem 2 614 404 Kč a v roce 2019 došlo k nárůstu o 1 251 596 Kč, tedy o 47,8 %. V roce 2018 a 2019 již nebyl čerpán příspěvek na mzdu osoby zdravotně postižené, která v organizaci ukončila pracovní poměr, tudíž byl ukončen i příspěvek z Úřadu práce ČR z Operačního programu Zaměstnanost. (Medou, 2020)

Tabulka 8: Provozní dotace a granty v období 2016 až 2019 v Kč

Provozní dotace a granty v Kč				
Rok	2016	2017	2018	2019
Kraj Vysočina	273 000	410 000	356 000	391 000
MPSV	1 961 000	2 084 000	2 832 000	3 075 000
Úřad práce ČR	128 000	18 000	0	0
Město Humpolec	252 404	350 000	450 000	400 000
Celkem	2 614 404	2 862 000	3 638 000	3 866 000

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních zdrojů organizace, 2020

Graf 2: Provozní dotace a granty v období 2016 až 2019



Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních zdrojů organizace, 2020

Dary a příspěvky

Do této skupiny patří dary od právnických a fyzických osob, ale i dary z obcí, z církevních organizací a další příspěvky.

Tržby

Tržby tvoří převážně příjmy z výrobků, které jsou prodávány ve vlastním obchůdku „Obchůdek pro radost“ a z prodeje na veřejných trzích. Dále tržby jsou též z výrobků, které si objednávají sponzoři pro své partery a zástupci místních firem.

Ostatní příjmy

V poslední skupině jsou zahrnuty věcné dary a členské příspěvky.

V následující tabulce 9 jsou uvedeny výše jednotlivých příjmů za období od 2016 až 2019.

Tabulka 9: Příjmy organizace v období 2016 až 2019

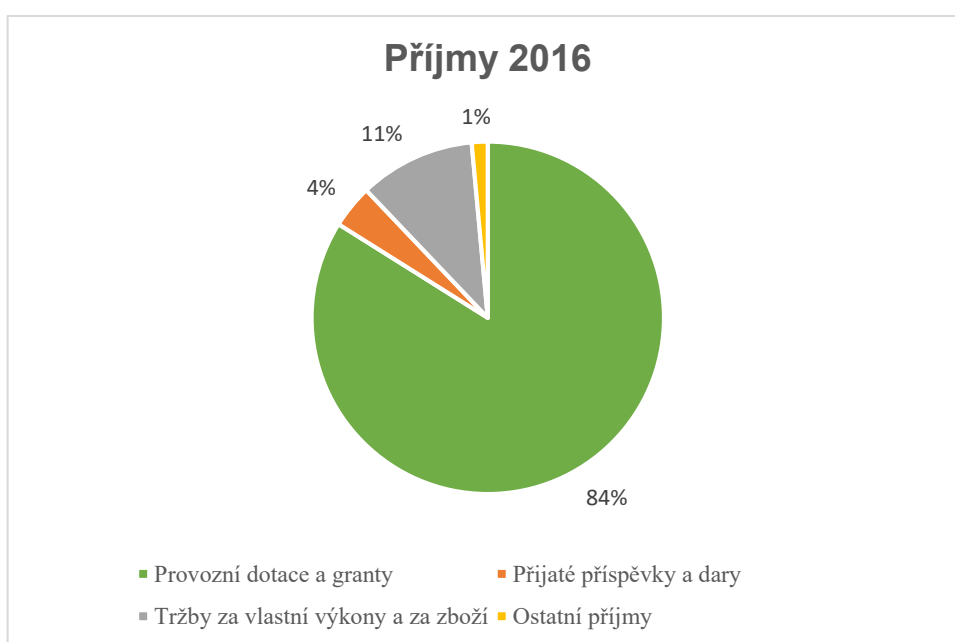
Příjmy v Kč					
ROK	PROVOZNÍ DOTACE A GRANTY	PŘIJATÉ PŘÍSPĚVKY A DARY	TRŽBY ZA VLASTNÍ VÝKONY A ZA ZBOŽÍ	OSTATNÍ PŘÍJMY	CELKEM
2016	2 614 404	123 803	331 605	45 598	3 115 410
2017	2 862 000	102 000	500 000	140 000	3 604 000
2018	3 638 000	104 000	599 000	192 000	4 533 000
2019	3 866 000	503 646	764 426	198 571	5 332 643

Zdroj: Vlastní zpracování, dle výkazu zisku a ztrát za jednotlivé kalendářní roky.

V tabulce je přehledný souhrn o výši jednotlivých finančních příjmů od počátku vzniku organizace po současnost. Z tabulky je patrné, že příjmy organizace postupně rostou.

V roce 2016 tvořily nejvyšší část příjmu organizace provozní dotace. Tato položka celkem činila 2 614 404 Kč, tedy 84 % z celkových příjmů v daném roce. Druhou významnou položkou jsou tržby za vlastní výrobky a zboží, které dosáhly 331 605 Kč a tvořily 11 % z celkových příjmů. Přijaté příspěvky a dary byly ve výši 123 803 Kč a tvořily 4 % příjmů. Ostatní výnosy tvořily zanedbatelnou část příjmu ve výši 45 598 Kč, což z celkových příjmů je 1 %. V následujícím grafu můžeme vidět procentuální zastoupení příjmů v roce 2016. (MS ČR, 2017)

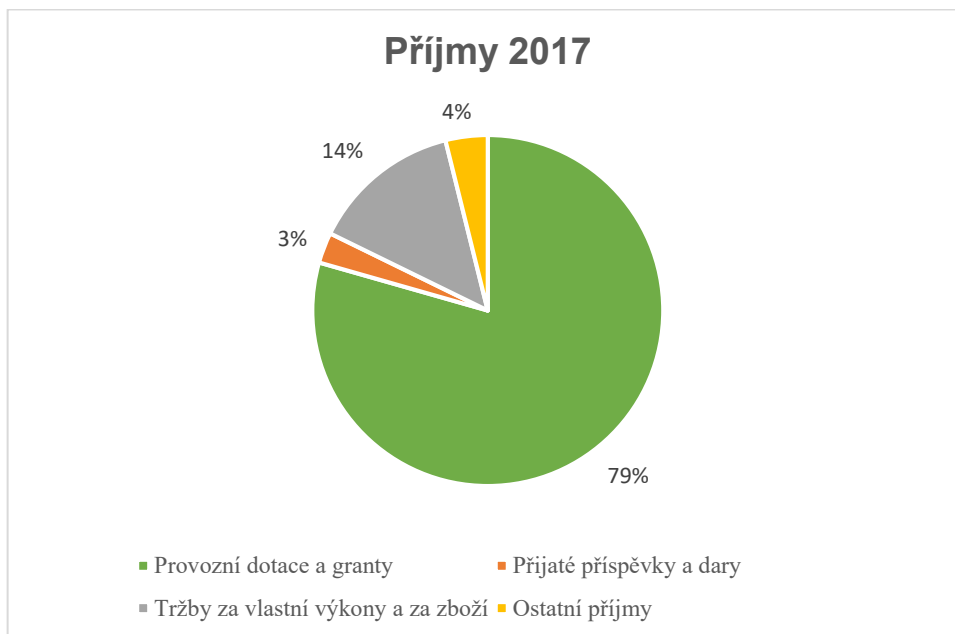
Graf 3: Příjmy organizace v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, dle výkazu zisku a ztrát za rok 2016.

V následujícím roce 2017 tvořily celkové příjmy organizace 3 604 000 Kč, tedy narostly oproti roku 2016 o 488 590 Kč, což je nárůst o 15,6 %, který byl způsoben především provozními dotacemi, které stouply oproti roku 2016 o 247 596 Kč, což je 9,4 %. V roce 2017 došlo k mírnému poklesu ve sponzorských darech o 21 803 Kč. Následující graf ukazuje procentuální zastoupení příjmů v roce 2017. (MS ČR, 2018)

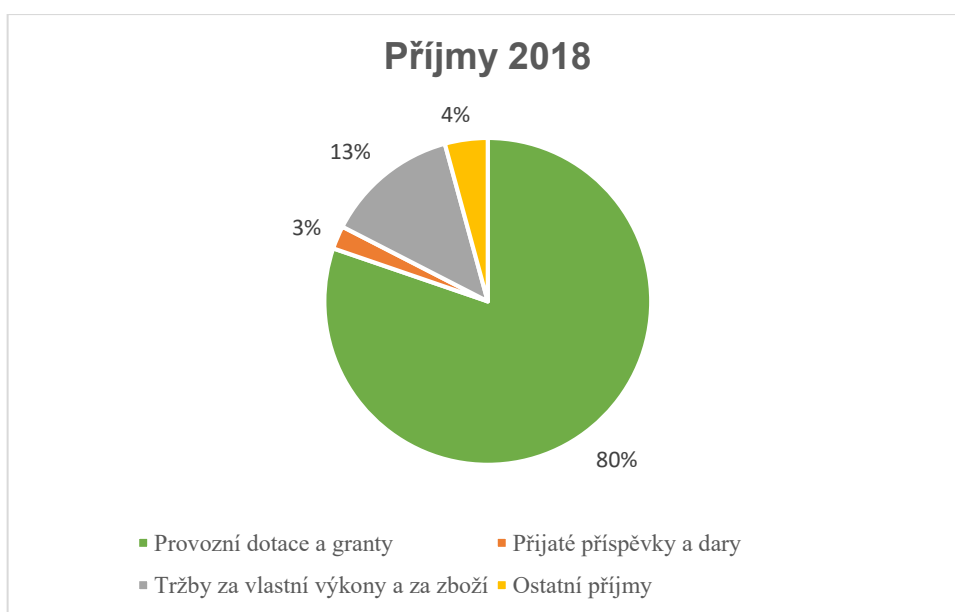
Graf 4: Příjmy organizace v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, dle výkazu zisku a ztrát za rok 2017.

V roce 2018 dosáhly celkové příjmy 4 533 000 Kč, a došlo tak k navýšení finančních zdrojů oproti předchozímu období o 25,7 %. Nejvýznamnější položkou se v tomto roce staly dotace, které dosáhly částky 3 638 000 Kč, tedy o 27,11 % více než předchozí rok. Druhou významnou položkou v tomto roce jsou pak tržby za vlastní výkony a zboží, kde organizace utržila 599 000 Kč, kde jde o roční nárůst 19,8 %. Přijaté příspěvky, tzn. dary a ostatní výnosy se nepatrně navýšily a v celkových příjmech nedosáhly podstatných hodnot. V grafu 5 vidíme procentuální zastoupení příjmů v roce 2018. (MS ČR, 2019)

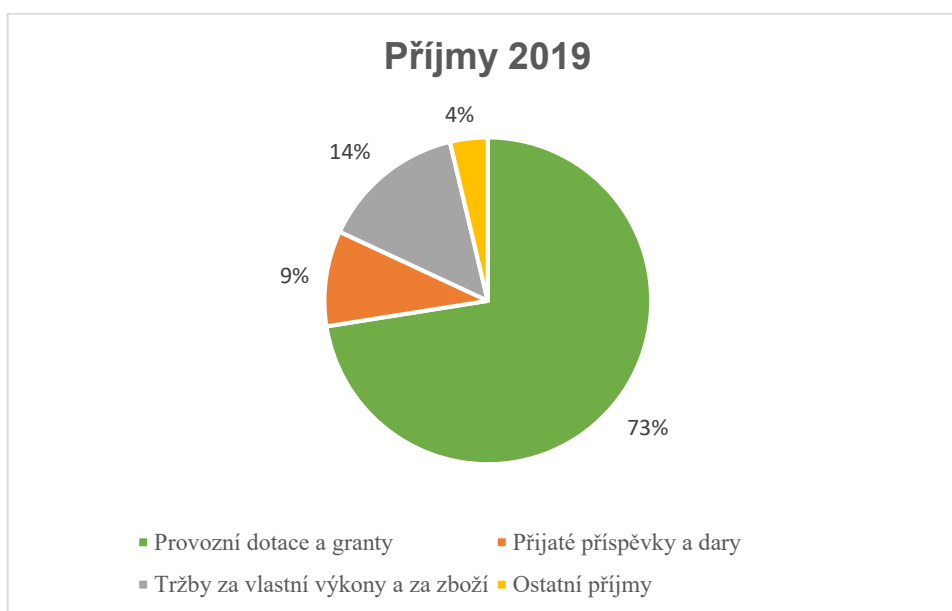
Graf 5: Příjmy organizace v roce 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, dle výkazu zisku a ztrát za rok 2018

V roce 2019 příjmy dosáhly výrazného navýšení oproti předchozímu období o 17,8 %, a to na celkovou částku 5 332 643 Kč. Nejvýznamnější položkou v tomto roce se staly přijaté příspěvky od sponzorů, které dosáhly 503 646 Kč, tudíž došlo k navýšení o 384,3 %. K výraznému navýšení došlo pořádáním sbírky na zakoupení nového, prvního osobního automobilu. Automobil slouží ke svozu klientů do denního centra a přepravě na společenské aktivity. Druhou významnou položkou v tomto roce byly tržby za vlastní výkony a služby, kde částka byla ve výši 764 426 Kč, což oproti předchozímu roku je navýšení o 27 %. K nepatrnému navýšení došlo u provozních dotací a ostatních výnosů. V grafu porovnáme procentuální výši příjmů v roce 2019. (MS ČR, 2020)

Graf 6: Příjmy organizace v roce 2019



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Výkazu zisku a ztrát za rok 2019

Nezisková organizace Medou z. s. každý rok od svého založení vyvíjí velké úsilí, aby část příjmů zajistila od sponzorů. Bez těchto příjmů by totiž organizace nedokázala uhradit všechny výdaje spojené s posláním organizace a nemohla by dál rozvíjet své aktivity pro handicapované klienty.

5.6 Příklady realizovaných projektů Medou z. s.

Organizace Medou z. s., aby se rozvíjela a strategicky naplňovala cíle a své poslání, žádá o připojení do spousty projektů.

5.6.1 Vodní sporty pro mladé lidi se zdravotním postižením

Název programu: Dotační program Kraje Vysočina

Název projektu: Vodní sporty pro mladé lidi se zdravotním postižením

Projekt pod názvem „Vodní sporty pro mladé lidi se zdravotním postižením“ byl vypsán z dotačního programu Kraje Vysočina v roce 2019. Jeho financování je z části z dotačního programu Kraje Vysočina a z části z vlastních zdrojů.

Mezi klíčové aktivity projektu patřil plavecký výcvik pro 14 klientů a letní vodácký kurz pro 10 klientů.

Plavecký výcvik pro klienty s postižením napomáhá rozvoji jejich svalového aparátu a je účinným prostředkem proti svalové atrofii. Vhodnou metodikou může též rozvíjet nervosvalovou koordinaci, pohyblivost a vytrvalost. V rámci projektu se realizovalo 11 lekcí plaveckého výcviku v krytých bazénech v Pelhřimově a v Jihlavě a v letních měsících 5 lekcí na veřejném nekrytém koupališti v Humpolci. Celkem se výcviku účastnilo 14 klientů.

Součástí projektu byl letní vodácký kurz, který se konal ve dnech 14. až 16. srpna 2019 na řece Vltavě. Účastnilo se ho celkem 10 klientů se zdravotním postižením, dva asistenti, dva sportovní instruktoři a tři dobrovolníci. Kurz trval tři dny, kde se čas trávil nejenom pádlováním, ale též i turistikou a poznáváním nových míst.

Plavecký výcvik a vodácký kurz byl hrazen z projektu „Vodní sporty pro mladé lidi se zdravotním postižením“ z FONDU VYSOČINY, celoroční aktivity hendikepovaných 2019 FV02708.004. Rozpočet projektu byl ve výši 40 000 Kč, kde 50 % bylo přiděleno od Kraje Vysočina, což je 20 000 Kč. Celkové náklady výcviku byly ve výši 34 307 Kč. Rozdíl mezi dotací činil 14 307 Kč a byl uhrazen z vlastních zdrojů organizace.

5.6.2 Vybavení komunitní kavárny

Název programu: Nadační fond pro Pelhřimovsko

Název projektu: Vybavení komunitní kavárny

V rámci projektu bylo pořízeno vybavení komunitní kavárny se čtyřmi lavicemi a dvěma dřevěnými stoly za 25 000 Kč. Humpolecká firma dodala polotovary pro výrobu a klienti za pomoci zaměstnanců nábytek sestavili a natřeli. Tento projekt a následná realizace byla využita k vybevení zahrady organizace, kde v průběhu roku 2018 bylo zorganizováno osm meetingů pro děti z mateřských školek, dva meetingy pro seniory z domova důchodců, který se nachází nedaleko objektu Medou z. s. a další čtyři meetingy pro klienty z partnerských organizací. Největší akcí zorganizovanou Medou z. s., kdy byl využit zmiňovaný zahradní nábytek, byl festival pro rodiny Fun Fest, který navštívilo více než 800 lidí. Největším přínos spatřuji v tom, že si klienti vyzkoušeli montáž zařízení a díky vybavení mohli v letních měsících pořádat meetingy v organizaci, které umožnily klientům začleňování do společnosti.

Obrázek 9: Vybavení komunitní kavárny



Zdroj: Zpráva o činnosti organizace Medou z. s., 2019.

5.6.3 Sociální rehabilitace v Medou z. s.

Název programu: Operační program Zaměstnanost

Název projektu: Sociální rehabilitace v Medou z. s.

Název výzvy: 4. Výzva MAS Společnost pro rozvoj Humpolecka – sociální služby a sociální začleňování

Předpokládané datum zahájení 1. 9. 2019

Předpokládané datum ukončení: 31. 8. 2022

Režim financování: Ex ante – postup, kdy příjemce obdrží platbu předem.

Prioritou tohoto projektu je více zapojit lokální aktéry do řešení problémů nezaměstnanosti a zajistit poskytování kvalitních služeb pro sociální začleňování. Posláním služby je zavést procesy podporující vznik a dlouhodobý rozvoj kvality poskytované sociální služby Sociální rehabilitace Medou z. s.

Tato služba napomůže k dosažení těchto cílů:

- podpora rozvoje komunikačních, sociálních a pracovních dovedností,
- podpora samostatnosti, soběstačnosti a nezávislosti,
- podpora v možnosti účastnit se společenských, kulturních, vzdělávacích a sportovních aktivit a smysluplně využívat svůj volný čas,
- podpora při jednání s institucemi a při využívání místních institucí a běžně dostupných služeb,
- vzdělávání zaměstnanců (pracovníků) Medou z. s. v oblastech, které jsou nezbytné pro rozvoj kvality poskytované sociální služby Sociální rehabilitace Medou z. s.,
- stanovit plán rozvoje procesů kvality poskytované sociální služby,
- zavést a aktivně využívat jednotlivé nástroje podporující rozvoj kvality poskytování sociální služby.

Tabulka 10: Přehled zdrojů financování - „Sociální rehabilitace v Medou z. s.“

Příspěvek z Evropské unie	3 627 693,75 Kč
Národní veřejné zdroje	640 181,25 Kč
Vlastní zdroj financování	0,00 Kč
Celkové způsobilé výdaje	4 267 875,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních zdrojů organizace, 2020

5.6.4 Také chci pracovat

Název programu: Operační program Zaměstnanost

Název projektu: Také chci pracovat

Název výzvy: 7. Výzva MAS Společnost pro rozvoj Humpolecka – Podpora zaměstnanosti II.

Předpokládané datum zahájení 1. 5. 2020

Předpokládané datum ukončení: 30. 4. 2021

Režim financování: Ex ante – postup, kdy příjemce obdrží platbu předem.

Prioritou tohoto projektu je pomoci dvaceti osobám najít a zvýšit jejich uplatnění na trhu práce. Projekt je zaměřen na osoby se zdravotním postižením a pro osoby vracející se na trh práce po rodičovské dovolené z Humpolecka prostřednictvím vytvořením tréninkových pracovních míst, vzdělávacích kurzů, individuálního a skupinového vedení a na získání či znovuoobnovení znalostí pro snazší zapojení na trh práce.

Tabulka 11: Přehled zdrojů financování z programu „Také chci pracovat“

Příspěvek z Evropské unie	1 861 287,50 Kč
Národní veřejné zdroje	328 462,50 Kč
Vlastní zdroj financování	0,00 Kč
Celkové způsobilé výdaje	2 189 750,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních zdrojů organizace, 2020

6 Diskuse a návrhy

Na základě uvedených statistických údajů můžeme odpovědět na otázku, zda nezisková organizace Medou z. s. dle stanov své organizace dosahuje stanovených cílů z pohledu financování i z pohledu klientů. Ano, lze konstatovat, že prováděná opatření, především v rámci zapojování se do dotačních programů a hledání sponzorů splňuje předpokládaný efekt. To můžeme vidět v roce 2019, kdy byl z financí z uspořádaných sbírek zakoupen osobní automobil pro svoz klientů.

Dle sdělení ředitelky organizace by mohlo docházet k navyšování příjmů z vedlejších činností organizace, což by pomohlo k vyšší soběstačnosti a nižší finanční podpory od státu, sponzorů a výběrů příspěvků od klientů. Založení vedlejší čili doplňkové činnosti, které navýšilo peněžních prostředky a zvýšilo efektivnost organizace, předkládají ve své diplomové práci Michaela Rottová (Rottová, 2016 str. 51 a 52) a Marie Broukalová (Broukalová, 2017 str. 84-95). Obě diplomové práce se zabývají strategií financování u neziskových organizací a navýšením příjmů z vedlejších činností. Broukalová se zabývá též neziskovou organizací v sociálním sektoru, kde vyhodnotila jako nejvýznamnější příležitosti pro financování, rozvoj vícezdrojové financování a rozvoj dobrovolnictví, které organizace využívá pro zajištění chodu organizace a dárcovství.

Další možností pro získání financí z vedlejší činnosti je získání prostoru od města Humpolec na zřízení kavárničky, která by byla obsluhována klienty neziskové organizace. Produkty ke kávě či čaji by mohly být přímo dodávány místními podnikateli z potravinářského průmyslu. Medou z. s. by pro tuto potřebu mohlo využít svých dobrých vztahů s nimi, které získali na benefičních akcích. Tyto potenciální dodavatelé by mohli dodávat do kavárny své produkty za výhodnější ceny. Jelikož organizace má mezi svými sponzory několik umělců, kteří by mohli v kavárničce vystavovat svá díla, a stala by se pro veřejnost zajímavější.

Petr Boukal ve své knize uvádí, že firemní dobrovolnictví je možnost získání „pracovní síly“, kdy organizace získá pracovní sílu do svého týmu na svůj projekt, ale nehradí náklady na zaměstnance (Boukal & kolektiv, 2002). Proto by organizace mohla získat více dobrovolníků z řad studentů sociálních a zdravotních oborů, a tím by ušetřila na mzdových nákladech. Jelikož v Humpolci není žádná střední škola zaměřena na sociální či zdravotní obor, tyto dobrovolníci v Medou z. s. chybí. Určitou možností by bylo oslovit Vysokou školu Polytechnickou v Jihlavě, kde je od roku 2019 otevřen nový obor sociální pracovník.

Medou z. s. by mohlo pořádat celou řadu benefičních akcí, ze kterých by bylo možno získat finance na provoz (benefiční běh, benefiční výstavy) za podpory nadačních fondů, které se na projektech podílí, jak uvádí ve své práci Broukalová (Broukalová, 2017).

Následně jsou uvedeny návrhy a doporučení ve všech oblastech, které vycházejí z provedených výsledků analýz organizace, jež byly provedeny v předchozích kapitolách a i z informací získaných při jednáních s ředitelkou organizace Medou z. s. Mgr. Zuzanou Žaludkovou MBA.

Jako primární navrhované východisko je rozšíření nabídky výrobků v dobročinném obchůdku, a též se podílení na prodeji výrobků na trzích, poutích, benefičních a workshopových akcích pořádaných organizacemi ve spádové oblasti Humpolecka. Tržby za vlastní výrobky se v roce 2019 navýšily na částku 503 646 Kč, což tvořilo téměř 10 % z celkových příjmů. Dle rozhovoru s ředitelkou v roce 2019 došlo k nárůstu, jelikož jedné regionální firmě organizace na zakázku vytvořila ve vlastní dílně vánoční dárečky pro zaměstnance. Toto by bylo vhodné dostat do povědomí více firmám, městům, obcím a příspěvkovým organizacím a pro ně vytvářet reklamní předměty a dárkové prezenty pro partnery či zaměstnance.

Druhou navrhovanou možností, jak by organizace mohla rozšířit svou vedlejší činnost, je rozšíření obchůdku o bezobalový prodej potravin. Organizace Medou z. s. by mohla využít dobrých vztahů s místními soukromými zemědělskými farmáři a potravinářskými organizacemi, kterým by byly v obchůdku prodávány jejich výrobky do nádob a textilních sáčků od zákazníků. Dále by se dalo využít vlastní dílny ke tvorbě lněných sáčků, do kterých by se produkty vložily, a následně by zákazník využíval tyto sáčky k dalším nákupům.

Pro zajištění provozu obchůdku by organizace mohla zaměstnat matku, která se na pracovní trhy vrací z rodičovské dovolené. Její náklady na mzdu by byly hrazeny z projektu aktivní podpory zaměstnanosti pro osoby vracející se na trh práce nebo z příspěvku na společensky účelné pracovní místo, které se poskytuje formou částečné nebo plné úhrady vyplacených mzdových nákladů na tohoto zaměstnance, součástí je odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění placeného zaměstnavatelem (MPSV, 2020).

Organizace by též mohla využít program pro podporu dětí s mentálním a fyzickým či kombinovým hendikepem, který je pod záštitou Nadace AGROFERT. Nadace sleduje potřeby v České republice ve vybraných oblastech a snaží se pomáhat všude tam, kde je to třeba. Nadace svou pomoc potřebným realizuje pomocí finančních prostředků a jako jedna z mála nadací je ochotná přispět i na mzdy zaměstnanců (Nadace – AGROFERT, 2016).

7 Závěr

Bakalářská práce se zabývá strategickým plánováním, analýzou řízení a financování neziskové organizace. Nejprve jsou definovány teoretické poznatky z oblasti neziskových organizací, objasněn princip SWOT a STEP analýzy. Dále je pozornost věnována existujícím právním formám, způsobům strategického plánování a financování neziskových organizací.

V praktické části jsem se konkrétně zaměřila na neziskovou organizaci Medou z. s. v Humpolci, která působí v oblasti péče o zdravotně znevýhodněné osoby od šesti do šedesáti let s tělesným, mentálním či kombinovaným postižením v oblasti Humpolecka.

Po rozhovoru s ředitelkou organizace a následnou konzultací s ekonomkou organizace, které mi poskytly podklady a potřebné informace, jsem dokázala rozdělit zdroje financování výsledky přenést do grafů a tabulek v období od roku 2016 do 2019. Organizace by se měla více zaměřit na samofinancování, které by mělo být hlavním zdrojem příjmů.

Úspěchem pro organizaci Medou z. s. v roce 2019 bylo zakoupení vlastního osobního automobilu pro svoz klientů, který byl financován z pořádaných sbírek.

Z analýzy financování je patrné, že od vzniku organizace dochází k celkovému růstu dotací a grantů. V roce 2016 tvořily příjmy z dotací a grantů celkem 2 614 404 Kč a v roce 2019 došlo k nárůstu o 1 251 596 Kč, tedy o 47,8 %. Celkové příjmy v roce 2016 tvořily 3 115 410 Kč a v roce 2019 tvořily celkem 5 332 643 Kč. Došlo tedy k nárůstu příjmů o 2 217 233 Kč to je 71,5 %.

V případě negativního politického dopadu fiskální politiky, by došlo k finančnímu ohrožení jmenované neziskové organizace a tím by nejvíce utrpěli klienti, kteří v této organizaci našli svůj druhý domov a užitečnost pro společnosti.

V bakalářské práci vidím přínos především v provedených analýzách organizace, které poskytují komplexní pohled na současný stav organizace. SWOT analýzou vyhodnocuji silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení organizace. STEP analýza pomohla vyhodnotit postavení neziskové organizace v externím prostředí. Dále pak spatřuji přínos ve vypracování návrhů a doporučení. Všechny získané informace z provedených analýz mohou pomoci při vedení organizace, v jejím řízení, plánování a rozhodování do budoucna.

I. Summary

The bachelor thesis deals with strategic planning and the management and financial analysis. Firstly, the paper strives to acquaint the readers with the terminological background in the field of non-profit organizations and it sheds some light on the SWOT and STEP analyses. Secondly, it provides an insight into the existing legislative forms of non-profit organizations, methods of strategic planning and funding of these organizations.

In the practical part, I examined the non-profit organization Medou z. s. in Humpolec operating as a day care center for local people from six to sixty years old who suffer from a physical, mental or combined disability.

After interviewing both the director and the economist of the organization who provided a source of valuable information and materials, I was able to divide the financial resources and consequently, to transfer the results into graphs and charts in the period of 2016 to 2019. It seems that the organization should put focus on self-financing, which should also be used as the main financial resource.

Furthermore, the organization might find itself in danger in case of the negative political impact of fiscal policy. This would be especially harmful to the clients who found their second home there and who, through this organization, can contribute to the society.

I believe that the main contribution of the thesis lies in the carried out analyses which provide a complex insight into the current state of the organization. With the help of SWOT analysis, I was able to assess the strengths and weaknesses, opportunities and potential threats. STEP analysis enabled to assess the position of the non-profit organization in the external environment. Last but not least, it appears that the benefits of the paper are introduced proposals and recommendations. All the obtained information derived from the analyses might help the management with running the organization as well as with future planning and decision making.

Key words

Non-profit organization, SWOT analysis, STEP analysis, Strategic planning, Social services.

II. Seznam použitých zdrojů

Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica.

Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada.

Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace (1. vyd.)*. Praha: Grada Publishing a.s.

Dobrozemský, V, Stejskal, (J. 2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení (2. vyd)*. Brno: BizBooks.

Haltofová, P. (2011). *Finance neziskového sektoru*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi (3. přepracované vydání)*. V Praze: C. H. Beck.

Hloušek, J., & Hloušková, Z. (2011). *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Koudelka, Z. (2008). *Právní předpisy samosprávy (2., aktualiz. a přeprac. vyd)*. Praha: Linde.

Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing.

Novotný, J., & Lukeš, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.

Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky (3., aktualizované vydání)*. Grada Publishing.

Plamínek, J. (1996). *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.

Pospíšil, M. (c2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru.

Rektořík, J. a Kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010.

Sládeček, V. (2019). *Obecné správní právo* (4., aktualizované vydání). Praha: Wolters Kluwer.

Stejskal, J., Kuvíková, H., Maňátková, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Wolters Kluwers ČR, a. s. Praha: 2012.

Stejskal, J., Kuvíková, H., & Maňátková, K. (2012). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Stuchlíková, H., & Komrsková, S. (2012). *Zdaňování neziskových organizací: zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností : s příklady z praxe*. Olomouc: ANAG.

Šedivý, M., & Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.

Vostrovský, V., & Štůsek, J. (2008). *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes.

Internetové zdroje:

Český statistický úřad, *Makroekonomické ukazatele*. [Online]. [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=NUC01D320201&vyhlTex=v%25C3%25BDvo%2BHD DP%2Bna%2Bobyvatele&bkvt=dsO9dm9qIEhEUCBuYSBvYnl2YXRlbGU.&f=TABULK A&z=T&katalog=all&c=v1547~8__RP2008&u=v1582__VUZEMI__97__19.

Český statistický úřad, *PROJEKCE OBYVATELSTVA ČESKÉ REPUBLIKY DO ROKU 2100*. [Online]. [cit. 17. 01. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>.

Český statistický úřad, *Zaměstnanost a nezaměstnanost 2020* [Online]. [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestanost_nezamestanost_prace.

Euroskop.cz, *Zaměstnanost a sociální věci*. [Online]. [cit. 16. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/688/sekce/zamestanost-a-socialni-veci/>.

Euroskop.cz, *Základní informace o vnitřním trhu*. [Online]. [cit. 16. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8739/sekce/zakladni-informace-o-vnitrim-trhu/>.

Evropský sociální fond v ČR, *Podpora sociálního podnikání*. [Online]. [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-129-opz>.

Evropský sociální fond v ČR, *Nový občanský zákoník – transformace občanských sdružení – přehled změn zveřejněno dne 4. 11. 2013*. [Online]. [cit. 10. 02. 2020]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8782/>.

Evropský sociální fond v ČR, *OP Zaměstnanost 2014 – 2020* [Online]. [cit. 30. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestanost-2020>.

Grants and Resources for Sustainability Toal, R. [Online]. [cit. 30. 03. 2020]. *SWOT Analysis for NGOs*. Načteno Funds for nos:. Dostupné z: <https://www.fundsforngos.org/featured-articles/55465/>.

Greechie, S. (2015) *SWOTT Analysis of a Nonprofit Organization*. Načteno z Houston Gronicle: Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-nonprofit-organization-4407.html>.

Kraj Vysočina. METODICKÁ PŘÍRUČKA pro garanty grantových programů Fondu Vysočiny (FV). [Online]. [cit. 1. 04. 2020]. Dostupné z: https://www.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4070752

Mediaguru.cz, *Neziskovky vidí rezervy v komunikaci*. [Online]. [cit. 20. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/05/pruzkum-neziskovky-vidi-rezervy-v-komunikaci/>.

Medou z. s., *O nás*. [Online]. [cit. 21. 03. 2020]. Dostupné z: <http://medou-humpolec.cz/o-medou/>

Medou z. s., *Zpráva o činnosti organizace za rok 2016*. [Online]. [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <http://medou-humpolec.cz/wp-content/uploads/2020/03/Zpráva-o-činnosti-organizace-2016.pdf> <http://medou-humpolec.cz/>.

Medou z. s., *Zpráva o činnosti organizace za rok 2017*. [Online]. [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <http://medou-humpolec.cz/wp-content/uploads/2020/03/Zpráva-o-činnosti-organizace-2017.pdf> <http://medou-humpolec.cz/>.

Medou z. s., *Zpráva o činnosti organizace za rok 2018*. [Online]. [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <http://medou-humpolec.cz/wp-content/uploads/2020/03/Zpráva-o-činnosti-organizace-2018.pdf> <http://medou-humpolec.cz/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, *Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020*. [Online]. [cit. 1. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/strategie-politiky-zamestnanosti-do-roku-2020>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, *Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti*. [Online]. [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/financovani/podpory-zamestnanosti/2775-nastroje-aktivni-politiky-zamestnanosti>.

Ministerstvo pro místní rozvoj, *Evropské strukturální a investiční fondy 2014–2020 v kostce*. [Online]. [cit. 16. 03. 2020]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/dda4e489-df77-4be3-b09d-bb9fec5b6323/ESI_fondy_v_kostce_ISBN-web.pdf.

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Integrované nástroje*. [Online]. [cit. 14. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/ud-typy/integrované-nastroje>.

Ministerstvo spravedlnosti, *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [Online]. [cit. 28. 03. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=888425>.

Ministerstvo školství práce a tělovýchovy, *Přehled vysokých škol v ČR*. [Online]. [cit. 24. 02. 2020]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>.

Ministerstvo vnitra České republiky, *Rejstřík politických stran a politických hnutí (2020)*. [Online]. [cit. 10. 02. 2020]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/seznam-politickych-stran/>. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza

Nadace AGROFERT, *Krizový fond pomoci*. 2016 [Online]. [cit. 12. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.nadace-agrofert.cz/projekty/krizovy-fond-pomoci-ve-spolupraci-s-nadaci-terezy-maxove-detem>.

Podnikatel.cz, *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*. [Online]. [cit. 16. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>.

Úřad Vlády České republiky, *Epidemie koronaviru*. [Online]. [cit. 30. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/>.

Jiné zdroje:

Broukalová, M. (2017). *Ekonomika a řízení vybrané neziskové organizace, diplomová práce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Rottová, M. (2016). *Finanční řízení neziskové organizace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Bakalářská práce. Načteno z: <http://theses.cz/id/d71a20>

Právní předpisy:

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) č. 1303/2013 –
O společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES).

Zákon číslo 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 338/1992 Sb. o dani z nemovitých věcí ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 111/1998, zákon o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 3/2002 Sb., o církevních a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012, Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon číslo 302/2016 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích,
ve znění pozdějších předpisů.

III. Seznam zkratek

CDS	= Centrum denních služeb
CLLD	= Komunitivně vedený místní rozvoj
ČR	= Česká republika
ČSÚ	= Český statistický úřad
EFRR	= Evropský fond pro regionální rozvoj
ES	= Evropské společenství
ESF	= Evropský sociální fond
ESRF	= Evropský námořní a rybářská fond
EU	= Evropská unie
EZFRV	= Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
FS	= Fond soudržnosti
HDP	= Hrubý domácí produkt
HMP	= Hlavní město Praha
IPRÚ	= Integrované plány rozvoje území
ITI	= Integrované územní investice
MAS	= Místní akční skupina
MS	= Ministerstvo spravedlnosti
MŠMT	= Ministerstvo školství práce a tělovýchovy
MPSV	= Ministerstvo práce a sociálních věcí
MV	= Ministerstvo vnitra
NO	= Nezisková organizace
NNO	= Nestátní nezisková organizace
OPS	= Obecně prospěšná společnost
OPZ	= Operační program zaměstnanost
ÚP	= Úřad práce

IV. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	22
Tabulka 2: Typy operačních programů a jejich alokace z ESI fondů.....	28
Tabulka 3: Počet klientů v Medou z. s.....	38
Tabulka 4: Počet zaměstnanců v Medou z. s. v roce 2019	38
Tabulka 5: SWOT analýza.....	46
Tabulka 6: Věkové složení obyvatel v ČR v letech 2010 až 2100 v %.....	47
Tabulka 7: Vývoj HDP a průměrné měsíční mzdy v období 2008 až 2018	50
Tabulka 8: Provozní dotace a granty v období 2016 až 2019 v Kč	55
Tabulka 9: Příjmy organizace v období 2016 až 2019	56
Tabulka 10: Přehled zdrojů financování - „Sociální rehabilitace v Medou z. s.“.....	64
Tabulka 11: Přehled zdrojů financování z programu „Také chci pracovat“.....	64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelníkový model národního hospodářství	5
Obrázek 2: Schéma strategického plánování	20
Obrázek 3: Spolupráce s Potravinovou bankou Vysočina.....	36
Obrázek 4: Návštěva stanice Pavlov.....	37
Obrázek 5: Logo organizace Medou z. s. od 2015 do 2019	39
Obrázek 6: Logo organizace Medou z. s. od roku 2020	39
Obrázek 7: Organizační struktura Medou z. s.	41
Obrázek 8: „Obchůdek pro radost“.....	43
Obrázek 9: Vybavení komunitní kavárny	62

Seznam grafů

Graf 1: Podíl nezaměstnanosti v ČR.....	51
Graf 2: Provozní dotace a granty v období 2016 až 2019	55
Graf 3: Příjmy organizace v roce 2016.....	57
Graf 4: Příjmy organizace v roce 2017	58
Graf 5: Příjmy organizace v roce 2018.....	59
Graf 6: Příjmy organizace v roce 2019	60

V. Přílohy

Příloha 1

Stanovy spolku Medou z.s.

zapsaného 7.2.2015, pod sp. zn. L6602 u Krajského soudu v Českých Budějovicích, IČO 03718981, sídlem Lužická 1043, 39601 Humpolec

Úplné znění ke dni

čl. I

Úvodní ustanovení

1. Název spolku: Medou z.s. (dále též „spolek“).
2. Sídlo spolku: Svatopluka Čecha 665, Humpolec, 39601 ,
3. Medou je spolek ve smyslu ustanovení § 214 a násl. zák. č. 89/2012 Sb., a jako takový je právnickou osobou způsobilou k právnímu jednání.
4. Medou je samosprávná, dobrovolná, nepolitická a nezisková organizace založená za účelem naplňování společného zájmu, zejména sdružování a zkvalitňování života dospělých lidí s mentálním, tělesným nebo kombinovaným postižením.
5. Vnitřní organizace spolku, práva a povinnosti členů i volených orgánů spolku se řídí těmito stanovami, které jsou uloženy ve svém úplném znění v sídle spolku a podpůrně zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

čl. II

Činnost spolku

Spolek bude dosahovat tohoto účelu vyvíjením činnosti v těchto oblastech:

1. Prosazovat, zastupovat a respektovat práva lidí s mentálním, tělesným nebo kombinovaným postižením a lidí s autismem, především pak právo na důstojný život; vytvářet podmínky pro plnohodnotný, integrovaný a nezávislý způsob života lidí se zdravotním postižením a jejich rodin.
2. Provozovat sociální službu centrum denních služeb v přiměřené míře, aby lidé s mentálním, tělesným nebo kombinovaným postižením a lidé s autismem mohli vést pokud možno nezávislý plnohodnotný život v přirozeném prostředí, aby zůstali nebo se stali běžnou součástí prostředí, ve kterém žijí, aby v rámci svých možností smysluplně pracovali a byla jim umožněna občanská angažovanost, za účelem prosazování jejich práv a svobod. Spočívající zejména ve spolupráci se sociálními odbory veřejné správy a orgány místních samospráv. A za tímto účelem i nabývat nemovité věci.
3. Sdružovat se za účelem zkvalitňování života dospělých lidí s mentálním, tělesným nebo kombinovaným postižením a lidí s autismem v Centru denních služeb Medou, pořádat přednášky a poradenství.
4. Organizovat rekondiční a rehabilitační pobyty, výlety a vycházky, poznávací akce, zájezdy, exkurze a klubová setkání.
5. Umožnit rodičům vzájemně se společensky i neformálně stýkat, vzdělávat se a využívat vlastních schopností či znalostí, poskytovat prostor pro vzájemnou pomoc a předávání zkušeností
6. Pořádat společenské, kulturní a sportovní akce pro širší veřejnost
7. Organizování seminářů, besed a přednášek, benefičních akcí plesu, karnevalů a divadelních představení.
8. Za účelem zajištění částečného samofinancování a zviditelnění práce lidí s postižením provozovat terapeutický obchod s integrovanou dílnou, prodávat výrobky vzniklé při činnosti spolku, nakupovat a prodávat výrobky za účelem podpory činnosti spolku.

Čl. III Členství

1. Členství ve spolku je dobrovolné. Členem spolku Medou (dále jen, člen“) se může stát každá fyzická osoba starší 18 let, bez rozdílu pohlaví, vyznání, politického a sociálního zařazení, národnosti, rasy a státní příslušnosti. Členství se váže na osobu člena, je nepřevoditelné na jinou osobu a nepřechází na jeho právního nástupce.
2. Fyzická osoba se stává členem ke dni rozhodnutí výboru spolku o přijetí její žádosti o členství. Výbor spolku, může odmítnout přijetí žadatele o členství, pokud dojde k většinovému názoru, že přijetím žadatele za člena by bylo nebo mohlo být ohroženo řádného plnění poslání spolku.
3. Ukončení členství
 - (a) dobrovolné vystoupení člena – členství končí dnem doručení písemného oznámení o ukončení členství výboru
 - (b) úmrtím člena
 - (c) vyloučením člena – členství končí dnem doručení rozhodnutí o vyloučení člena ze sdružení; výbor sdružení má právo vyloučit člena, pokud svým jednáním porušuje její zásady a cíle nebo zanedbává členské povinnosti nebo ohrožuje řádně plnění poslání sdružení
 - (e) zánikem spolku nebo rozhodnutím členské schůze o jeho přeměně na jinou právní formu
4. Práva členů:
 - (a) účastnit se činnosti spolku
 - (b) být pravidelně informován o dění ve spolku
 - (c) užívat výhod člena spolku, pokud jsou takové vyhlášeny
 - (d) podávat návrhy, připomínky, vznášet dotazy orgánům spolku a obdržet odpověď na své podání
 - (e) volit a být volen do řídicích a kontrolních orgánů spolku
5. Povinnosti členů:
 - (a) chránit a zachovávat dobré jméno spolku, zdržet se jednání, které by zavadalo příčinu k poškození dobrého jména spolku
 - (b) dodržovat stanovy spolku
 - (c) zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s činností spolku, které nejsou veřejnosti běžně přístupné a o skutečnostech, jejichž zveřejněním by mohla být způsobena škoda spolku nebo byla ohrožena činnost spolku
6. Členové spolku neručí za případné dluhy spolku.
7. Výbor sdružení je povinen vést seznam členů, který je neveřejný.

Čl. IV Orgány spolku

1. Pro zabezpečení činnosti spolku jsou zřízeny následující orgány:
2. (a) členská schůze
 - (b) výbor
 - (c) předseda
3. Práva a povinnosti jednotlivých orgánů, způsob vzniku a zániku jejich funkce a průběh jejich jednání je upraven dále ve stanovách.
4. Členská schůze je tvořena shromážděním většiny členů spolku.
5. Funkční období členů volených orgánů je pětileté. Členové volených orgánů spolku, jejichž počet neklesl pod polovinu, mohou kooptovat náhradní členy svého orgánu do nejbližšího zasedání členské schůze. Členství ve volených orgánech zaniká uplynutím funkčního období, nebo odvoláním člena voleného orgánu členskou schůzí pro hrubé porušení jeho

povinností.

čl. V Členská schůze

1. Členská schůze je nejvyšším orgánem spolku. Členská schůze projednává činnost spolku za uplynulé období, přijímá zásady činnosti pro období následující, volí volené orgány spolku, hodnotí práci odstupujících orgánů a přijímá další rozhodnutí zásadní důležitosti pro existenci a činnost spolku. Do její působnosti tak náleží:

- (a) určit hlavní zaměření činnosti spolku
- (b) rozhodovat o změně stanov
- (c) stanovení výše a splatnosti členských příspěvků,
- (d) schvalovat výroční zprávy o činnosti a hospodaření spolku za uplynulé období předkládané výborem,
- (e) schvalovat výsledek hospodaření spolku
- (g) hodnotit činnost dalších orgánů spolku i jejich členů
- (h) rozhodnout o dobrovolném rozpuštění spolku

2. Členská schůze je svolávána výborem spolku podle potřeby

3. Na žádost nejméně jedné třetiny členů musí být svolána mimořádná členská schůze.

Výbor je povinen svolat mimořádnou členskou schůzi nejpozději do osmi týdnů od doručení žádosti, která musí obsahovat uvedení důvodu a program mimořádné členské schůze.

Nesvolá-li statutární orgán spolku zasedání členské schůze do třiceti dnů od doručení řádné žádosti, může ten, kdo podnět podal, svolat zasedání členské schůze na náklady spolku sám.

4. Právo zúčastnit se členské schůze, právo hlasovat, volit a být volen mají všichni členové spolku. Každý člen je oprávněn účastnit se zasedání a požadovat i dostat na něm vysvětlení záležitostí spolku, vztahuje-li se požadované vysvětlení k předmětu zasedání členské schůze. Požaduje-li člen na zasedání sdělení o skutečnostech, které zákon uveřejnit zakazuje nebo jejichž prozrazení by spolku způsobilo vážné ohrožení fungování jeho poslání, nelze mu je poskytnout.

5. Pozvánka na členskou schůzi spolu s jejím programem musí být rozeslána členům nejméně třicet dní před jejím konáním. Místo a čas zasedání se určí tak, aby co nejméně omezovaly možnost členů se ho účastnit. Již svolané zasedání členské schůze lze odvolat nebo odložit.

6. Každý člen má jeden hlas, hlasy všech členů mají stejnou váhu. Členská schůze je schopna usnášet se za účasti nadpoloviční většiny všech členů spolku. Usnesení členská schůze přijímá většinou hlasů přítomných členů.

7. Jednání členské schůze řídí předseda, nebo jím pověřená osoba. Předseda vede zasedání tak, jak byl jeho pořad ohlášen, ledaže se členská schůze usnese na předčasném ukončení. Záležitost, která nebyla zařazena na pořad zasedání při jeho ohlášení, lze rozhodnout jen za účasti a se souhlasem všech členů spolku oprávněných o ní hlasovat.

8. Výbor zajistí vyhotovení zápisu ze zasedání do třiceti dnů od jejího ukončení. Není-li to možné, vyhotoví zápis ten, kdo zasedání předsedal nebo koho tím pověřila členská schůze. Ze zápisu musí být patrné, kdo zasedání svolal a jak, kdy se konalo, kdo je zahájil, kdo mu předsedal, jaká usnesení byla přijata a kdy a kým byl zápis vyhotoven. Každý člen spolku může nahlížet do všech zápisů ze zasedání členské schůze.

čl. VI Výbor

1. Výbor je druhým nejvyšším orgánem Medou, řídí jeho činnost v souladu se stanovami a rozhodnutí členské schůze po celé své funkční období.
2. Výbor je statutárním orgánem a má 3 členy. Jménem spolku jedná předseda samostatně.
3. Výbor odpovídá za řádné hospodaření spolku, kontroluje dodržování rozpočtových pravidel, schvaluje změny rozpočtu, dbá na řádnou péči o majetek a zejména za řádné naplňování poslání. Výbor vede a řídí práci spolku v období mezi členskými schůzemi, dohlíží na dodržování stanov, pečuje o jeho rozvoj. Výbor je oprávněn delegovat ty své pravomoci, o kterých rozhodne na další členy nebo zaměstnance sdružení. Výbor je povinen jednat s péčí řádného hospodáře.
4. Výbor je svoláván předsedou podle potřeby, nejméně však dvakrát ročně. Výbor je usnášeníschopný pouze za účasti všech jeho členů. Hlasy všech členů výboru mají stejnou váhu. Na schůzi výboru mohou být zváni dle potřeby hosté.
5. Pozvání na schůzi výboru musí být písemné a musí být odesláno s programem nejméně čtrnáct dnů před termínem schůze. Odchytky od tohoto ustanovení jsou možné pouze ze závažných důvodů a pouze pokud to výbor po svém svolání schválí.
6. Předseda je povinen svolat do 15 dnů mimořádnou schůzi výboru, požádá-li jej o to alespoň jeden z jeho členů s udáním důvodu svolání a programu schůze.
7. Do výlučné kompetence výboru patří:
 - (a) svolávat členskou schůzi,
 - (b) přezkoumávat a schvalovat rozpočet a roční závěrku hospodaření a závěrky publikovat v rámci spolku,
 - (c) posuzovat návrhy na prodej a koupi nemovitostí a na další investice a předkládat tyto návrhy členské schůzi,
 - (d) dohlížet na řádnou péči o majetek a na veškerou hospodářskou činnost spolku,
 - (f) přijímat členy spolku, rozhodovat o jejich vyloučení,
 - (g) schvalovat interní organizační normy spolku

čl. VII Předseda

1. Předseda je nejvyšším výkonným představitelem spolku a navenek za spolek právně jedná. Podepisování za spolek se děje tak, že k názvu spolku připojí svůj podpis předseda výboru. K jednání jménem spolku v dílčích věcech může být zmocněna další osoba. Plná moc musí být v takovém případě udělena písemnou formou s přesným vymezením předmětu právního jednání.
2. Předseda je volen členskou schůzí ze zvolených členů výboru. Jeho funkční období končí předáním funkce nastupujícímu předsedovi. Předání je nutné provést nejpozději do 14 dnů od zvolení nového předsedy.
3. K výlučným kompetencím předsedy patří:
 - (a) vedení členské schůze, ověřování její usnášeníschopnosti, pořízení zápisu z jejího jednání
 - (b) svolání a vedení schůzí výboru,
 - (c) pracovní dohled nad zaměstnanci spolku,
 - (d) rozhodovat o pracovních stážích a spolupráci dobrovolníků.
4. Předseda se řídí zákony ČR, stanovami spolku a rozhodnutími výboru a členské schůze, zejména ustanovením § 159 zák. č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.

5. Předseda může delegovat některé své kompetence na další členy výboru, případně na další členy či zaměstnance spolku.

čl. VIII Majetek a hospodaření

1. Prostředky na svou činnost získává spolek zejména z členských příspěvků, z dědictví a odkazů, z darů fyzických a právnických osob z tuzemska i zahraničí, ze státních příspěvků, nadačních grantů, z příjmů ze svých činností a z hospodaření ze svým majetkem.
2. Veškeré získané prostředky musí být využívány ve smyslu těchto stanov, musí sloužit k financování činností naplňujících poslání a cíle spolku a k vytváření potřebných podmínek pro realizaci těchto činností.
3. Prostředky spolku nesmějí být používány k obohacování fyzických ani právnických osob. Platí to v plné míře i pro členy a zaměstnance spolku. To nevylučuje použití prostředků k sociálním nebo charitativním účelům. Výjimku z tohoto ustanovení tvoří řádná mzda či odměna sjednaná na základě platných smluv.
4. Spolek nabývá do svého vlastnictví, správy nebo užívání majetek, za účelem řádného naplňování poslání a cílů spolku.
5. Za řádnou správu, obnovu, údržbu a evidenci majetku, odpovídají orgány spolku v rozsahu dle ustanovení těchto stanov a vnitřních předpisů spolku.
6. Výbor může část majetku svěřit do správy jinému subjektu, zejména pokud je tak zabezpečeno účelnější využití majetku ve prospěch spolku. Ve smlouvě o svěření majetku určí rozsah i omezení pravomocí subjektu při jeho správě.
7. Hospodaření probíhá na základě ročního rozpočtu schváleného výborem.
8. Bližší podrobnosti upravující hospodaření s majetkem spolku jsou obsaženy ve vnitřních předpisech a směrnicích spolku.

čl. X Závěrečná ustanovení

1. Spolek může zaniknout dobrovolným rozpuštěním na základě rozhodnutí členské schůze nebo z jiného důvodu stanoveného zákonem.
2. Dojde-li k zániku spolku, přechází jeho majetek po vypořádání závazků na organizaci, která má podobné poslání a cíle jako spolek Medou.
3. Spolek Medou vznikl zapsáním 7.2.2015, pod sp. zn. L6602 u Krajského soudu v Českých Budějovicích do spolkového rejstříku.

Jakákoliv změna stanov nabývá platnosti dnem jejího přijetí členskou schůzí a účinnosti dnem, kdy budou vloženy rejstříkovým soudem do sbírky listin spolkového rejstříku.

1. 9. 2016 , HUMPOLEC



Ověřuji, že tento spisy opis, který obsahuje
... listů ... stran textu) souhlasí doslovně
s přepisem listiny, z ní byl posílen který se skládá
z ... listů ... stran textu)
V tomto listině nejsou žádné změny, doplňky, vsuvky
ani škrty, které by měly přivést k jakékoliv věrohodnosti.
Na opise listiny jsem provedl rovněž srovnání
s listinou originálu.
M. J. Procházka, Právník


Mgr. Petr Dvořák
notářský koncipient
puvěřený Úřad v Havlíčkově Brodě
notářem v Havlíčkově Brodě
se sídlem Havlíčkov Brod, Sádkovská 430

DR. LAJBLA

Medou
z.s.
Havlíčkov koncept 04
396 01 Havlíček
tel. 605 699 239
www.medou-jurajuraj.cz

