Univerzita Palackého v Olomouci

Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Martina Nevřalová, DiS.

Ekonomická udržitelnost nevládních neziskových organizací poskytujících sociální služby v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež v Olomouckém kraji

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

2019

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně, a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 1. 4. 2019 ……..……

Bc. Martina Nevřalová, DiS.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce Ing. Ester Danihelkové za odborné vedení a podněty, díky kterým tato práce mohla vzniknout. Dále bych chtěla poděkovat participantům za jejich vyjádření a v neposlední řadě rodině a příteli za podporu a trpělivost.

Obsah

1 Úvod 6

2 Zkratky 8

3 Metodika 9

4 Terminologie 10

5 Neziskové organizace 11

5.1 Ukotvení NNO v sektorech národního hospodářství 11

5.2 Definice NNO a ukotvení v legislativě 12

6 Financování NNO 15

6.1 Vlastní zdroje NNO 16

6.2 Přijaté dary, firemní a individuální dárci 16

6.3 Nadace a nadační fondy 18

6.4 Příjmy z veřejných sbírek 18

6.5 Příjmy vyplývající z partnerství při implementaci projektů 18

6.6 Evropská unie 19

6.7 Státní podpora 19

6.7.1 Program finanční podpory v Olomouckém kraji 22

7 Fundraising 26

7.1 Plánování a vytváření strategického plánu 26

7.2 Komunikace a kontakt s dárci. 29

8 Neziskové organizace se sociálním zaměřením 30

9 Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež 31

10 Metodologie výzkumu 33

10.1 Určení výzkumné otázky 33

10.2 Určení metod sběru a analýza dat 34

10.2.1 Popis výzkumného vzorku 35

10.3 Sběr dat pomocí obsahové analýzy 36
10.4 Sběr dat pomocí individuálních rozhovorů 37
10.5 Analýza a interpretace dat z dokumentů 38
10.6 Analýza a interpretace dat z rozhovorů 48
11 Diskuze 54
12 Závěr 56
13 Zdroje 58

Úvod

Činnost nestátních neziskových organizací (NNO) hraje v sektoru sociálních služeb významnou roli v poskytování služeb klientům. Stát může díky NNO lépe a účelněji zajistit poskytování sociálních služeb klientům i v méně dostupných oblastech skrze kraje. Jak je již zřejmé ze samotného označení NNO, není možné, aby organizace byly ve své hlavní činnosti výdělečně činné. Organizace však mohou mít i vedlejší činnosti, které jsou výdělečné. Stát zajišťoval finanční podporu v dostatečné míře, avšak změnou poskytování finančních prostředků se NNO dostaly do situace, v jejichž důsledku jsou nuceny snižovat počet svých služeb, kvalitu, nebo v krajních případech zanikají. Nyní se musí zaměřit, jak nejlépe získat finanční prostředky a poskytovat co nejefektivněji a levně služby osobám, které je potřebují. (Kmuníček 2015)

I přes nárůst poskytovaných dotací od roku 2015 jsou prostředky pro provoz organizací nedostačující. Od 1. 1. 2015 přešlo financování z úrovně ministerstev na krajské úrovně, které jsou i registrujícími subjekty poskytovatelů sociálních služeb. Kraje jsou organizacím blíže než stát a dokáží lépe přerozdělovat finance, ovšem v závislosti na politické vůli. V roce 2015 bylo registrováno 117 399 NNO a bylo jim přiděleno formou dotace 16 480,4 mil. Kč. (Úřad vlády, 2015, [online]) V předchozích obdobích byly NNO státem dotovány dostatečně, nyní se však prostředky omezily a pro mnohé NNO to znamená ničivé podmínky. V některých případech i konec pro poskytovanou službu. (Valová, Janebová, 2015) Možností, jak získat finance, se zdá být mnoho, počet neziskových organizací poskytujících sociální služby je však vysoký a úplné pokrytí výdajů je velmi obtížné. Podstatou získávání finančních prostředků není jen čerpat prostředky veřejné, ale i vlastní angažovanost a kreativita organizace. Pro naplnění svého poslání a poskytování efektivních služeb musí NNO být finančně udržitelná. K finanční udržitelnosti přispívají jasné kroky, díky kterým organizace dosáhne ekonomické udržitelnosti. Ta souvisí s institucionální a programovou udržitelností. (Krechovská, M., Hejduková, P., Hommérová, D., 2018) Z těchto důvodů jsem se rozhodla zaměřit na ekonomickou udržitelnost NNO. Přesněji na způsob, jak organizace zabezpečují dostatečné množství financí, kde finance čerpají a zda je organizace ekonomicky udržitelná. (Rektořík a kol.2010) Pro konkrétnější vyjádření výsledků je práce zaměřena na organizace poskytující stejnou službu, neboť mají možnosti čerpat z podobných zdrojů. Jedná se o Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež v Olomouckém kraji. Pro lepší přehlednost a zejména možnost zpětného vyhodnocení výsledků bude specifikováno období let 2015-2017.

Cílem této práce je pomocí obsahové analýzy výročních zpráv analyzovat finanční stránku organizace a zjistit ekonomickou udržitelnost NNO, poskytujících sociální služby v NZDM v Olomouckém kraji, v období 2015-2017. Tyto výsledky budou doplněny individuálními rozhovory s pracovníky vybraných organizací.

Přínos celého výzkumu může být prospěšný pro organizace, kterých se tento výzkum přímo týká. Může poukázat na faktory, které přispívají, nebo naopak brání v dosažení ekonomické udržitelnosti. Dále může tato práce být inspirující pro jiné organizace, které mají potíže s ekonomickou udržitelností.

1 Zkratky

NNO – Nestátní neziskové organizace

PO – Právnická osoba

FO – Fyzická osoba

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

MD - Ministerstvo dopravy

MF - Ministerstvo financí

MK - Ministerstvo kultury

MMR - Ministerstvo pro místní rozvoj

MO - Ministerstvo obrany

MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

MS - Ministerstvo spravedlnosti

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MV - Ministerstvo vnitra

MZ - Ministerstvo zdravotnictví

MZe - Ministerstvo zemědělství

MZV - Ministerstvo zahraničních věcí

MŽP - Ministerstvo životního prostředí

NOZ – Nový občanský zákoník

NZDM - Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

LEAD - NNO, která podepisuje smlouvu s finančním zdrojem

2 Metodika

Diplomová práce se dělí na dvě části. První část se zaměřuje obecně na strukturu NNO a jejich místo z hlediska národního hospodářství a legislativy. Následně jsou pak specifikovány podrobněji možnosti financování NNO. Pro účely této práce jsou dále řazeny kapitoly strategie financování, fundraising, a popisuji jejich význam pro organizaci. Dále jsou specifikovány NNO poskytující sociální služby v NZDM. Pro přesnější výsledky vycházím z období let 2015-2017, pro které byl vytvořen Střednědobý plán Olomouckého kraje. Závěr teoretické části se zabývá NNO v NZDM v Olomouckém kraji. Při práci jsem postupovala v souladu s metodikou IMRAD a Manuálu pro psaní závěrečných prací. (Jurníčková 2017) Zdroje jsem primárně vyhledávala v knihovně Univerzity Palackého v Olomouci a z dostupných online zdrojů na internetu, zejména portál *vláda.cz* a *neziskovky.cz*. K práci mi posloužily odborné články časopisu *Sociální práce/ Sociálna práca* a další odborné časopisy, dostupné online, dále legislativa a jiné výzkumné práce. Při psaní práce došlo k nalezení dalších prací s obdobnými tématy, jako je například diplomová práce Maštalíř 2017 nebo Vondálová 2010. Zaměřila jsem se u zdrojů na rozdělení neziskových organizací, možnosti českého i evropského financování sociálních služeb, které neziskové organizace poskytují, a obzvláště na specifikum práce a financování nízkoprahových zařízení pro děti a mládež v Olomouckém kraji.

Financování NNO poskytující sociální služby v NZDM slouží jako teoretické vymezení pro druhou část diplomové práce. Tato praktická část se věnuje analýze financování organizací a jejich ekonomické udržitelnosti, a to pomocí obsahové analýzy dokumentů za období 2015-2017, doplněné rozhovory s pracovníky vybraných organizací. Výzkumný vzorek byl vybrán podle lokality, a to organizace sídlící v Olomouckém kraji, které poskytují služby v Olomouckém kraji.

3 Terminologie

Pro porozumění obsahu diplomové práce je důležité vysvětlit význam použitých termínů.

Fundraising – shromažďování financí (Boukal a kol. 2013; s.34)

Nestátní neziskové organizace (NNO) – jedná se o PO založenou za účelem veřejně prospěšné činnosti. Případný výdělek je využit ve prospěch organizace, nikoli ve prospěch zaměstnanců. (Matoušek a kol. 2013)

Ekonomická udržitelnost - ekonomickou udržitelností, jak je uvedeno v názvu diplomové práce, je myšlena stálost ekonomických systémů a procesů v NNO poskytujících sociální služby v NZDM. Zahrnuje podmínky, které jsou vytvářeny pro rozvoj či zánik organizace, udržení diverzity a produktivity na dobu neurčitou. (Krechovská, M., Hejduková, P., Hommérová, D. 2018, s. 50-51.)

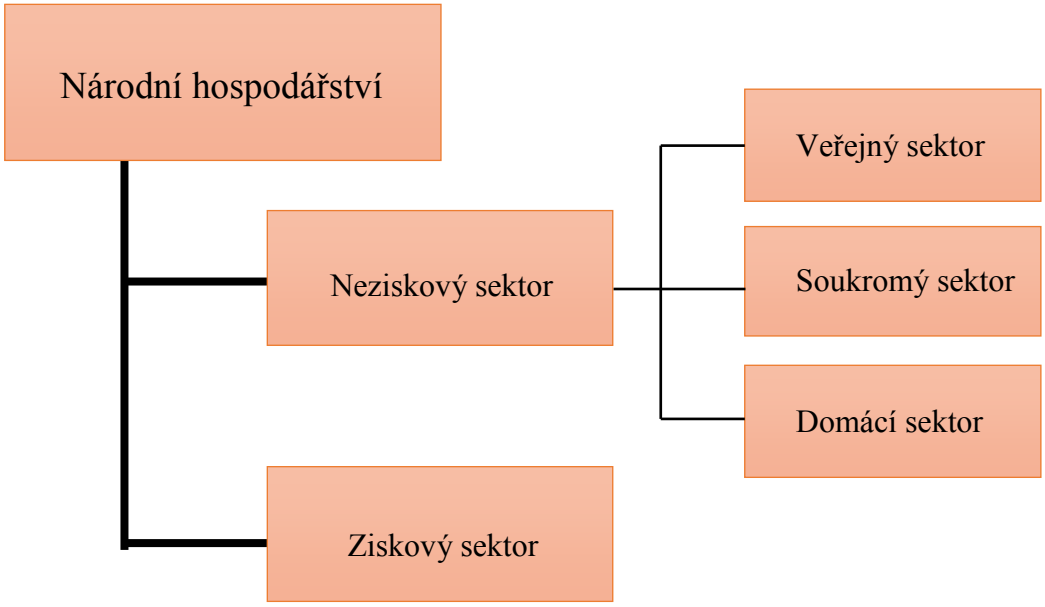
4 Neziskové organizace

Tato kapitola obsahuje definici NNO poskytující sociální služby a její legislativní ukotvení, které ovlivňuje následné možnosti získávání a rozdělování financí. Pro porozumění neziskovému sektoru, kterému se budu v celé práci věnovat, jej nejdříve obecně ukotvím v rámci národního hospodářství. Následně vymezím a definuji NNO.

4.1 Ukotvení NNO v sektorech národního hospodářství

Působení NNO je důležité pro fungování specifických sociálních služeb, tento prostor je udáván národním hospodářstvím. Vytýčením působení vzniká místo pro poskytování jednotlivých služeb, jejich specifických cílů a poslání. Pro porozumění umístnění NNO v rámci národního hospodářství uvedu schéma členění. (Hyánek, V.Prouzová Z., Škarabelová S. 2007; s 293)

Obrázek 1. Členění národního hospodářství.



Zdroj: (Hyánek, V., Prouzová Z., Škarabelová S. 2007; s. 293)

Ziskový sektor, nebo také tržní sektor, je podporován prodejem produktů, které vytváří nebo distribuuje. Cena produktů na trhu je tvořena na základě poptávky a nabídky. Hlavním cílem tohoto tržního systému je zisk.

Neziskový sektor, neboli netržní je oblast, ve které organizace dostávají prostředky pro svoji činnost formou přerozdělování. Hlavním cílem není tedy peněžitý zisk, ale prospěch zejména formou veřejné služby.

Neziskový - veřejný sektor je podporován veřejnými financemi, významnou roli zde hraje veřejná správa, která se o něj stará. Důležitým prvkem je zde veřejnost, tedy veřejná volba, kontrola a služby, díky nimž dosahuje sektor dalších požadovaných cílů.

Neziskový - sektor domácnosti, má ve spojení s národním hospodářstvím specifické místo, a to řazením se do finančního cyklu a účastí na trhu.

Neziskový - soukromý sektor, má za cíl přinášet veřejný prospěch. Na rozdíl od výše uvedeného státního a tržního sektoru sem můžeme řadit poskytování služeb a aktivity, které nejsou podřízeny státu a vládním orgánům. Tento sektor je financován ze soukromých zdrojů osob, které se rozhodly dát finance na přímo určené služby či produkty bez toho, aniž by za poskytnutí čekaly zisk. V tomto sektoru dobrovolníci zakládají sociálně a ekonomicky zaměřené služby. (Bertl 2012)

4.2 Definice NNO a ukotvení v legislativě

NNO patří mezi formalizované struktury občanské společnosti, jedná se o soukromé právnické osoby. Podle mezinárodní definice vytvořené sociology L. M. Salamonem a H. K. Anheierem NNO splňuje následující kritéria:

- Dobrovolnost
- Organizovanost
- Samosprávnost
- Soukromoprávnost, nezávislost
- Nerozdělování zisku mezi členy

NNO nejsou činné ve prospěch přerozdělení zisku mezi členy. Je možné dosáhnout zisku, který však musí vložit zpět do rozvoje organizace a plnění cíle. Velkou změnu v soukromém právu přinesl od ledna r. 2014 nový Občanský zákoník a zákon O obchodních korporacích. Tato rekodifikace významně zasáhla i do NNO. Zejména §210 - §418 NOZ upravuje postavení spolků, ústavů, nadací a nadačních fondů. Do 31. 12. 2013 došlo ke zrušení samotných zákonů dotýkajících se NNO jako zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů;

zákon č. 245/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech; zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a novely, které tyto zákony doprovázely. (Deverová, 2014, [online])

Uvedená legislativa upravuje mezinárodně vymezený, široký okruh NNO na podrobněji specifikované skupiny. Vymezuje práva a povinnosti jednotlivých struktur a umožňuje tak organizacím pracovat podle daných norem. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Spolky a pobočné spolky podle zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku. Jedná se o nejrozšířenější formu neziskových organizací. Klade větší důraz na členský charakter a aktivity spolků. Původní občanská sdružení měla tři roky na změnu dle nové právní úpravy, popřípadě se transformovat.

Nadace a nadační fondy podle zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku. Podle nové právní úpravy se nadace a nadační fondy řadí pod tzv. fundace, tedy sdružení majetku ke specificky danému účelu.

Účelová zařízení církví podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění. Patří sem NNO založené jako „Účelové zařízení registrované církve a náboženské společnosti pro poskytování služeb sociálních nebo zdravotnických nebo působící jako charita či diakonie“. (Zákon č. 3/2002 Sb.)

Obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (aktuálně je zákon zrušen, obecně prospěšné společnosti, které však již existují, se tímto zákonem stále řídí).

Ústavy podle zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku. Nejedná se o členskou organizaci, ale funguje spíše na principu zaměstnávání osob.

Bertl (2012) specifikuje struktury podle funkcí, které se mohou v mnoha případech mísit, avšak zde najdeme mírné odlišnosti.

Advokační NNO snaží se o nárokování práv, prosazení rovnosti, nediskriminace, dále ochranu zájmů, menšin, zvířat, zdraví a prostředí. Snaží se zejména podpořit či zamezit změnám. Do této skupiny můžeme řadit organizace jak členské, tedy občanské sdružení a spolky, tak i nečlenské, tedy obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy.

Servisní NNO nabízí služby v oblasti sociální, humanitární, zdravotnické či rozvojové. Zabývají se problémy veřejnými, často jsou však spojeny s advokačními NNO, kdy v organizaci společně v různém poměru plní své funkce. Do této kategorie spadají zejména sociální služby.

Filantropické NNO se snaží o peněžitou ale i materiální podporu aktivit pro veřejnost.

Zájmové NNO mají z výše uvedených největší četnost v Česku. Vytvářejí aktivity zejména svým členům, popřípadě s výjimkami pro veřejnost. Můžeme sem řadit činnosti týkající se sportu, kultury a zájmových spolků, jako jsou hasičské spolky či Sokol. Jedná se zejména o členské organizace.

V praxi NNO je časté, že jedna organizace naplňuje současně více uvedených funkcí.

5 Financování NNO

Nevládní neziskové organizace, s výjimkou účelových zařízení církví, jsou legislativně upraveny zákonem č. 89/2012 Sb., v němž je upraven způsob založení, zániku a řízení. Z pohledu financování NNO je důležitá následující legislativa.

Zákon o statusu veřejné prospěšnosti, který by na NNO měl ve spojení s NOZ velký vliv, a to nabytí benefitů při získání statusu veřejné prospěšnosti. NOZ v rozsahu §146-§150 však bez účinnosti zákonu o statusu veřejné prospěšnosti není nijak prospěšný. Ke vzniku zákona po několikaletém jednání však nedošlo, a od 1. 1. 2018 bylo zákonem č. 303/2017 Sb., vloženo do NOZ, že status veřejné prospěšnosti se ruší. Sama veřejná prospěšnost je však nadále zachována. (Vachta 2017)

Celý koncept veřejné prospěšnosti je však možné porovnat se zákonem o sociálním podnikání. Stejně tak jako nesociální podnikatelé dosahují zisk na základě zákona o korporacích, by měli sociální podnikatelé dosahovat státních benefitů. Problémem je způsob, kterým osoby podnikají. Dosažení sociálně prospěšného cíle není konkurenční pro podnikatele, kteří se zaměřují na jiné cíle. Z tohoto důvodu by sociální podnikatelé, působící v oblasti zaměstnávání osob zdravotně či sociálně znevýhodněných, měli mít úlevu na dani, primární možnost ucházet se o veřejné zakázky nebo zvýhodněné podmínky půjček. (Válová, 2017, [online])

S touto problematikou je spojen zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu a novela zákona č. 344/2013 Sb., dále zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.

Young ve své publikaci přirovnává financování NNO ke skládání puzzle, které představují nutné vícezdrojové financování a řadu různých důvodů a faktorů, které pomáhají vysvětlit, proč by nezisková organizace měla či neměla hledat konkrétní zdroj příjmů za jakýchkoli okolností a celou řadu kritérií, které mají vliv na účinnost určitých příjmů. Je důležité hledat cestu, jak lze všechny tyto věci spojit do souvislého celku zastřešujícího konceptuální rámec, který bude užitečný při vedení finančních rozhodnutí neziskových manažerů a vůdců. (Young 2006)

Na základě požadovaného vícezdrojového financování uvedu v následujících podkapitolách možné zdroje financí.

5.1 Vlastní zdroje NNO

Mezi vlastní, neveřejné zdroje, které nejsou čerpány z dotačních titulů, můžeme zařadit *členské příspěvky*, které se však vztahují pouze na některé NNO, převážně se jedná o spolky. Dále mezi vlastní zdroje NNO řadíme *příjmy ze smluvně závazkových vztahů* v hlavní i doplňkové činnosti, *nadační příspěvky, dary, veřejné sbírky a příjmy vyplývající z partnerství.* (Kamenický 2014)

Hlavními příjmy jsou příjmy ze smluvně závazkových vztahů. Patří sem příjmy plynoucí z prodeje poskytovaných služeb. Často se jedná o sociální péči, pobytové služby, vzdělávací, environmentální či volnočasové aktivity. Dále sem řadíme finance z prodeje, specifické pro prodej výrobků v chráněných dílnách. Finance z veřejných rozpočtů, poskytované na základě veřejných zakázek. Jedná se sice o finance z veřejného rozpočtu, avšak principiálně je financování od dotačních titulů odlišné. Na základě zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách se spolu s komerčními zájemci účastní NNO výběrového řízení. Výsledkem je smluvně závazkový vztah. (Kamenický, 2014)

Atypický stav nastává ve chvíli, kdy se výběrového řízení účastní pouze NNO. Smlouva má pak specifický, soukromo-veřejný charakter. Příkladem mohou být individuální projekty v jednotlivých krajích, kdy je kraj konečným příjemcem dotace a NNO vyhraje díky výběrovému řízení část financí dle zákona č. 137/2006 Sb. Ve smlouvě jsou pak definovány ceny, které NNO musí dokládat. Dalším příjmem je příjem z reklamy. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Mezi vlastní zdroje NNO patří i vlastní činnost investičního charakteru, tedy účast na podnikání jiných osob. NOZ §307 umožňuje větším NNO, respektive nadacím, zhodnotit hotovost. Spolky a ústavy, na rozdíl od obecně prospěšných společností, zvlášť omezeny nejsou. Tato činnost se týká spíše než NZDM, nadací. (Kamenický, 2014)

Zdroji jsou i investice do nemovitostí, přímé pořízení nemovitosti a investice nabyté formou daru či dříve zakoupené. Zisk pak může tvořit pronájem, který by měl být doplňkovou činností. (Kamenický, 2014)

5.2 Přijaté dary, firemní a individuální dárci

Dary jsou pro neziskový sektor velmi důležité, dávají volnější ruku činnostem, na které se může NNO zaměřit. Individuální dárci, tedy občané, mohou skrze dary projevit

svoji spoluúčast na veřejném dění. Takovými činnostmi občané podporují NNO, definují a vytvářejí veřejný zájem. (Frič, Vávra, 2017)

V dokumentu Státní politiky vůči NNO je uvedena pro období 2015 – 2020 informace, podle které si je vláda vědoma významu filantropie a soukromého dárcovství ve prospěch NNO jako významného činitele v oblasti solidarity a soudržnosti ve společnosti, a bude jej nadále podporovat. (Frič,Vávra, 2017) Frič a Goulli (2001) strukturují dary do několika obecných skupin.

Individuální dárci

Individuální dárcovství je často nedoceňovaným zdrojem financování, který však zaznamenává mírný nárůst. Primární zásluhu v individuálním financování mají sbírky, dle výzkumů každý druhý Čech poskytne dar charitní organizaci, což v porovnání s ostatními státy je v kontextu s kvantitou velmi solidární, avšak v porovnání s kvalitou nedostačující. (Šplíchalová 2015) Dárce, kteří přispívají NNO alespoň tři roky za sebou, nazýváme dlouhodobými dárci. (Frič, Vávra, 2017; s. 44) V období mezi lety 2011 a 2015 zastoupení individuálních dárců stouplo ze 120 000 zhruba na 150 000. První místo zaujala Praha, Olomoucký kraj zaujal třetí místo. Díky nárůstu podpory z řad občanů se ČR posouvá mezi vyspělé země EU. (Šplíchalová 2015)

Drobné nárazové dary

Mnoho NNO veřejně prezentuje svoji činnost a díky této propagaci může získat od veřejnosti dary. Často se jedná o individuální dárce. Dary nabyté tímto způsobem nemusí být nutně doprovázeny darovací smlouvou. Platí zde nemožnost požadování protislužby.

Sponzorské dary

V této skupině hovoříme o sponzorování jak od FO tak i PO. Po procesu jednání může NNO obdržet peněžitý nebo hmotný dar. Setkáváme se zde s podrobně vypsanou darovací smlouvou. Poskytnutí protislužby je nemožné, stejně jako u nárazového daru. Snahou mnoha NNO je vytvoření a udržení si stálého přísunu darů. Dříve byl tento postup typický spíše pro velké, světové organizace, jako je UNICEF či GREENPEACE, časem se mu však přiblížily i menší NNO. Často se jedná o firemní dárce. Takováto možnost přísunu financí je pro NNO velmi významná, neboť pak může představovat stabilnější zdroj oproti ostatním způsobům financování.

5.3 Nadace a nadační fondy

Nadace je účelně shromážděný majetek za účelem obecně prospěšných a dobročinných činností. Nadace nesmějí podporovat své zaměstnance ani osobu blízkou a je nezbytná jistina, tedy minimálně 500.000Kč. Nadace je podmíněna mnoha pravidly a podmínkami určenými zákonem. (Bertl 2012)

Nadační fondy se zřizují stejně jako nadace ke společensky či hospodářsky užitečnému účelu. Nemají však nadační jistinu, kapitál či požadovaný minimální vklad. Stejně tak nadační fond nemá dlouhodobé vize a většinou po vyčerpání financí zaniká, což však nemusí být pravidlem. Nabytí financí tímto způsobem tedy není nikterak náhodné, záleží zejména na propracovanosti podané žádosti, na základě, které pak může být vytvořena smlouva o nadačním příspěvku. Smlouva obsahuje mnoho prvků a podmínek, za jakým účelem je možné dar využít či vrátit přebytek nevyužitých financí. Nadační příspěvek může být považován jako jakýsi přechod mezi darem a dotací. Procento prostředků se značně snížilo, proto získání počátečních financí pro NNO je tak daleko těžší než v minulosti. (Bertl 2012)

5.4 Příjmy z veřejných sbírek

Příjmy z veřejných sbírek dávají organizacím příležitost financování předem daných činností. Postup pro realizaci udává zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách. Pohled na tento zdroj financování může být dvojí. Dary mají charakter soukromoprávní a řízení, kontrola, ohlašování zahrnují veřejnoprávní charakter. Nad veřejnými sbírkami provádí dohled kraj, což může v praxi způsobit mírné odlišnosti. Metodický dohled má za úkol Ministerstvo vnitra. Mezi sbírky se řadí mnoho činností, např. humanitní kampaně ADRY, Charity, Člověka v tísni, dále dlouhodobé sbírky, lokální či celonárodní sbírky, jako je Tříkrálová sbírka. Díky novelizaci zákona z roku 2012, je možné poukázat na tři významné, inovativní prvky. Sbírku je možné provádět po neurčitou dobu trvání, dárci mohou při sbírce přispět dárcovskou SMS neboli DMS a v neposlední řadě lze sbírku provádět různými způsoby ať už přímo či nepřímo, což napomáhá rozvoji dárcovství. O konání sbírky jiným způsobem rozhoduje příslušný krajský úřad na žádost PO. (Frič, Goulli, 2001)

5.5 Příjmy vyplývající z partnerství při implementaci projektů

Dohnalová (2006) řadí tento zdroj financování se za posledních 15let k nejvyužívanějším. Dochází k němu v případě, že se jedná o více NNO, které společně potřebují

komunikovat. K financování dochází vůči jednomu veřejnoprávnímu nebo soukromoprávnímu zdroji. Smlouva není jasně pojmenovaná, je nezbytné jednotlivé kroky detailně popsat v těle smlouvy. Uzavírající, tzv. NNO – LEAD je pouze jedna, která zároveň zastupuje ostatní. Je nutno zmínit, že impulzem jsou finance poskytované EU v rámci strukturálních fondů. Může tu nastat několik situací, ve kterých vznikají různé smluvní formy.

Smlouva má *charakter dotace*. Prostředky získané od veřejnoprávního subjektu „protékají" prostřednictvím NNO v pozici LEAD. Ostatní partneři, v našem případě NNO, musí dodržovat povinnosti, které jim dává dotační titul.

Smlouva *má charakter daru*. Prvotní finance jsou získány například od silné NNO, která takto z implementačních důvodů předává prostředky na partnery. S tímto postupem se v ČR setkáme velmi zřídka, i přes fakt, že jeho význam roste.

Smlouva má charakter *subdodavatelské smlouvy***.** To je v případě společné snahy o získání zakázky pro více NNO dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Smlouva *má charakter „společnosti"* dle NOZ 89/2012 Sb., §2716 až §2746. Tento postup se využívá pouze v případě, kdy to zadávací dokumentace vyžaduje, neboť je z pohledu daní a účetnictví velmi složitý.

5.6 Evropská unie

EU jako zdroj financí je další možnou, avšak velmi přísnou variantou. Evropské finance je možné získat obdobně jako finance ze státního rozpočtu na základě vypracovaného projektu, který musí splňovat řadu předem daných náležitostí. Prostředky poskytnuté EU mohou pro NNO znamenat určitou jistotu, neboť jsou poskytovány zpravidla na více let. Stejně jako jiné prostředky jsou i prostředky EU velmi důležité pro možnost rozšíření služeb NNO, zvýšení kvality služeb a poskytování opory pro zaměstnance v otázkách vzdělávání. Nutnost vytvoření projektu pro úspěšné dosažení finančních prostředků však s sebou nese mnoho úsilí a administrativní činnosti. (Janousková, Škarabelová ,Veselý 2007) Evropské prostředky může NNO získat až ve 100% výši. (Rektořík 2010)

5.7 Státní podpora

Podstatným zdrojem financování neziskového sektoru jsou veřejné rozpočty, proto je důležité upřesnit činnost těchto subjektů. Oblastmi, ve kterých dochází k financování neziskového sektoru, se zabývá Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Je

součástí úřadu vlády ČR. Jejími členy jsou zástupci neziskového sektoru, ministerstev a krajů. Rada vlády upřesňuje, ve kterých oblastech bude na dané rozpočtové období přispívat a předkládá následně vládě analýzu minulého, ale i předpokládané prostředky do následujícího, rozpočtového období. (Dohnalová 2006, 131-133)

Základním zákonem, který upravuje financování NNO, je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. Zákon umožňuje poskytování dotací ze státního rozpočtu pro NNO, jako jsou spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy či další PO, které poskytují zejména zdravotní, kulturní, vzdělávací a sociální služby. (Legislativa, MFCR [online])

Ze zákona je zřejmé, který subjekt je oprávněn dotace ze státního rozpočtu poskytovat. Jsou to ústřední orgán státní správy, úřad práce, Akademie věd, Grantová agentura či organizační složka státu, kterou určí zvláštní zákon. Dotace ze státního rozpočtu není právně nárokovatelná, a o projektech konkrétních NNO rozhoduje poskytovatel na základě podané žádosti. Ústřední orgány dále upravují poskytování financí ze státního rozpočtu, a to podle *Zásad vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky NNO ústředními orgány státní správy.* Tyto zásady upravují poskytování financí pouze v obecné rovině. Ústřední orgány si mohou poskytnutí dotace v souvislosti s konkrétním dotačním titulem dále upravit pomocí vnitřního metodického pokynu či směrnice. Musí však být v souladu se zákonem v praxi. Podle Zásad vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky NNO ústředními orgány státní správy, ve znění usnesení vlády z 6. srpna 2014, se při poskytování dotace postupuje následovně. (Rozbor financování nestátních neziskových organizací, 2014, [online])

Dotační orgán vyhlásí dotační a projektové programy a podmínky, na jejichž základě je možné prostředky získat. V případě, že hovoříme o státním rozpočtu jako zdroji pro NNO, nelze postupovat dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, pozdějších předpisů. Dotace je poskytnuta na základě žádosti o dotaci, podle požadavků orgánu. Přílohou takovéto žádosti je vždy celkový rozpočet projektu. Datum podání žádosti je obecně 30. září kalendářního roku, který předchází roku, ve kterém je dotace poskytnuta. Do konce roku, ve kterém byla žádost podána, se pak dotační orgán vyjádří k úspěšnosti žádostí formou seznamu pořadí a uveřejní jej na internetových stránkách. Aby NNO spl-

nila podmínky poskytnutí dotace, je povinna do konce roku provést vyúčtování a popřípadě přebytek financí vrátit do státního rozpočtu. Dotace může být poskytnuta až do 70% výše nákladů projektu. V ojedinělých případech může být poskytnuto 100% na pokrytí projektu. Finance jsou poskytnuty jednorázově, v rozpočtovém roku nejpozději do 31. března. Popřípadě může dojít k rozdělení dotace na dvě splátky. Pokud dojde k žádání o dotaci u více subjektů ze státního rozpočtu společně, částka nesmí převýšit 70% celkových nákladů projektu. Ústřední orgán může s NNO uzavřít i dlouhodobou spolupráci, to lze však v případě že splňuje vládou určené prvky. Za spolufinancování lze ze strany ústředního orgánu považovat práci dobrovolníků. Z celkové realizace projektu nesmí vzejít zisk. Z financí lze uhradit mzdy, pojištění, služby, materiál. Rada vlády se zástupci jednotlivých ministerstev určí vždy do května stávajícího roku pro následující dotační rok oblast státní dotační politiky pro NNO. (Legislativa, MFCR [online])

Dotace ze státního rozpočtu je poskytována mnoha subjekty v různém procentuálním obsazení. Pro vyšší přehlednost jsou subjekty poskytující finance pro NNO níže vyjmenované. (Rozbor financování nestátních neziskových organizací, 2014, [online])

V sociálních službách je možné získat státní finance od:

Úřad vlády	Ministerstvo pro místní rozvoj
Úřad práce	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Ministerstvo obrany	Ministerstvo zdravotnictví
Ministerstvo vnitra	Ministerstvo školství, mládeže
Ministerstvo kultury	a tělovýchovy

Finanční podpora NNO nemůže být redukována čistě na podporu od státu, ze strany státního rozpočtu, a to ať už ***přímou*** – dotační, nebo ***nepřímou*** – daňovým zvýhodněním. Je zde potřeba finanční spoluúčast organizace a snaha se rozvíjet. Proto je i kooperace krajů a obcí s NNO v místě působení stěžejní. (Dohnalová, 2006, s.131-134)

Zdaňování NNO je upraveno zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů. NNO jsou považovány za tzv. veřejně prospěšného poplatníka, který „v souladu se svým zakladatelským, právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činností vykonává činnost, která není podnikáním“. (Legislativa, MFCR [online]) Tyto organizace plní mnoho funkcí, které do jisté míry zastupují zásah veřejného sektoru, a tím ulehčují jeho roli. Z těchto důvodů jim jsou poskytovány daňové výhody. (Dohnalová, 2006, s. 131-135)

Jiná daňová zvýhodnění neziskových organizací upravuje řada dalších zákonů, jako zákon č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí, zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

5.7.1 Program finanční podpory v Olomouckém kraji

Obce si mohou vytvořit svá rozpočtová pravidla a vlastní rozdělování části finančních zdrojů. Mnoho obcí má účelové fondy k podpoře neziskových činností. Některé úřady jsou limitovány státním rozpočtem a mají velmi omezené prostředky pro poskytování dotací. Finance pro krajské úřady na projekty NNO jsou poskytovány z rozpočtů. Příspěvky jsou pro NNO jsou poskytovány z rozpočtů úřadů také přímo v případě, že územní rozpočtová skladba počítá se zajišťováním některých oblastí, jako je i sociální oblast. (Olomoucký kraj, Program finanční podpory [online])

Zastupitelstvo kraje Olomouc na svém 12. zasedání, usnesením č. UZ/12/40/2014, schválilo realizaci a vyhlášení *Programu finanční podpory poskytování sociálních služeb v Olomouckém kraji.* Program obsahuje obecnou část a tři podprogramy, ve kterých jsou uvedeny vždy podmínky programu, minimální a maximální výše dotace projektu, časový harmonogram a termín pro podávání žádostí. Podprogramy č.1 – č.3 obsahují obdobné, obecné podmínky pro období 2015-2017. Celý soubor je pak vydáván pravidelně na každý rok od roku 2015. (Olomoucký kraj, Program finanční podpory [online])

Podprogram č. 1 obsahuje *Účelovou dotaci ze státního rozpočtu na poskytování sociálních služeb.*

Účelem podprogramu je zajistit financování sociálním službám z dotace, která je účelově určená na financování běžných výdajů. MPSV poskytuje zde ze státního rozpočtu finance Olomouckému kraji v rozsahu, který je stanoven základními činnostmi u jednotlivých druhů sociálních služeb. Výše financí závisí na procentním podílu kraje na celkové sumě za rozpočtový rok. Jde o 7,81% z celkového čísla.

Podprogram č. 2 obsahuje *Dotace z rozpočtu Olomouckého kraje určené na poskytování sociálních služeb NNO.*

Uvedený podprogram zajišťuje financování pro poskytování sociálních služeb NNO z rozpočtu Olomouckého kraje. Výši financí v tomto podprogramu určuje ZOK.

Podprogram č. 3 obsahuje *Příspěvek zřizovatele určený příspěvkovým organizacím OK.*

Tento podprogram poskytuje finance pro příspěvkové organizace, které zřídil Olomoucký kraj. Výši financí určuje ZOK.

Střednědobý plán Olomouckého kraje 2015-2017

Každý kraj má za úkol vytvořit plán pro ekonomickou udržitelnost NNO ve své oblasti. Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb je strategický dokument, vycházející z dokumentů strategií Olomouckého kraje a národních strategických dokumentů. Jedná se o dokument obsahující potřeby osob na území daného kraje a hledá způsob, jak je uspokojit za využití dostupných zdrojů. Podporuje kvalitní, efektivní a dostupné sociální služby. (Olomoucký kraj, Střednědobý plán Olomouckého kraje [online])

Aktualizace Střednědobého plánu 2015 – 2017 je realizována jednoletými prováděcími dokumenty, tzv. akčními plány. Tyto dokumenty slouží jako podklad pro rozhodování o finanční podpoře sociálních služeb na příslušný kalendářní rok. Akční plán zahrnuje síť sociálních služeb v Olomouckém kraji na daný rok, změny sítě sociálních služeb v návaznosti na priority rozvoje, případnou aktualizaci rámcových a specifických cílů. Průběžně dochází k monitoringu plnění cílů. (Olomoucký kraj, Střednědobý plán Olomouckého kraje [online])

Vyskytují se zde však i rizika. Patří sem snížení finančních prostředků, které jsou pro Olomoucký kraj poskytovány ze státního rozpočtu. Jedná se o účelové dotace na financování běžných výdajů, související s poskytováním základních druhů sociálních služeb. Dalším rizikem jsou rozvojové investiční projekty na soc. služby a jejich realizace, ale i následná udržitelnost. (Olomoucký kraj, Střednědobý plán Olomouckého kraje [online])

Specifické cíle a opatření pro jednotlivé skupiny

Skupina spadá kromě jiných sociálních služeb i do NZDM a je ve vyšší míře popisována absencí funkčního rodinného systému, proto je třeba zaměřit se na předcházení sociálně patologickým jevům a podpořit rodiny v poskytování svých základních funkcí. (Olomoucký kraj, Střednědobý plán Olomouckého kraje [online])

Od roku 2013 dochází k vyšší míře podpory terénních a ambulantních služeb. Dochází tak k prohloubení spolupráce s poskytovateli sociálních služeb. Na území Olomouckého kraje je více sociálně vyloučených oblastí, které zastupují zmíněné problémy. Sociální služby, které se zaměřují na práci s ohroženými rodinami a dětmi, musí mít zřejmá pravidla kooperace s dalšími subjekty, které působí rovněž v tomto prostředí. Patří sem OSPOD, Policie ČR, ostatní poskytovatelé sociálních služeb, úřady práce, obce s rozšířenou působností a další. (Olomoucký kraj, Střednědobý plán Olomouckého kraje [online])

Specifické cíle pro Olomoucký kraj

Cíl č. 1 - Podpora ambulantní a terénní práce s ohroženými rodinami. Rozvoj této sociální služby bude řešen ve spolupráci se stávajícími poskytovateli sociálních služeb, kteří mohou služby pro rodiny s dětmi poskytovat prostřednictvím detašovaných pracovišť.

Cíl č. 2 - Pravidelné setkávání poskytovatelů sociálních služeb pro ohrožené rodiny s dětmi, místní samosprávy a OSPOD vždy na území OÚORP, dále průběžný monitoring potřeb ohrožených rodin s dětmi ve spolupráci poskytovatelů sociálních služeb, OSPOD na OÚORP a KÚOK.

Otázka financování se v jednotlivých krajích liší, v závislosti na tamní politické situaci a preferenci. Za období, na které se zaměřuje tato práce, se Střednědobý plán Olo-

mouckého kraje orientuje na nastavení efektivní spolupráce poskytovatelů sociálních služeb, OSPODu a místní samosprávy, v návaznosti na potřeby cílové skupiny ohrožených rodin s dětmi. (Olomoucký kraj, Střednědobý plán Olomouckého kraje [online])

6 Fundraising

Jedná se o finančně-ekonomickou, plánovanou strategii neziskové organizace, s cílem zajistit zdroje v dostatečné míře. Nejedná se pouze o finanční, ale i nefinanční zdroje. (Boukal a kol. 2013, s. 34)

Pro naplnění poslání je potřeba zajistit dostatečné množství zdrojů. Základem jsou lidé poskytující služby v kontextu s posláním organizace, zároveň jsou však nepostradatelným zdrojem finance a jiné prostředky. Různé NNO mají různá poslání a právní formu, proto se i fundraising jednotlivých organizací může lišit. (Boukal a kol. 2013; s.15.)

Pro naplnění cílů a poslání organizace je třeba zajistit i dostatek finančních a jiných prostředků, ze kterých můžeme pro samotný chod organizace čerpat. Fundraising zahrnuje zejména metody, činnosti a postupy pro hledání a získávání finančních prostředků pro neziskové organizace. Tento management zdrojů zahrnuje administrativu, obsahující evidenci dárců a projektových záznamů, dále činnosti jako je plánování a komunikace. (Rektořík a kol. 2010)

6.1 Plánování a vytváření strategického plánu

Organizace by při plánování měly myslet na všechny proměnné, které mají na získání prospěchu vliv. Důležité při plánování jsou strategie a metody, které při zapojení do plánování organizace mohou přispět vůči veřejné správě k lobování ve vlastní prospěch. (Rektořík a kol. 2010)

Neziskové sektory představují malý, ale významný podíl většiny ekonomik na celém světě, a marketingové a fundraisingové aktivity organizací působících v tomto odvětví jsou pro výzkumníky z celého světa stále větší. Přestože neziskové marketingové aktivity pokrývají řadu aktivit, které se přímo netýkají fundraisingu, získávání finančních prostředků je primárním cílem většiny neziskových marketingových prací. (Bennett 2018)

Osoba, která zajišťuje získávání financí pro neziskovou organizaci, se nazývá *„fundraiser“*. Na jedince jsou kladeny nároky jako schopnost argumentace, kreativní myšlení, přesvědčování, ovlivňování, komunikace a umění požádání o dar. Očekává se, že tato osoba bude vytrvalá a zapálená pro činnost a poslání organizace, neboť pokud bude přesvědčen o prospěchu organizace sám, dokáže ji lépe prodat. Pro tuto pozici je

důležitá schopnost práce s lidmi, protože nezískává pouze finance, ale i člověka. Fundraiser by měl být schopen prezentovat názory, organizaci a mít přesvědčivé argumenty. (Rektořík a kol. 2010)

Je třeba si uvědomit způsob nabytí financí. Rozlišujeme příjem pro organizaci přímý či nepřímý – ušetření financí. U příjmech příjmů existují různé skupiny plátců. Organizace se chová jinak v případě, že plátci jsou vlastní členové, sponzoři či zákazníci poskytující tržbu. Organizace se snaží se všemi vycházet a komunikovat s cílem získat potřebné prostředky. Proces získávání financí je dlouhodobý, a pro zjištění efektivnosti užitých metod, vyhovujících oběma stranám, by se měl tento proces podrobně naplánovat a v závěru zhodnotit. (Rektořík a kol. 2010)

Plán získávání financí

Plán získávání financí by měl splňovat dané postupy, v první řadě definovat poslání a cíle organizace. Dále určit konkrétní cíle, aby bylo dárci jasné, že jde o dosažitelné cíle. Vypracovat časový plán a rozpočet. Ověřit prospěšnost organizace společnosti. Uvážit zapojení dobrovolníků. Vybrat vhodné fundraisingové metody. Sestavit seznam zdrojů a dárců. Požádat o dar a následně informovat dárce o využití. Snažit se o udržení dárce a darů.

Způsoby fundraisingu

Způsobů fundraisingu je mnoho. Patří sem hromadně rozeslaná pošta, pouliční fundraising, osobní návštěva, dále vyhlášení veřejné sbírky, ve které je nutná důkladná organizační příprava a propagace. Řadíme zde i specifickou formu, jako je zasílání DMS prostřednictvím telefonů. Dalšími způsoby jsou benefiční akce, které vyžadují silnou propagaci, zajímavý program a dostatečně prezentovaný dobročinný účel akce, telefonický rozhovor či osobní dopis, který lze využít za předpokladu, že dárce již známe, popřípadě mu můžeme nabídnout protichůdnou službu. V neposlední řadě to jsou písemná žádost o grant, fundraising „od dveří ke dveřím“, ve kterém jde o přiblížení se do soukromí dárce a online formy – crowdfunding. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s.140)

NNO při získávání financí využívají téměř všechny výše zmíněné možnosti fundraisingu.

Strategie plánování

Při strategiích plánování musí organizace určit, kteří pracovníci budou pracovat na určitých projektech, jaká technika bude použita, jaké jsou kritické problémy, a jaký by měl být časový plán pro vedení projektů. Časové plány jsou nezbytné pro realizaci projektů a cílů. Práce by měla být přidělena kompetentnímu pracovníkovi. V případě, že bude projekt vytvářet pracovník, jehož náplň práce je odlišná, vedení riskuje, že zatíží své zaměstnance a jejich oddělení nebude tak efektivní. Pracovník vytvářející projekty by se měl soustředit na vytváření kvalitního výstupu, který může využít vedení organizace k implementaci strategie. Dále musí také pamatovat na to, že jejich jednotka podporuje horní administrátory v plánování a realizuje strategii. Může být obtížné, aby si správci jednotek strategického plánování udrželi svou pozornost, když se politické síly pokoušejí přesvědčit jednotku strategického plánování, aby skutečně realizovala konkrétní strategii. Pokud pracovník přijme odpovědnost za implementaci strategií, musí mít oprávnění a řádné prostředky k provádění určitých akcí nebo riskuje, že bude odpovědný i za strategickou akci, která byla neúspěšná. Metoda, která obsahuje strategické plánování, bude rozhodujícím faktorem, zda podnik úspěšně splní cíle stanovené organizací. Nezbytnou součástí strategie plánování je dokumentace, která předchází nepřesnostem a nesprávným postupům. Zavedené metody mohou obsahovat specifická školení a standardizaci softwaru, zásady a postupy. Lidé budou hnací silou při používání metod a organizační politiky. Nemá-li pracovník odbornou kompetenci a znalosti nebo schopnosti používat procedury, konečným výsledkem bude nedosažení organizačních cílů. Školení zaměstnanců a poskytnutí přiměřených informací je nezbytné pro určení toho, jak úspěšná bude organizace při dosahování svých cílů. Každá změna vyžaduje spolupráci na různých pracovních pozicích a spolupráci. (Valcik 2016)

Pro dosažení ekonomické udržitelnosti je základem věnovat pozornost dlouhodobému plánování a tvorbě strategie udržitelnosti organizace. Je součástí zajištění úspěšného chodu organizace v konkurujícím prostředí. Strategie pomáhá určit směr, kterým se organizace bude ubírat a jak bude rozhodovat v neurčitých podmínkách. Strategie pro udržitelnost NNO jsou finanční, produktová, personální a marketingová. Ve strategickém plánování postupujeme podle následujících kroků. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 51-52)

6.2 Komunikace a kontakt s dárci.

Drucker klade ve vedení neziskových organizací důraz na pracovníky v manažerských pozicích, na rozvoj vztahů, výkonu a přístupu ve vedení manažerů. Uvádí, že jedinou předvídatelnou věcí v každé organizaci je krize. Ta přichází vždy a závisí na vedení. Důležitým prvkem při vedení organizace je vzájemná komunikace. (Ducker 2012)

Komunikace je velmi významnou složkou v organizaci i při získávání financí. Pracovníci společně provádějí činnost na základě interakcí a komunikace. Vytvářejí cíle a vyjasňují potřeby pro činnosti a chod organizace. I přes existenci pozic, které s sebou nesou jisté hranice, nadřazenost a podřízenost takto mohou získat přehled o dalších vyskytujících se problematikách. Komunikace může probíhat ve třech směrech, a to s*hora dolů* – od nadřízeného k podřízeným, *zdola-nahoru* – umožňuje podřízeným, aby se podíleli na rozhodování a *horizontálně* – jde o vzájemné řízení na stejné úrovni. (Rektořík a kol. 2010)

Práce pracovníků ve skupině má velký význam pro efektivitu práce, dlouhodobou interakci a komunikaci. Dodává pracovníkům pocit jistoty, vyšší sociální pozici, touhu po moci, potřeba přičlenit se a dosahovat cíle. (Rektořík a kol. 2010)

7 Neziskové organizace se sociálním zaměřením

V rámci výzkumu této práce se budu zaměřovat na financování NNO, které poskytují sociální služby.

Sociální služba zahrnuje aktivitu zaměřenou pro osoby, které se nachází v nepříznivé sociální situaci. Jedná se o ochranu před sociálním vyloučením, pomoc při ztrátě soběstačnosti a cíl navrátit osobu v co nejvyšší možné míře do běžného života za využití ostatních systémů a nástrojů. (Duben,1996) České NZDM zaměstnávají převážně mladé pracovníky, kteří poskytují službu mládeži a dětem v organizacích. V kontextu s evropskou sociální prací jde o raritu. (Kappl 2012)

Od 90. let se mohou NNO podílet se na poskytování sociálních služeb. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který nabyl účinnosti od roku 2007, činnost velmi ovlivnil a byl v roce 2017 novelizován a doplněn.

Zákon přinesl členění sociálních služeb

Sociální poradenství, které rozdělujeme na základní a odborné. Základní obsahuje obecné informace, které jsou poskytovány klientům v nepříznivé sociální situaci. Odborné je podáváno osobám se specifickými problémy v oblastech manželství, rodiny, péče o seniory, zdravotního postižení, trestné činnosti a násilí.

Služby sociální péče se snaží pomoci osobám v jejich soběstačnosti, zapojení do běžného života a zajišťuje důstojné prostředí a zacházení v případě, že to jejich stav neumožňuje.

Služby sociální prevence se snaží zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy sociálně patologickými jevy či jinými negativními vlivy.

V sociálních službách je možné podnikat s cílem vzniku zisku, stejně tak je však ale možné podnikat bez zisku, pouze na krytí nákladů a mezd zaměstnanců. Podstatou takových služeb je činnost pro osoby, které sociální služby potřebují a za poskytované služby nemohou platit. (Bertl 2012)

8 Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež

Zák. č. 108/2006 Sb., o sociálních službách uvádí, že NZDM spadá pod služby sociální prevence, které jsou určeny pro děti a mládež od 6 do 26 let věku, ohrožené společensky nežádoucími jevy jako je kriminalita, závislost na návykových látkách apod. Cílem je navýšení kvality jejich života a prevence před zdravotními a sociálními riziky, které hrozí životním stylem. Dále se snaží o lepší orientaci v sociálním prostředí a zlepšení podmínek pro řešení nepříznivých sociálních situací.

Poskytování této služby zahrnuje následující úkony:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně terapeutické činnosti
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

Při poskytování služby mohou být zajištěny i další činnosti. Služba je poskytována ambulantně, případně také terénní formou. Jedná se o nízkoprahovou službu, která je poskytována bezplatně. (Zákon č. 108/2006 Sb.)

Jednou ze zásad „nízkoprahovosti“ je co nejvyšší otevřenost a přiblížení se mladistvým klientům. Klienty NZDM se mohou stát jednotlivci nebo skupiny, které spojuje lokalita či subkultura. Typické pro klienty NZDM je to, že tráví volný čas mimo domov a způsob jejich života není zcela vhodný pro společnost. Cílem NZDM je individuálně pomoci jednotlivcům s řešením problémů či životních situací. (Matoušek a kol. 2013)

NZDM v Olomouckém kraji

Následující podkapitoly obsahují podrobné informace o NZDM v Olomouckém kraji, které měly zájem na účasti ve výzkumu. Seznam níže uvedených organizací je v souladu s i-registrem poskytovatelů sociálních služeb NZDM v Olomouckém kraji v rámci MPSV. (Registr poskytovatelů sociálních služeb, [online])

Tabulka 1: Zkoumané organizace

Název organizace	**Zařízení poskytovatele**	**Formy poskytované služby**
NZDM Respiro	Ecce Homo Šternberk, z.s. Karla IV. 99, 793 05 Moravský Beroun	ambulantní, terénní
Klub Khamoro	Charita Olomouc Masarykova třída 908/17, 779 00 Olomouc 9	ambulantní, terénní
NZDM METRO	KAPPA-HELP, z.s. Boženy Němcové 101/16, 750 02 Přerov 2	ambulantní, terénní
Rachot	PONTIS Šumperk o.p.s., Gen. Svobody 2800/68, 787 01 Šumperk 1	ambulantní
NZDM Společnost Podané ruce o.p.s.	Společnost Podané ruce o.p.s. Dolní náměstí 27/38, 779 00 Olomouc 9	ambulantní, terénní

Zdroj: (Registr poskytovatelů sociálních služeb, [online])

Z důvodu nového právního rámce o ochraně osobních údajů v evropském prostoru tzv. GDPR byly rozhovory v následující části diplomové práce anonymizovány.

9 Metodologie výzkumu

Ve výzkumné části diplomové práce jsou vysvětleny metody, které byly využity. Pomocí odborné literatury popíši vybrané metody, postup a zdůvodním jejich výběr.

Na počátku diplomové práce jsem vytyčila cíl, a to zjistit ekonomickou udržitelnost NNO, poskytujících sociální služby v NZDM v Olomouckém kraji, za období 2015 - 2017. Informace jsem získala pomocí obsahové analýzy výročních zpráv a doplňujících individuálních rozhovorů se zástupci NZDM. Na jejich základě jsem následně analyzovala finanční stánku organizací.

9.1 Určení výzkumné otázky

Jedná se o jev, ke kterému se v průběhu šetření výzkumník obrací, pomocí specifických otázek pak následně dosáhne cíle. Předmětem výzkumného problému je financování NNO poskytujících sociální služby v NZDM. Aby organizace efektivně naplnila své cíle, poslání a poskytovala kvalitní službu, musí zajistit dostatek financí a prostředků. (Rektořík a kol. 2010) Pro udržení dostatečného financování, tedy ekonomickou udržitelnost, by organizace měla věnovat pozornost strategii získávání financí. (Krechovská, Hejduková, Hommérová 2018, s.51-52). Na základě výzkumného problému došlo k určení výzkumné otázky: ***„Jsou NNO na základě strategie financování ekonomicky udržitelné?“***

Cílem této práce je analyzovat finanční stránku NNO poskytujících sociální služby v NZDM v Olomouckém kraji v období 2015-2017, pomocí dostupné dokumentace.

Pro dosažení cíle práce bude použita obsahová analýza výročních zpráv v letech 2015-2017. Analýza pomůže znázornit příjmy z jednotlivých zdrojů, dále výdaje a zároveň poukáže na rozdíly v poklesu či růstu za jednotlivá období. Z důvodu rozdílných velikostí organizací bude východiskem rozdíl v příjmech v procentuálním vyjádření. Získáme tak přehled financování organizací ve zkoumaných obdobích. Pro doplnění jsem zvolila individuální rozhovory s pracovníky NZDM, které přiblíží strategie plánování při snaze dosáhnout ekonomickou udržitelnost. Otázky pro tyto rozhovory byly tvořeny v souladu s hlavními výzvami ekonomické udržitelnosti. (Krechovská, Hejduková, Ho-

mmerová 2018, s. 50-51) Výsledek rozhovorů pomůže porozumět, kde odchází k případným nedostatkům, nebo naopak, kdy organizace jednají ekonomicky udržitelně. Zároveň slouží jako scénář rozhovorů.

Scénář rozhovorů:

1. Jaké zdroje financí jste v organizaci využívali v letech 2015 – 2017?
2. Jak jste finančně plánovali v uvedeném období 2015-2017?
   - Měli jste předem připravený plán strategie financování?
   - Postupovali jste v kontextu se Střednědobým plánem Olomouckého kraje pro r. 2015-2017?
3. Znají způsob financování i vaši zaměstnanci, komunikujete společně o tom, popřípadě podílí se na zajišťování financí?
4. Komunikujete i s jinými NZDM, konzultujete s nimi možnosti financování?

9.2 Určení metod sběru a analýza dat

V tomto kroku jsem zvolila způsob výběru dat a techniky, podle kterých jsem zkoumané prvky vybírala a zpracovávala. (Hendl 2016) Pro tuto diplomovou práci byla zvolena metoda záměrného neboli účelového výběru. Jak uvádí Miovský (2006), dochází zde k práci s užším výběrem prvků, které splňují předem určené parametry a jsou ochotni spolupracovat. Disman (2006, s.152-153), uvádí výběr participantů jako vlastní volbu výzkumníka, který rozhoduje, s jakými skupinami či jedinci bude spolupracovat. V této fázi plánování tedy došlo k výběru organizací, podle internetového registru poskytovatelů sociálních služeb, vydaných MPSV, a to v lokalitě Olomouckého kraje. Přesněji tedy, byly vybrány nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby v NZDM v Olomouckém kraji. Všechny organizace byly podle výše uvedeného výběru osloveny stejným způsobem, a to na e-mailové adresy, uvedené v internetovém registru na webových stránkách MPSV. O spolupráci a účasti na výzkumu mělo však zájem pouze pět z organizací z dvanácti.

9.2.1 Popis výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek se skládá z výročních zpráv NNO poskytujících sociální služby v NZDM v Olomouckém kraji za období 2015-2017 a ze souboru participantů, kteří zastupují NZDM v Olomoucké kraji. Jedná se o vedoucí služeb či projektové manažery, vždy však o pracovníky, kteří se účastní problematiky financování. Metody sběru dat za využití rozhovorů popíši v kapitole *12.4 Individuální rozhovory – sběr dat*.

9.3 Sběr dat pomocí obsahové analýzy

Pro účely této diplomové práce jsem zvolila obsahovou analýzu. Jedná se o výzkumnou techniku pro vytváření vhodných úsudků z textů, pro kontexty jejich užití. Obsahová analýza je metodou analýzy textů. (Hájek 2014; s. 57-75) Lidské čtení může být základem odborného kódování, neboť člověk textu rozumí a kooperuje s jeho kontextem. Prvním z kroků je kódování a vytváření kategorií mezi nimi. Cílem analýzy je přeměnit data do odborného textu pomocí kódování. Dochází k prolínání tří typu kódování a to otevřené, axiální a selektivní. Cílem je získat co nejvíce informací v malém počtu kódů, které následně řadíme do kategorií. Při dostatečném počtu kategorií následuje axiální kódování, ve kterém skládání jednotlivých kategorií objasňuje jev. U selektivního kódování dále uspořádáváme kategorie do jednoho celku. Hledáme zde významy, které určí centrální kategorii. Jev může mít několik významů, analytik zde vybírá ten hlavní. (Hájek 2014; s. 57-75)

Na počátku výzkumu jsem získala přístup k výročním zprávám za uvedené roky 2015-2017 od všech pěti organizací, které souhlasily se spoluprací. Došlo k důkladnému pročtení zpráv jednotlivých organizací a následnému hledání společných informací o financování. Nástrojem změny analyzovaného textu k analytickému je kódování. Jedná se o překlad zkoumaného textu do kódů. Kód označuje skutečnost v textu jednoznačným způsobem. Cílem je dosáhnout kódování tak, abychom mohli pracovat s kódy bez nejasné definice vztahu mezi kódem a textem. Kódování předpokládá jasný rámec, ve kterém se kódy pohybují. Kód musí mít jasnou definici. (Hájek 2014; s. 57-75) Informace o financování jsem v tištěných výročních zprávách zvýraznila. Jednalo se o informace v textu, tabulky obsahující finanční rozpočet a výsledná vyhodnocení. Dále jsem překládala zkoumaný text do kódů pomocí tabulky v programu Microsoft office – Excel. Organizace byly anonymizovány a kódovány pod kódy *Organizace 1, Organizace 2, Organizace 3, Organizace 4, Organizace 5*. Dále jsem kódovala zdroje do tří kategorií, podle teoretického vymezení v kapitole *6. Financování* v teoretické části a to jako *Zdroj 1, Zdroj 2, Zdroj 3, Zdroj 4.*

Zdroj 1, zahrnoval státní zdroje, jako jsou finance z ministerstev a úřadu vlády. Dále *Zdroj 2* zahrnoval územní správní celky finance z krajů, měst a obcí. V neposlední řadě *Zdroj 3* obsahoval ostatní zdroje, jako projekty, granty, fondy, dary a příspěvky z nadací. Všechny uvedené zdroje byly rozděleny podle jednotlivých let 2015-2017.

V dalším kroku jsem kódovala náklady organizací do čtyř kategorií, a to *Náklady 1, Náklady 2, Náklady 3, Náklady 4*. Nejprve byl zakódován materiál – *Náklady 1*, který obsahoval kancelářské potřeby, materiál pro sportovní a sociální činnost, zdravotnický materiál. Dále jsem zakódovala energie – *Náklady 2*, jako jsou voda, elektřina, plyn, pára. *Náklady 3* obsahovaly osobní náklady organizace, kam spadaly hrubé mzdy a zákonné pojištění. Do poslední skupiny jsem zahrnula ostatní, zbylé náklady na provoz služby – *Náklady 4*, jako jsou pronájem, odpady, vzdělávání pracovníků, IT a softwarové služby a lektoři. Všechny uvedené náklady byly rozděleny podle jednotlivých let 2015 - 2017.

Jednotlivé údaje jsem rozdělila do tabulek podle příslušných organizací za jednotlivé roky a vypočítala jsem rozdíly z příjmů a nákladů. Mínusové rozdíly – ztráty jsem označila červeně. Z důvodu různé četnosti poskytovaných služeb organizacemi, jsem vyjádřila rozdíly v příjmu procentuálně, aby mohlo dojít k objektivnímu hodnocení finanční stránky. Výsledné částky jsem společně porovnávala a vyhodnotila jsem jejich průběžný vývoj. Pomocí funkcí tabulek Microsoft office – Excel jsem vyjádřila výsledné financování organizací v jednotlivých letech v grafech. Na závěr jsem pro vyšší přehlednost uvedla rozdíl z příjmu v procentuálním vyjádření také v grafu.

9.4 Sběr dat pomocí individuálních rozhovorů

Pro realizaci rozhovorů byly využity metody kvalitativního výzkumu. Jako techniku sběru dat jsem využila individuální rozhovor formou polostrukturovaných rozhovoru, s otevřenými otázkami. Tato metoda je jednou z nejpoužívanějších metod rozhovorů, kdy si výzkumník předem připraví okruh otázek, na které se bude ptát. (Miovský 2006; s. 159) Při tvorbě otázek je důležité zvážit formulaci, obsah a seřazení. Prvotní otázky je dobré řadit od obecnějších k specifickým. Poslouží tak k povzbuzení participanta, tzv. prolomení ledu, aby začal deskriptivně hovořit o tématu. (Hendl 2016) Jak definuje Miovský (2006; s.160), je důležité určit tzv. „jádro rozhovoru“, což je minimální počet otázek, které je třeba v průběhu rozhovoru zmínit. Díky tomuto pak může dojít k záměně otázek v průběhu rozhovoru, nebo ke změně stylu.

Před setkáním s respondenty došlo k nácviku a přípravě rozhovoru a osvojení zásad pro vedení interview, jak uvádí Hendl (2016), při sběru dat bylo pracováno i s etickými pravidly. Patří sem také získání informovaného souhlasu, které obsahuje kromě zajištění soukromí i svobodné rozhodnutí pro účast ve výzkumu. (Hendl 2016; s.157-158)

Před rozhovorem došlo tedy k představení záměru diplomové práce a jejího cíle. Následně bylo participantům vysvětleno, k jakým účelům budou získaná data využita. Participanti byli informováni, že v průběhu rozhovoru mohou kdykoliv odmítnout odpovědět, aby pro kvalitu výzkumu nedocházelo k zatajování informací. Před zahájením rozhovoru byli informováni o tom, že rozhovor bude nahráván, s čímž všichni souhlasili. Z důvodu nového právního rámce o ochraně osobních údajů v evropském prostoru tzv. GDPR však byly rozhovory anonymizovány. Účastníkům byly položeny čtyři hlavní otevřené otázky, dvě doplňující a rozhovory nebyly limitovány časem. Při rozhovoru byly dodržovány techniky aktivního naslouchání a reciprocity, kdy došlo ke snaze navázání vztahu a vzájemné důvěry. Otázky byly pokládány postupně a participant měl vždy dostatek času pro zodpovězení a vyjádření názoru. Otázky byly doplňovány otázkami sondážními, pro upřesnění a lepšímu porozumění odpovědi.

Při sběru dat bylo použito nahrávací zařízení, což přispělo přesnějšímu zpracování dat. Struktura rozhovoru byla dána souborem předem připravených otázek, na které měli participanti odpovědět. Díky struktuře rozhovoru byli dotazováni na stejné oblasti, což je vhodné pro účely tohoto výzkumu.

9.5 Analýza a interpretace dat z dokumentů

Pro větší přehlednost jsem data seřadila do tabulek za jednotlivé organizace. Každá z následujících tabulek obsahuje zakódované jednotlivé zdroje a náklady za zkoumané roky. Pro zvýšení objektivity při vyhodnocování financování jsou v závěru každé tabulky uvedeny rozdíly z příjmu v procentech. Následně jsou údaje v tabulkách vizuálně převedeny do grafů.

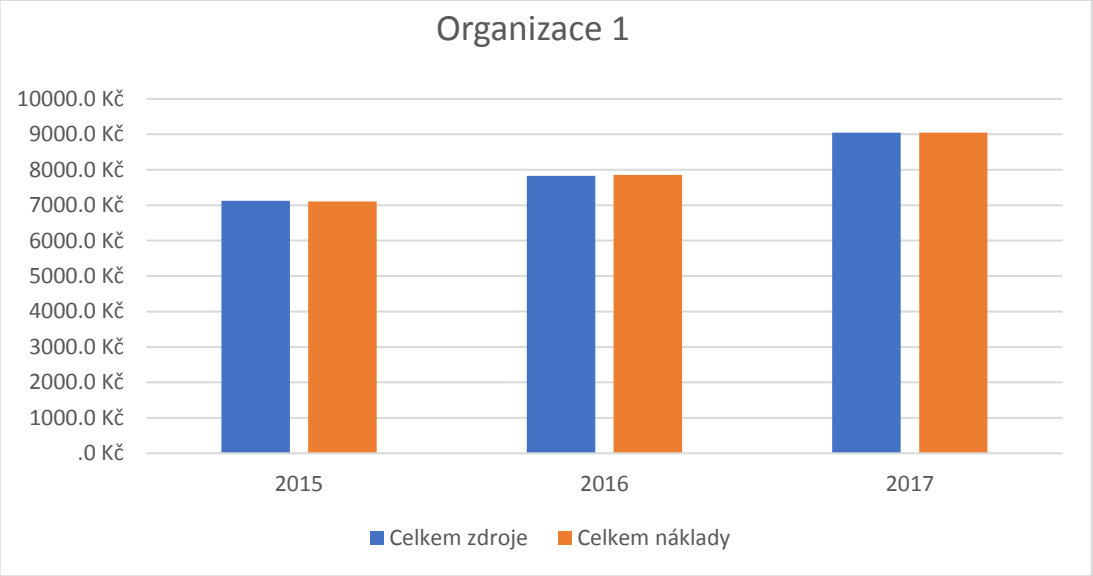
Tabulka 2: Organizace 1

	2015	**2016**	**2017**
Zdroj 1	41 883 Kč	29 101 Kč	31 218 Kč
Zdroj 2	17 065 Kč	38 202 Kč	45 231 Kč
Zdroj 3	12 309 Kč	11 026 Kč	13 995 Kč
Celkem zdroje	**71 257 Kč**	**78 329 Kč**	**90 444 Kč**

Náklady 1	7 275 Kč	6 798 Kč	6 714 Kč
Náklady 2	2 004 Kč	2 040 Kč	2 353 Kč
Náklady 3	47 503 Kč	54 186 Kč	66 492 Kč
Náklady 4	14 256 Kč	15 536 Kč	14 912 Kč
Celkem náklady	**71 038 Kč**	**78 560 Kč**	**90 471 Kč**
Rozdíl	219 Kč	-231 Kč	-27 Kč
Rozdíl z příjmu v %	0,31 %	-0,29 %	-0,03 %

Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

Graf 1: Organizace 1



Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

V tabulce můžeme vidět za období 2015-2017 vzestupný nárůst finančních prostředků i nákladů. Státní financování – *Zdroj 1* má po roce 2015 klesající tendenci, naopak po roce 2017 roste. *Zdroj 2* z územních správních celků má stále vzrůstající tendenci ve všech uvedených letech, stejně jako ostatní zdroje ve *Zdroji 3*. Náklady za materiál mají mírně klesající tendenci za každé z uvedených let od roku 2015. Náklady za energie naopak mírně narůstají, stejně jako osobní náklady. Náklady za ostatní výdaje mírně kolísají, po roce 2015 stoupají, ale po roce 2016 opět poklesly. V závěru tabulky můžeme

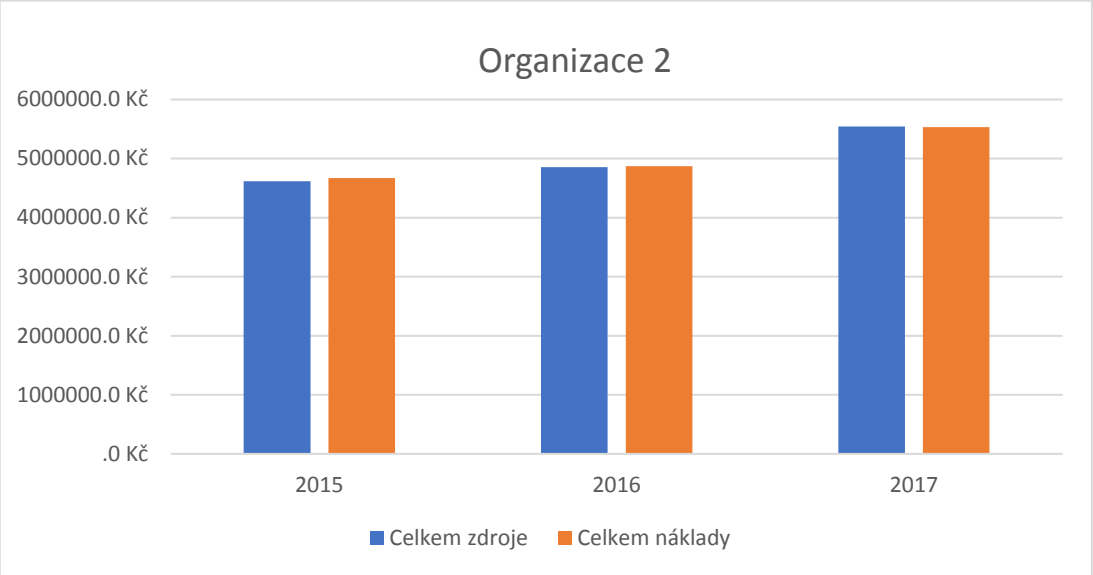
vidět ztráty v rozpočtu za rok 2017. Rok 2015 byl pro *Organizaci 1* ze všech tří let nejvíce přínosným. Došlo k ušetření 219 Kč, naopak v roce 2017 organizaci chybělo 414 Kč. Finanční udržitelnost tedy v roce 2017 nebyla stabilní.

Tabulka 3: Organizace 2

	2015	2016	2017
Zdroj 1	516 000 Kč	780 429 Kč	238 000 Kč
Zdroj 2	28 281 059 Kč	26 783 672 Kč	32 243 118 Kč
Zdroj 3	17 386 727 Kč	20 962 839 Kč	22 970 826 Kč
Celkem zdroje	**46 183 786 Kč**	**48 526 940 Kč**	**55 451 944 Kč**
Náklady 1	4 365 000 Kč	4 054 922 Kč	3 866 000 Kč
Náklady 2	6 794 000 Kč	7 639 717 Kč	7 640 000 Kč
Náklady 3	31 485 295 Kč	34 281 647 Kč	40 769 183 Kč
Náklady 4	4 065 678 Kč	2 735 847 Kč	3 062 569 Kč
Celkem náklady	**46 709 973 Kč**	**48 712 133 Kč**	**55 337 752 Kč**
Rozdíl	-526 187 Kč	-185 193 Kč	114 193 Kč
Rozdíl z příjmu v %	-1,14 %	-0,38 %	0,21 %

Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

Graf 2: Organizace 2



Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

V tabulce *Organizace 2* můžeme vidět za období 2015-2017 vzestupný nárůst finančních zdrojů i nákladů. Státní financování – *Zdroj 1* má po roce 2015 stoupající tendenci, naopak po roce 2017 rapidně klesá. *Zdroj 2* z územních správních celků má po roce 2015 klesající a po roce 2016 stoupající tendenci. Ostatní zdroje ve *Zdroji 3* stoupají za všechny uvedené roky. Náklady za materiál mají klesající tendenci za každý z uvedených let. Náklady za energie naopak mírně narůstají, stejně jako osobní náklady v *Nákladech 3.* Náklady za ostatní výdaje velmi kolísají, po roce 2015 razantně stouply, avšak po roce 2016 opět poklesly. V závěru tabulky můžeme vidět ztráty v rozpočtu za roky 2015-2016 v řádech sta tisíců korun. V roce 2015 jde o mínus 526.186,83 Kč a v roce 2016 mínus 185.193,03 Kč. Poslední rok 2017 je naopak výnosný. Finanční udržitelnost je tedy v letech 2015-2016 velmi nízká.

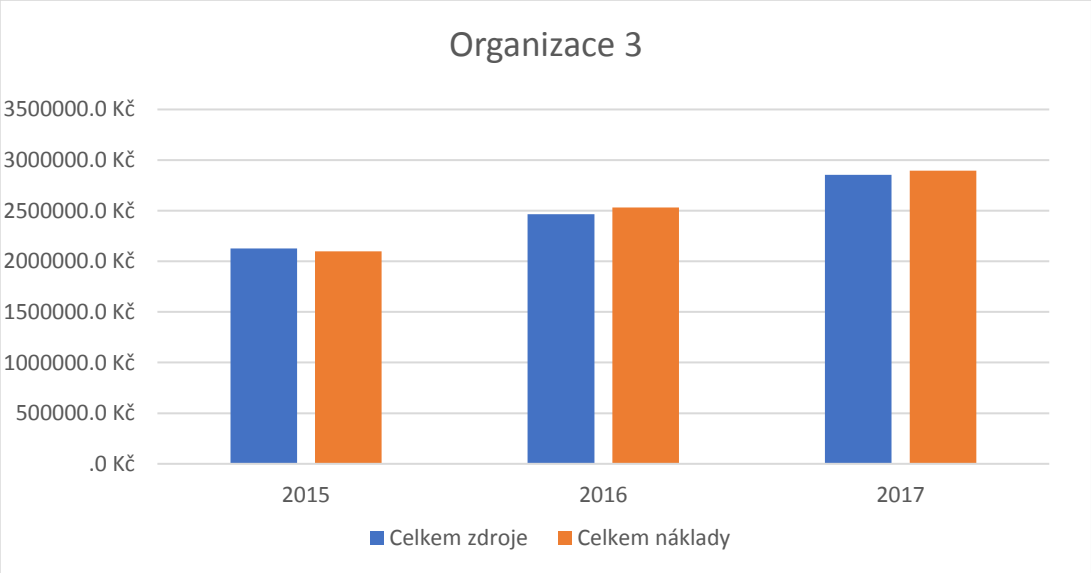
Tabulka 4: Organizace 3

	2015	**2016**	**2017**
Zdroj 1	50 000 Kč	9 160 000 Kč	12 007 000 Kč
Zdroj 2	13 978 998 Kč	5 985 000 Kč	5 395 000 Kč
Zdroj 3	7 229 572 Kč	9 495 000 Kč	11 148 000 Kč

Celkem zdroje	**21 258 570 Kč**	**24 640 000 Kč**	**28 550 000 Kč**
Náklady 1	1 615 808 Kč	573 000 Kč	353 000 Kč
Náklady 2	1 931 515 Kč	3 968 000 Kč	4 184 000 Kč
Náklady 3	14 598 432 Kč	16 765 000 Kč	20 166 000 Kč
Náklady 4	2 847 570 Kč	4 022 000 Kč	4 242 000 Kč
Celkem náklady	**20 993 325 Kč**	**25 328 000 Kč**	**28 945 000 Kč**
Rozdíl	265 245 Kč	- 688 000 Kč	- 395 000 Kč
Rozdíl z příjmu v %	1,25 %	-2,79 %	-1,38 %

Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

Graf 3: Organizace 3



Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

V tabulce *Organizace 3* můžeme vidět za období 2015-2017 vzestupný nárůst finančních zdrojů i nákladů. Státní financování – *Zdroj 1* má po roce 2015 stoupající tendenci. *Zdroj 2* – financování z Územních správních celků má po roce 2015 klesající ten-

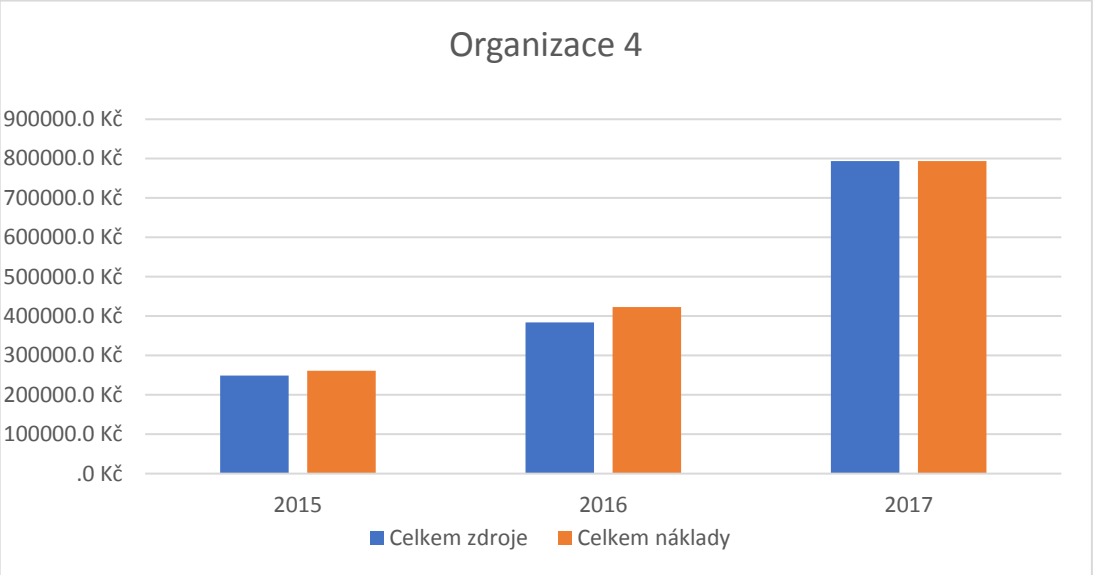
denci. Ostatní zdroje ve *Zdroji 3* také stoupají za všechny uvedené roky. Náklady za materiál mají klesající tendenci za každý z uvedených let. Náklady za energie naopak v letech 2015 – 2017 narůstají, stejně jako osobní náklady v Nákladech 3. Náklady za ostatní výdaje stále narůstají, po roce 2015 rapidně stouply, a po roce 2016 stále rostly. V závěru tabulky můžeme vidět ztráty v rozpočtu za roky 2016-2017 v řádech sta tisíců korun. První rok 2015 je výnosný. V dalším roce 2016 chybělo 668.000 Kč a v roce 2017 chybělo 395.000 Kč. Finanční udržitelnost je v letech 2016-2017 klesá.

Tabulka 5: Organizace 4

	2015	**2016**	**2017**
Zdroj 1	645 600 Kč	150 000 Kč	4 187 115 Kč
Zdroj 2	1 168 409 Kč	1 842 213 Kč	2 377 463 Kč
Zdroj 3	678 187 Kč	1 845 192 Kč	1 370 000 Kč
Celkem zdroje	**2 492 196 Kč**	**3 837 405 Kč**	**7 934 578 Kč**
Náklady 1	104 797 Kč	383 102 Kč	1 167 553 Kč
Náklady 2	5 990 Kč	38 718 Kč	72 294 Kč
Náklady 3	2 017 663 Kč	2 767 907 Kč	5 111 526 Kč
Náklady 4	484 768 Kč	1 040 913 Kč	1 583 928 Kč
Celkem náklady	**2 613 218 Kč**	**4 230 640 Kč**	**7 935 300 Kč**
Rozdíl	-121 022 Kč	-393 235 Kč	-722 Kč
Rozdíl z příjmu v %	-4,86 %	-10,25 %	-0,01 %

Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

Graf 4: Organizace 4



Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

V tabulce *Organizace 4* můžeme vidět za období 2015-2017 vzestupný nárůst finančních zdrojů i nákladů. Státní financování – *Zdroj 1* má po roce 2015 klesající tendenci, naopak po roce 2017 rapidně vzrostl. *Zdroj 2* z územních správních celků po roce 2015 roste. Ostatní zdroje ve *Zdroji 3* stoupají za všechny uvedené roky. Náklady za materiál rostou za každý z uvedených let. Náklady za energie narůstají několikanásobně, stejně jako osobní náklady v *Nákladech 3*. Náklady za ostatní výdaje zaznamenaly stejně jako předchozí vysoký nárůst financí. V závěru tabulky můžeme vidět ztráty v rozpočtu za všechny uvedené roky 2015-2017 v řádech sta tisíců korun. V roce 2015 *Organizace 4* přišla o 121 022 Kč. V roce 2016 o 393 235 Kč a v posledním roce 2017 byl finanční rozdíl - 722,15 Kč. Finanční udržitelnost je ve všech letech velmi nízká.

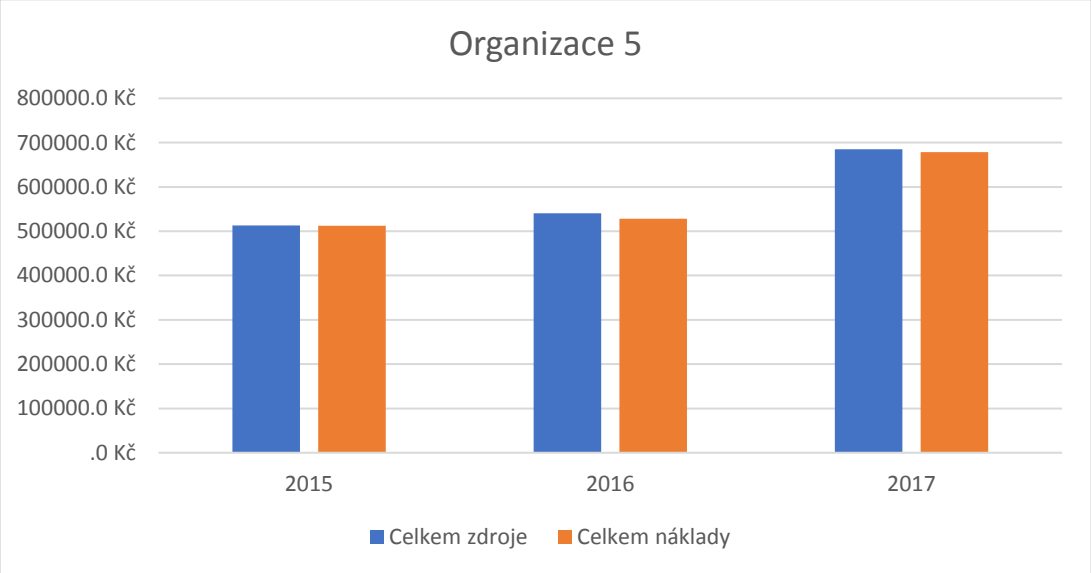
Tabulka 6: Organizace 5

	2015	**2016**	**2017**
Zdroj 1	3 040 000 Kč	1 217 000 Kč	3 700 000 Kč
Zdroj 2	1 800 000 Kč	1 530 000 Kč	2 017 000 Kč
Zdroj 3	288 000 Kč	2 661 000 Kč	1 133 000 Kč
Celkem zdroje	**5 128 000 Kč**	**5 408 000 Kč**	**6 850 000 Kč**
Náklady 1	926 000 Kč	950 000 Kč	900 000 Kč

Náklady 2	19 000 Kč	17 000 Kč	23 000 Kč
Náklady 3	3 552 000 Kč	4 113 000 Kč	5 496 000 Kč
Náklady 4	624 000 Kč	200 000 Kč	370 000 Kč
Celkem náklady	**5 121 000 Kč**	**5 280 000 Kč**	**6 789 000 Kč**
Rozdíl	7 000 Kč	128 000 Kč	61 000 Kč
Rozdíl z příjmu v %	0,14 %	2,37 %	0,89 %

Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

Graf 5: Organizace 5



Zdroj: (Výroční zprávy 2015, 2016, 2017)

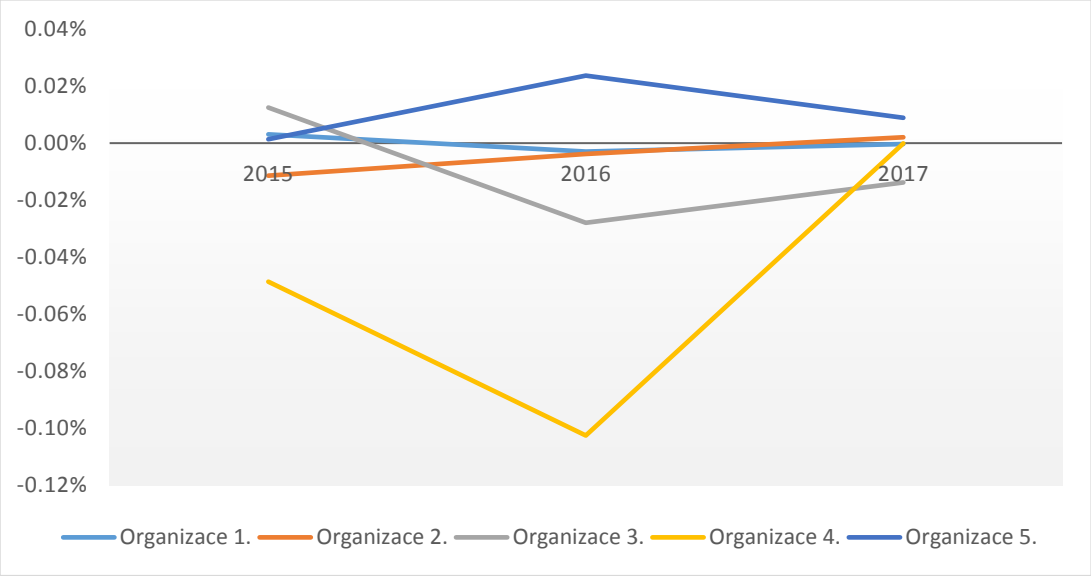
V tabulce *Organizace 5* můžeme vidět za období 2015-2017 mírný vzestupný nárůst finančních zdrojů i nákladů. Státní financování – *Zdroj 1* po roce 2015 poklesl, naopak po roce 2016 rapidně stoupá. *Zdroj 2* z územních správních celků má po roce 2015 stejně jako u předchozího klesá a po roce 2016 má rostoucí tendenci. Ostatní zdroje ve *Zdroji 3* klesají za všechny uvedené roky. Náklady za matriál mají po roce 2015 mírně rostou a po roce 2016 naopak klesají. U nákladů za energie - *Náklady 3* můžeme vidět stále narůstající finance za všechny tři roky. *Náklady 4* za ostatní výdaje velmi kolísají, po roce 2015 razantně klesly, avšak po roce 2016 opět vzrostly. V závěru tabulky můžeme

vidět kladný rozdíl v rozpočtu za celé období. Zisk je v řádech tisíců až statisíců korun. Finanční udržitelnost je velmi dobrá za všechny roky.

Shrnutí

Z výsledné analýzy dokumentů vyplývá, že ve všech pěti organizacích byly zjištěny značné rozdíly.

Graf 6: Úspěšnost hospodaření organizací



Zdroj: (Tabulka 1, Tabulka 2, Tabulka 3, Tabulka 4, Tabulka 5)

Díky procentuálnímu vyjádření můžeme porovnat ekonomickou udržitelnost zkoumaných organizací za dané období. Ze všech organizací nejlépe hospodaří *Organizace 5*, která se za zkoumané roky drží v kladných číslech. Mezi lety 2015-2016 měla rostoucí tendenci, v letech 2016 - 2017 došlo naopak k poklesu, nikoliv však do záporných hodnot. Další organizací s relativně dobrou ekonomickou udržitelností je *Organizace 1*. Tato organizace má v období 2015-2016 mírně klesající tendenci a na konci roku 2016 se dostává do záporných hodnot a to o -29%. Po roce 2016 je hospodaření úspěšnější, ale stále těsně pod nulovou hranicí. *Organizace 2* má v období 2015-2017 rostoucí tendenci. V roce 2015 je více než pod -1%, má však rostoucí tendenci do kladných čísel a na konci zkoumaného období je v roce 2017 v kladné části grafu o 0,21%. *Organizace 3* se na počátku roku 2015 pohybuje velmi úspěšně v kladných hodnotách. Dochází však k prudkému poklesu a již v roce 2016 je ekonomická udržitelnost takřka na -3%. V následujícím roce se rozdíl snižuje, ale stále zůstává v záporné hodnotě. *Organizace 4* se v roce 2015 pohybuje velmi nízko v záporných hodnotách a má klesající tendenci až do roku 2016, a to na

-10,25%, což je v porovnání s ostatními nejvyšší pokles. V průběhu následujícího roku začíná zase prudce narůstat a na konci roku 2017 se pohybuje pouze v -0,01%. Za zkoumané období se tato organizace drží celou dobu v záporných hodnotách a zaznamenává nejvyšší propad. Proto ji lze určit jako nejméně ekonomicky udržitelnou ze všech.

9.6 Analýza a interpretace dat z rozhovorů

Pro potřeby diplomové práce byla získaná data ve formě audiozáznamů a poznámek přepsána pomocí doslovné transkripce, kdy došlo ke stylistické úpravě, neboť pro účely výzkumu šlo především o obsahově - tematickou rovinu. Následně pak byla data segmentována na významné údaje potřebné pro šetření a kódována do skupin podle témat a smyslu jim řazených. (Hendl 2016; s. 229)

Data získaná prostřednictvím rozhovorů jsem zpočátku kódovala otevřeným způsobem. Jednotlivé údaje jsem se snažila rozdělit do samostatných částí, které jsem dále porovnávala a snažila se najít mezi nimi spojitosti či rozdíly. Daným částem jsem přiřazovala určitý kód. Kódy jsem se dále snažila seskupit do kategorií, kde každá představovala jiné charakteristiky. V této části jsem se tedy snažila pojmenovat důležité informace kódy. Ty, které si byly podobné, jsem seskupila do obecných kategorií. Jednalo se o kategorizaci, jejímž cílem je usnadnit výzkumníkovi přehled v získaných datech. (Strauss, Corbin, 1999, s. 42-44)

Data byla získávána prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru vždy pouze s jedním participantem, což přispělo v navázání a vedení samotného rozhovoru. Osobní setkání s participanty zároveň přispělo k získání představy o pracovním prostředí a získání další perspektivy na práci pracovníků v NZDM.

Výzkumu se celkem zúčastnilo 5 participantů. S participanty byl prováděn rozhovor v jejich pracovním prostředí. Během rozhovoru byl v místnosti pouze jeden participant, což přispívalo k většímu soukromí a klidu pro rozhovor. Sběr dat započal v únoru 2018 a skončil v prosinci 2018. Během rozhovorů byly využívány především metody a techniky aktivního naslouchání. Se sběrem dat probíhala zároveň i jejich analýza. Transkripce rozhovorů byla hotova vždy do dvou dnů po uskutečnění rozhovoru.

Otázky byly tvořeny na základě teoretického vymezení hlavních výzev finanční udržitelnosti NNO. (Krechovská, Hejduková, Hommerová 2018, s. 50-51) Všechny otázky byly vztahovány na období 2015 – 2017.

1. Jaké zdroje financí jste v organizaci využívali v letech 2015 – 2017?

První výzvou ekonomické udržitelnosti je zaměření se na různé finanční toky. Strategií financování, která vede k udržitelnosti, je tedy i účelné vícezdrojové financování. Jak můžeme vidět z níže uvedených výpovědí participantů, většina se zaměřuje na tří až čtyř zdrojové financování, a to státní, krajské, obecní a menší projekty. Participanti v rozhovorech uváděli zejména vícezdrojové financování, kterým jednoznačně přispívají k ekonomické udržitelnosti. U výpovědi *Participanta 4* si můžeme povšimnout čerpání financí spíše z malých projektů či města. V porovnání s ostatními jako jediný neuvedl čerpání financí z kraje a ministerstev, což může být jedním z vlivů na výsledné ztrátové hospodaření.

Participant 1: *Projektových výzev je dostatek, ale není možné je často využít z důvodu nedostatku prostor či zaměstnanců. Využíváme strategii tří až čtyř zdrojového financování.*

Participant 2: *Služba byla financována klasicky třemi dotačními zdroji kraj, město a doplňující vlastní zdroje, jako jsou dary.*

Participant *3: Nejvíc je to MPSV, Olomoucký kraj, město a projekty.*

Participant 4: *Spíše jen malé projekty, město, nadace, poradenská činnost, vlastní zdroje, dary, smlouvy o reklamě, kde máme reklamní auto, široká poradenská činnost, výdělečné aktivity.*

Participant 5: *Výhradně jsme financování ze státu. Hlídáme si i projekty, ale nemáme takovou kapacitu zaměstnanců pro ně. Máme málo financí na platy a stalo se nám, že jsme si žádali i o překlenovací úvěr.*

2. Jak jste finančně plánovali v uvedeném období 2015-2017? Měli jste předem připravený plán strategie financování či fundraisingový plán? Postupovali jste v kontextu se Střednědobým plánem Olomouckého kraje pro r. 2015-2017?

V této otázce se přímo ptáme respondentů, zda mají vytvořený manuál strategického plánování, který podle teoretického vymezení také přispívá k ekonomické udržitelnosti. Všechny organizace uvedly, že nemají vytvořený plán strategie, podle kterého by postupovaly, ani fundraisingový plán. Z jejich výpovědí však můžeme vyčíst, že určitý postup při získávání financí mají. Organizace převážně uvedly, že plánují na základě plánovaných aktivit a činností v souvislosti s výsledky hospodaření z předchozího roku.

Z výpovědí respondentů vyplývá, že ačkoliv organizace nepracují s fundraisingovým či strategickým plánem financování, všechny plánují alespoň rok dopředu, podle kritérií projektu. U výpovědi Participanta 4 si můžeme povšimnout, že zdroje financování hledají náhodně bez plánování.

Participant 1: *Rok dopředu se připravovala rozvaha podle předchozích let na potřeby organizace a platy. Financování se řeší i v průběhu roku, kdy dochází k druhému kolu projektů financování a dofinancování z rezerv které zbyly a nevyčerpaly se.*

Participant 2: *Plánujeme klasicky tří zdrojovým financováním podle nabízených dotačních titulů. Donátoři mají vlastní systém rozdělování financí, podle kterého musíme postupovat.*

Participant 3: *Každá služba si dělá na rok dopředu koncept, takže i NZDM. To znamená zjistit, co by chtěli, jak má služba vypadat, jestli by se měla nějak rozvíjet.*

Participant 4: *Vytvořím si plán, kolik peněz budu na dané období potřebovat a tu částku se snažím sehnat, kde se dá.*

Participant 5: *My máme časový harmonogram a každý měsíc uskutečňujeme jisté kroky.*

3. Znají způsob financování i vaši zaměstnanci, komunikujete společně o tom, popřípadě podílí se na zajišťování financí?

Další z výzev udržitelnosti je vztah zaměstnanců a vedení organizace, udržování vztahu se všemi zúčastněnými stranami, transparentnost ve financování a společná komunikace. Organizace uvedly, že o ekonomickou stránku organizace se starají určití pracovníci, kteří o financích a zdrojích pravidelně informují ostatní pracovníky. U větších organizací, které poskytují více služeb, předávají fundraiseři informace vedoucím, a ti následně pracovníkům. U menších organizací, s nižším počtem služeb, pak předává informace pracovníkům přímo fundraiser. Participanti uvedli, že podrobné informace vzhledem k transparentnosti jsou uvedeny ve výročních zprávách organizací, kde se s nimi mohou pracovníci seznámit. Z odpovědí participantů vyplývá, že u větších organizací, se finanční stránkou organizace zabývá specializovaný tým lidí. Na rozdíl od menších, kde se snaží zabezpečit finance pouze jeden či dva pracovníci, což je často nedostačující. Přesto, že všechny organizace uvedly, že pracovníci služby NZDM nemají v popisu práce přímo získávání financí, menší organizace za vlastní iniciativu, pracovníka

odměňují. Pracovníci menších organizací zároveň mají za úkol pomoci při psaní projektů. Všechny organizace zmínily možnost kontaktu a komunikace na společných pracovních skupinách či supervizích, na kterých se setkávají pravidelně.

Participant 1: *Na zajišťování financí má NZDM účetní a ekonomické oddělení. Na komunikaci a řešení organizačních záležitostí s pracovníky máme jiná, ale pravidelná skupinová setkání.*

Participant 2: *Pro získávání financí máme stabilní pracovníky, ostatní pracovníci se mohou o financování dočíst ve Výroční zprávě, popřípadě se informovat.*

Participant 3: *Ano. Míváme porady vedení. Vždycky, když získáme nějaké peníze, tak jim to na poradě řeknu.*

Participant 4: *Naši lidé se snaží také získávat finance, píší například nadační projekty, v rámci odměn. Máme pravidelná skupinová setkání, kde řešíme organizační věci a plánujeme aktivity.*

Participant 5: *V případě, že by o něčem ale věděli, tak ví, že s nápady mohou přijít. Pracovníci se setkávají pravidelně a konzultují různé provozní, popřípadě profesní věci.*

4. Komunikovali jste i s jinými NZDM v letech 2015-2017, konzultovali jste s nimi možnosti financování v těchto letech?

Další výzvou finanční udržitelnosti je podpora komunikace a vztahů mezi dalšími organizacemi, tedy jinými NZDM. Důležitým prvkem je partnerství a formální spolupráce. Pracovníci všech NZDM uvádí, že se pravidelně scházejí v rámci skupin s některými dalšími NZDM, kde jednají o poskytované službě, aktivitách a možnosti spolupráce v některých činnostech. Žádná z organizací se však neschází za účelem konzultace finančních zdrojů. Možnost setkat se a jednat o financích je, avšak by mohlo docházet ke vzájemné inspiraci/konkurenci, což organizace odrazuje. Z teoretického východiska vyplývá, že budování spolupráce a partnerství v NZDM přispívá k udržitelnosti organizace, což organizace naplňují. Předmět financování však zůstává každé organizaci vlastní a mohou si tak krýt vlastní „know-how“. Organizace se mezi sebou snaží zdravě soupeřit o dosažení financí, zkvalitňují tak své služby a snaží se o vývoj organizace.

Participant 1: *Setkáváme se s ostatními NZDM pravidelně v rámci pracovních skupin, kde občas dojde na řešení dotačních věcí, ale že by docházelo na předávání „KNOW HOW“, tak k tomu nedochází.*

Participant 2: *Pouze v rámci pravidelného setkávání pracovníků. Způsob financování jako takový určitě ne, konzultujeme spíše nejasnosti.*

Participant 3: *Ne. Nemáme zatím potřebu tohle uskutečňovat, mohlo by docházet k vzájemné inspiraci v projektech a snížení možnosti úspěchu.*

Participant 4: *S jinými NZDM se setkáváme pravidelně, ale je to pro nás konkurence. Takže nekonzultujeme.*

Participant 5: *Scházíme se s ostatními v rámci skupin NZDM. Ale získávání financí přímo neřešíme.*

Shrnutí

Ekonomická udržitelnost v letech 2015 – 2017 je zřejmá. Z výše provedeného, doplňujícího šetření jsme zjistili, že organizace mají dvě společné strategie plánování při získávání financí, a to *Zaměření se na větší projekty s vyššími prostředky* a *Komunikace a spolupráce s jinými NZDM.* Zároveň však organizace mají několik, ne zcela efektivně využitých možností strategického plánování.

Strategie plánování v organizacích se v letech 2015-2017 od ostatních let neliší, menší organizace NZDM nepracují tolik se Střednědobým plánem Olomouckého kraje a snaží se získávat finance jinde, než v těchto možných zdrojích. Naopak větší organizace se účastní Střednědobého plánu i v rámci přípravy. Zmíněné NZDM využívají financování z více zdrojů, což z důvodu udržení chodu organizace je nezbytné. Využívají tří až čtyř zdrojové financování. Menší organizace využívají spíše místní zdroje, individuální dárce, vlastní zdroje a firmy. Při dotazování na vytvořený plán strategie organizace odpovídaly záporně. Jejich postup při získávání financí měl strukturu, avšak pracovníci se řídili převážně dle požadavků poskytovatelů financí. Strategie zde byla tedy taková, že postupovaly podle časového harmonogramu a požadavků pro uznání žádosti o finance. V jednom případě se jednalo i o náhodné získávání financí. Z výše popsaného teoretického východiska můžeme říci, že předem vytvořený plán strategie či fundraisingový plán by organizaci značně přispěl v efektivnějším a jednodušším postupu při získávání financí, a tak i k ekonomické udržitelnosti.

Dalším výsledkem šetření je zaznamenání strategií v komunikaci a spolupráci mezi NZDM. Mezi pracovníky dochází ke komunikaci napříč organizací na pravidelných pracovních schůzkách. Větší organizace z důvodu množství zaměstnanců se schází interně pouze v menších pracovních skupinách a vedoucí jim předávají informace, které získali od ekonomického oddělení. Menší organizace se naopak scházejí přímo s pracovníkem, který finance zajišťuje a řeší s ním podrobnější informace. Všechny organizace uvedly možnost osobní konzultace pracovníka s fundraiserem. V menších organizacích vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců se pracovníci částečně podílejí na získávání financí například psaním projektů. Všechny organizace uvedly, že pracovníci v NZDM nemají v náplni práce získávání financí. Některé mají strategii takovou, že pracovníkům za získání zdroje financí nabízejí motivační, finanční ohodnocení. Z teoretického východiska vyplývá, že budování spolupráce a partnerství v NZDM přispívá k ekonomické udržitelnosti organizace. NZDM se navzájem scházejí a jsou v kontaktu za účelem propojení některých aktivit či konzultace činností práce s klienty. Způsoby a postupy při získávání financování NZDM mezi sebou však nekonzultují, ať už důvodu snahy o získání financí právě pro svoji službu, nebo z důvodu mírné rivality, která z rozhovorů s respondenty vyplývá. Rivalita mezi NZDM může být také jistou strategií, která službu zkvalitňuje.

10 Diskuze

Informace pro vypracování této práce jsem čerpala kromě jiných i z webových stránek jednotlivých ministerstev a internetových stránek Olomouckého kraje. Za jeden z problémů považuji špatnou přehlednost těchto stránek. Často bylo velmi obtížné nalézt potřebné informace o způsobu a možnostech financování NNO. Vyvstává zde možný problém pro poskytovatele služeb, kdy není možné pro specifickou sociální službu nalézt jasné a relevantní informace o postupu, získávání a udržení služby na jednom konkrétním místě. Dále při sbírání informací z výročních zpráv a internetových portálů organizací bylo možné vyčíst jen několik málo informací. Výroční zprávy na jednotlivých webových adresách jsou dostupné a přehledné, avšak vzhledem k různému množství poskytovaných služeb v organizaci se transparentnost financí liší. Výsledky této práce závisí na přesnosti uvedených dat ve výročních zprávách. V případě, že organizace uvedly ve zprávách nepřesné údaje, může dojít k riziku nejednoznačného výsledku. Z důvodu vysoké vytíženosti pracovníků v organizacích bylo velmi obtížné sjednat si osobní schůzku a zjistit více podrobnějších informací o úplném financování NZDM, z tohoto hlediska mnohé organizace odmítly účast na výzkumu. Současný stav financování je závislý na více proměnných. Celostátní, krajská úhradová síť, městské výzvy a pak různé malé projekty. Ty jsou svým přínosem často nízké a financování je nepravidelné. Otázka financování se v jednotlivých krajích liší i v závislosti na tamní politické situaci a preferenci. Ačkoliv NZDM, které se této práce aktivně zúčastnily, neprojevily značnou nevoli vůči získávání financí, není tomu tak ve všech krajích. Přerozdělování financí kraje ze státního rozpočtu závisí na základě doporučení potřebnosti služby z komunitního plánování, které však některé obce vůbec nevytvářejí. Závisí také na základě kontroly kvality a v neposlední řadě na základě politické preference a souladu se Střednědobým plánem, což působí v organizaci vysokou nejistotu ve financování. Pokud by tu byla jasně daná představa, která organizace je veřejně prospěšná, a která naopak ne, značně by se zlepšilo financování formou darů. Tato problematika je však zatím budoucností.

Další proměnnou, která ovlivňuje ekonomiku, NNO je lidský faktor, který značně působí na získávání financí. Přirozená osobní angažovanost pracovníka, prezentace organizace a kontakty mohou mít často významný dopad. Mnohdy i místní politická situace se stává ukazatelem pro oblast financování. Nedostatečné financování má účinek na případné snížení poskytované služby, popřípadě její zánik. V konečném důsledku nejde

pouze o samotný zánik služby, ale v případě NZDM může jít i o negativní ovlivnění sociálně deviantního chování mládeže. NZDM poskytuje mládeži a dětem možnost sociálního začlenění a kontaktů.

V průběhu výzkumu došlo mimo cíl výzkumu i k dalším zajímavým poznatkům. Větší organizace mají pro získávání financí specializovaný tým lidí, což je předpoklad pro dobrou ekonomickou udržitelnost, ale zároveň zde dochází k snížení informovanosti o financování a samotné komunikace mezi pracovníky. Není zde reálné, aby ekonomické oddělení komunikovalo se všemi pracovníky, i proto, že často sídlí na jiném místě, než je poskytovaná služba. Pracovníci komunikují pouze s vedoucími služeb a předávají jim základní informace, které pak vedoucí předávají dál. Dochází k omezení předávaných informací a snížení transparentnosti. Menší organizace nemají možnost přijmout větší množství pracovníků, kteří by se zaměřovali na získávání financí. Z těchto důvodů tyto úkony vykonává často jeden pracovník, společně se sociálními pracovníky, kteří však tuto činnost nemají v náplni práce a nemají pro tuto činnost příslušnou kvalifikaci a potřebný čas. Může zde docházet k riziku neprofesionální práce. Dalším předmětem k diskuzi se nabízí nedostatečná komunikace o financování mezi službami NZDM. Z důvodu ochrany svého „know-how“ či zamezení možné inspirace ve financování a zdrojích společně organizace nespolupracují. Díky tomu zde může docházet ke zdravé rivalitě a snaze zlepšovat službu oproti ostatním. Zároveň se však tímto organizace připravuje o zkušenosti jiných fundraiserů a případné cenné rady.

Výsledky tohoto výzkumu mohou být kromě zkoumaných organizací prospěšné i pro osoby, které pracují v podobných zařízeních a zajímají se o problematiku financování. Čtenář si může uvědomit podobnosti mezi zmíněnými organizacemi a vlastní situací v organizaci. Vyobrazení situací může poukazovat na podobnosti a vést k následné inspiraci a změně ve financování. Dalším možným výzkumem by v této oblasti bylo samotné zpracování strategického plánu či fundraisingového plánu pro určitou organizaci.

11 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat finanční stránku NNO poskytující sociální služby v NZDM v Olomouckém kraji, a to za pomoci dostupné dokumentace a rozhovorů se zástupci NZDM. Na jejich základě byla následně zjištěna ekonomická udržitelnost v období 2015-2017. Ekonomická udržitelnost byla analyzována v souladu s teoretickým vymezením hlavních výzev ekonomické udržitelnosti. (Krechovská, Hejduková, Hommerová 2018)

Nejlepší ekonomickou udržitelnost v letech 2015 – 2017 jsem zaznamenala u *Organizace 5*, která za celé zkoumané období měla kladné výsledky. Přispívajícími faktory, získané na základě analýzy individuálních rozhovorů, mohly být jasné kroky strategie získávání financí, či dostatečná komunikace a spolupráce v organizaci. Druhou nejlépe ekonomicky udržitelnou organizací je *Organizace 1.* U této organizace jsem zaznamenala v první polovině zkoumaného období kladné výsledky a ve druhé polovině pokles do záporných hodnot, ale v letech 2016 – 2017 se jednalo o méně než čtvrt procenta. Třetí organizací z hlediska ekonomické udržitelnosti je *Organizace 2*, která za zkoumaná období měla v nejvyšším propadu ztrátu více než jedno procento a na konci roku 2017 došlo k vzrůstu do plusových hodnot na 0,21%. Na čtvrtém místě udržitelnosti je *Organizace 3*, která má z počátku zkoumaného období kladné hodnoty, které dosahují 1,25%, ale v průběhu zaznamenává ztrátu až -2,79%. Nejméně ekonomicky udržitelnou organizací je *Organizace 4.* Po celou dobu zkoumaných období setrvávala v záporných hodnotách a v nejvyšším propadu měla ztrátu více než 10%. Negativními faktory, které mohly mít na nízkou ekonomickou udržitelnost vliv na základě analýzy individuálních rozhovorů, může být financování z menšího počtu zdrojů, zapojení všech pracovníků do získávání financí a psaní projektů, a zejména nejasný plán získávání financí a náhodné hledání zdrojů, které bylo zaznamenáno pouze u této organizace.

Analýza výročních zpráv, doplněna o rozhovory se zástupci NZDM dokázala, že organizace postupovaly v souladu s prvky ekonomické udržitelnosti, avšak docházelo k častým finančním propadům. Na základě výsledků diplomové práce můžeme říci, že alespoň jedna ze zkoumaných organizací je zcela ekonomicky udržitelná. Zbylé organizace na základě této diplomové práce mohou zefektivnit zmíněné faktory, jako jsou vy-

tvoření strategického plánu či fundraisingového plánu a prohloubení spolupráce a komunikace. Tímto mohou přispět ke stabilitě ekonomické udržitelnosti a zkvalitnění poskytované služby.

12 Zdroje

1) BENNETT, R. 2018. Nonprofit Marketing and Fundraising A Research Overview. London: Routledge. ISBN: 9781351055093

2) BERTL, I. 2012. Kapitoly o finanční gramotnosti. Praha: TRITON. ISBN:978-80-7387-622-7

3) BOUKAL, P. a kol. 2013. Fundrasing pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4487-2

4) DEVEROVÁ, L. 2018. Studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020, týkající se vývoje legislativy. Úřad vlády ČR. [online] ©2009-2019 [cit. 2018-25-02]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/

5) DISMAN, M. 2006. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum. ISBN 8024601397

6) DOHNALOVÁ, M. 2006. Sociální ekonomika v evropském kontextu. 1. vydání. Brno: CERM. ISBN: 80-7204-428-1

7) DRUCKER, P. 2012. Managing the Non-Profit Organization. London: Routledge. ISBN: 9781136008108

8) DUBEN, R. 1996. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. 1.vydání Praha: Codex Bohemia. ISBN: 80-85963-19-1

9) Ecce Homo Šternberk, z.s., 2015, Výroční zpráva. [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.oseccehomo.cz/kontakt.html

10) Ecce Homo Šternberk, z.s., 2016, Výroční zpráva. [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.oseccehomo.cz/kontakt.html

11) Ecce Homo Šternberk, z.s., 2017, Výroční zpráva. [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.oseccehomo.cz/kontakt.html

12) FRIČ, P. R., GOULLI. 2001. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN: 80-86432-04-1

13) FRIČ, P. VÁVRA, M. 2017. Analýza individuálního dárcovství v nestátních neziskových organizacích. Praha. (Studie). Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.

14) HENDL, J. 2016. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace. Praha: Portál. ISBN: 978-80-262-0982-9

15) HYÁNEK V., Z., PROUZOVÁ, S., ŠKARABELOVÁ a kol. 2007. Neziskové organizace ve veřejných službách. 1.vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN 879-80-210-4423-4

16) Charita Olomouc, 2015, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-09-01]. Dostupné z: https://www.olomouc.charita.cz/download/vyrocni-zpravy/

17) Charita Olomouc, 2016, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-09-01]. Dostupné z: https://www.olomouc.charita.cz/download/vyrocni-zpravy/

18) Charita Olomouc, 2017, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-09-01]. Dostupné z: https://www.olomouc.charita.cz/download/vyrocni-zpravy/

19) JANOUŠKOVÁ, M., S., ŠKARABELOVÁ a M. VESELÝ. 2008. Dopady čerpání fondů evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. ISBN 9788090415010.

20) JURNÍČKOVÁ P. 2017. Manuál pro psaní závěrečných prací. Katedra křesťanské sociální práce, Cyrilometodějská teologická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci [online]. [cit. 2018-15-03]. Dostupné z: http://www.cmtf.cz/

21) KAMENICKÝ, J. 2014. Vlastní zdroje NNO a jejich výdělečná a podnikatelská činnost, vývoj, stav a trendy. Úřad vlády ČR. [online] ©2009-2019 [cit. 2018-26-02]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/

22) KAPPA-HELP, z.s. Přerov, 2015, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.kappa-help.cz/

23) KAPPA-HELP, z.s. Přerov, 2016, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.kappa-help.cz/

24) KAPPA-HELP, z.s. Přerov, 2017, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.kappa-help.cz/

25) KAPPL, M. 2012. Hledání možností mezigenerační solidarity v oblasti nízkoprahových zařízení pro děti a mládež v České republice. Sociální práce / Sociálna práca, č. 4, s. 59-66. [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z http://www.socialniprace.cz/zpravy

26) KMUNÍČEK, V. 2015. K financování nestátních neziskových organizací. In *Publicistika k číslu 1/2015* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z http://www.socialniprace.cz/zpravy

27) Krajský úřad Olomouckého kraje, Program finanční podpory poskytování sociálních služeb v Olomouckém kraji. [online]. ©2018 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: https://www.kr-olomoucky.cz/program-financni-podpory-poskytovani-socialnich-sluzeb-v-olomouckem-kraji

28) KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. 2018. Řízení neziskových organizací, klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-271-2309-4

29) Legislativa, MFCR. [online]. ©2005-2013 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/legislativa

30) MAŠTALÍŘ, M. 2017. Náklady a rizika motivace NNO spojené s čerpáním dotací. Brno (Diplomová práce). Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, studijní obor: Veřejná ekonomika a správa.

31) MATOUŠEK O. a kol. 2013. Encyklopedie sociální práce. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0366-7

32) MĚŘIČKOVÁ J., 2017. Adaptační proces seniorů v pobytové péči. Praha (Diplomová práce). Univerzita Karlova, fakulta sociálních studií.

33) MIOVSKÝ, M. 2006. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada. ISBN: 80-247-1362-4

34) PONTIS Šumperk o.p.s., 2015, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.pontis.cz/o-nas/vyrocni-zpravy-spolecnosti/

35) PONTIS Šumperk o.p.s., 2016, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.pontis.cz/o-nas/vyrocni-zpravy-spolecnosti/

36) PONTIS Šumperk o.p.s., 2017, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: http://www.pontis.cz/o-nas/vyrocni-zpravy-spolecnosti/

37) Registr poskytovatelů sociálních služeb. [online]. [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: http://www.iregistr.mpsv.cz/

38) REKTOŘÍK, J. 2010. Organizace neziskového sektoru. Praha: Ekopress. ISBN: 978-80-86929-54-5

39) Rozbor financování nestátních neziskových organizací 2013. [online]. ©2013-2017 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/

40) Rozbor financování nestátních neziskových organizací 2014. [online]. ©2013-2017 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/

41) Rozbor financování nestátních neziskových organizací 2015. [online]. ©2013-2017 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/

42) Společnost Podané ruce o.p.s., 2015, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: https://podaneruce.cz/o-spolecnosti/

43) Společnost Podané ruce o.p.s., 2016, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: https://podaneruce.cz/o-spolecnosti/

44) Společnost Podané ruce o.p.s., 2017, Výroční zpráva [online]. ©2018 [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: https://podaneruce.cz/o-spolecnosti/

45) STRAUSS, Anselm L. a Juliet M. CORBIN. Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie. Brno: Boskovice : Sdružení Podané ruce ; Albert, ISBN:80-85834-60-X

46) Střednědobý plán olomouckého kraje 2015-2017 [online]. ©Krajský úřad Olomouckého kraje [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: https://www.kr-olomoucky.cz/strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-v-olomouckem-kraji-pro-roky-2015-2017

47) ŠPLÍCHALOVÁ, K. Trendy v oblasti dárcovství. Fórum dárců. 2017. [online]. ©1997-2018 [cit. 2018-15-03]. Dostupné z: http://www.radiozurnal.rozhlas.cz/

48) VACHTA, A. 2017. Zrušen status, nikoli však veřejná prospěšnost. Pražská tělovýchovná unie [online]. ©2000-2016 [cit. 2018-26-02]. Dostupné z: http://www.ptupraha.cz/

49) VALCIK A., N. 2016. Strategic Planning and Decision-Making for Public and Non-Profit Organizations. New York: Routledge. ISBN: 9781317277750

50) VALOVÁ, H., R., JANEBOVÁ. 2015. „Antiradikálnost" českých sociálních služeb, aneb jak organizace sociálních služeb řeší pokles finančních prostředků. *Sociální práce / Sociálna práca*, č.15(1), s. 5–23. ISBN 1213-6204

51) VÁLOVÁ, I. 2017. Senát ruší ustanovení o statusu veřejné prospěšnosti. Česká justice.[online]. ©2018 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: http://www.ceska-justice.cz/

52) VONDÁLOVÁ, M. 2010. Varianty financování neziskových organizací působící v sociální oblasti. Brno (Diplomová práce). Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.

53) YOUNG, D. 2006. Financing Nonprofits: Putting Theory Into Practice. AltaMira Press. ISBN: 978-0759109896

54) Zákon č. 117/2001 Sb. O veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 47, s. 115-118. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

55) Zákon č. 137/2006 Sb. O veřejných zakázkách. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 47, s. 137-140. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

56) Zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 78, s. 235-238. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

57) Zákon č. 248/1995 Sb. O obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 65, s. 247-248. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

58) Zákon č. 3/2002 Sb. O svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a

náboženských společnostech). In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 2, s. 2-4. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

59) Zákon č. 338/1992 Sb. O dani z nemovitostí. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 71, s. 338-342. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

60) Zákon č. 340/2013 Sb. O dani z nabytí nemovitých věcí. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 132, s. 340-342. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

61) Zákon č. 344/2013 Sb. O změně daňových zákonů v souvislosti s rekodifikací soukromého práva a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 134, s. 344. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

62) Zákon č. 565/1990 Sb. O místních poplatcích. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 92, s. 565-568. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

63) Zákon č. 634/2004 Sb. O správních poplatcích. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 215, s. 633-635. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

64) Zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 33, s. 89. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

65) Zákon č. 90/2012 Sb. O obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 34, s. 90. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

66) Zákon č. 108/2006 Sb., O sociálních službách. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 37, s. 107-114. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/

67) Zákon č.586/1992 Sb. O dani z příjmu. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 117, s. 586-588. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/