

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

# **Financování konkrétního občanského sdružení z různých zdrojů**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Autor: **Renata MLÁDKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra MINAŘÍKOVÁ, Ph.D.**

**Znojmo, 2013**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Financování konkrétního občanského sdružení z různých zdrojů“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Věry Minařkové, Ph.D. a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V Třebíči dne 12.4.2013

Renata MLÁDKOVÁ

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Věře Minaříkové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a paní Anně Machátové, předsedkyni Třebíčského centra, o. s. za poskytnutí informací o centru, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Renata MLÁDKOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	<b>Financování konkrétního občanského sdružení z různých zdrojů</b>
Název (v angličtině)	<b>Financing of a specific civic association from various sources</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: představit postavení neziskového sektoru v národním hospodářství se zaměřením na občanské sdružení, jako nejrozšířenější formu neziskové organizace. V praktické části se zaměřit na konkrétní občanské sdružení Třebíčské centrum, na jeho činnost, účetnictví a zdroje financování. Analyzovat současný stav a doporučit další možnosti financování.

### Postup práce:

1. Zpracování literární rešerše na dané téma
2. Představení občanského sdružení Třebíčské centrum
3. Analýza současného stavu financování
4. Stanovení možností financování z dalších zdrojů
5. Zhodnocení a doporučení

Metody: Rozhovor, analýza, komparace, hypotéza.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
2. KOČÍ, Petr; KABELOVÁ, Kristýna; AUJEZDSKÝ, Josef; NÁHLOVSKÁ, Jitka. *Nevydělečné organizace, daně – právo*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s. 2005. ISBN 80-7357-076-9.
3. ŠPLÍCHAL, Josef. *Občanské sdružení - Jak jej založit, jak jej provozovat a čeho se vyvarovat*. Praha: MV ČR, 2008. 16 s.
4. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
5. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.
6. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2013

L.S.

  
Renata MLÁDKOVÁ  
Student

  
Ing. Věra MINAŘÍKOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
doc. Ing. Milan HRDÝ, Ph.D.  
guarant studijního oboru

  
prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Financování konkrétního občanského sdružení z různých zdrojů“ je analýza činnosti občanského sdružení Třebíčské centrum a jeho financování s různých zdrojů. Je rozdělena na dvě základní části. V teoretické části se zabývá představením neziskového sektoru v rámci národního hospodářství, popisem jednotlivých forem organizací a popisem mateřského centra. Praktická část se zaměřuje na popis činnosti Třebíčského centra, jeho cíle, vize, poslání, hospodaření a financování.

## **Annotation**

The objective of the bachelor thesis “Financing of a specific civic association from various sources” is the analysis of the civic association “Třebíčské centrum” and its financing from various sources. The thesis is divided into two parts. The theoretical part deals with presentation of the non-profit sector in the frame of national economy, description of individual forms of organizations and description of the Mothers´ centre. The practical part focuses on description of the Třebíčské centrum´s activities, its objectives, vision, mission, management and financing.

## **Klíčová slova**

Nezisková organizace, mateřské centrum, financování

## **Keywords**

Non-profit organization, Mothers´ centre, financing

# Obsah

1 ÚVOD .....	8
2 CÍL PRÁCE A METODIKA .....	9
3 TEORETICKÁ ČÁST .....	10
3.1 Členění národního hospodářství.....	10
3.2 Neziskový sektor .....	10
3.2.1 Rozdělení neziskových organizací podle právní normy .....	12
3.2.2 Členění neziskových organizací podle globálního charakteru poslání.....	17
3.2.3 Vize, poslání, funkce a cíle neziskové organizace.....	17
3.2.4 Strategické plánování neziskové organizace .....	19
3.2.5 Zdroje neziskové organizace .....	20
3.2.6 Fundraising .....	20
3.2.7 Účetnictví, kalkulace a daně .....	21
3.3 Mateřská centra .....	23
4 PRAKTICKÁ ČÁST .....	25
4.1 Třebíčské centrum, o. s. ....	25
4.1.1 Cíle organizace .....	26
4.1.2 Cílové skupiny .....	26
4.1.3 Hodnoty organizace .....	27
4.1.3 Poslání a vize organizace .....	27
4.1.4 Činnost centra .....	28
4.1.5 Účetnictví Třebíčského centra .....	29
4.2 Analýza organizace.....	32
4.2.1 SWOT analýza.....	32
4.2.2 Analýza potřeb zaměstnanců .....	34
4.2.3 Analýza financování centra .....	35
4.2.3.1 Horizontální finanční analýza.....	35
4.2.3.2 Vertikální analýza .....	37
4.2.3.3 Analýza fondu finančních prostředků.....	38
4.2.3.4 Analýza čistého pracovního kapitálu ( NWC ).....	38
4.2.3.5 Analýza čistých pohotových prostředků (ČPP).....	39
4.2.3.6 Analýza čistého peněžně pohledávkového fondu.....	39
4.2.3.7 Analýza nákladů a výnosů .....	40

4.2.3.7.1 Rozbor nejvýznamnějších projektů v letech 2010 a 2011 .....	40
4.2.3.7.2 Rozbor nákladů centra v letech 2010 a 2011 .....	45
4.2.3.7.3 Rozbor výnosů centra v letech 2010 a 2011 .....	46
4.3 Financování centra .....	47
4.3.1 Fundraising .....	47
4.3.2 Návrh na další financování centra .....	49
5 ZÁVĚR .....	50
Seznam použitých pramenů .....	51
Seznam tabulek .....	54



# 1 ÚVOD

Po roce 1989 prošel neziskový sektor velikým rozvojem. Zásadně se zvýšil jejich počet a začal zasahovat do všech oblastí lidské činnosti. Z neznámého pojmu neziskové organizace se za pár let staly silné organizace, bez kterých si nedokážeme některé oblasti vůbec představit. Působí především v odvětví sociálních služeb, vzdělávání, kultury, sportu, zdravotnictví či ochrany životního prostředí.

Za posledních dvacet let se změnilo mnohé. Vstoupily v platnost nové zákony, které upravují postavení a vznik neziskových organizací, jejich činnost či vedení účetnictví. Vstupem do Evropské unie se naskytla nová možnost financování neziskového sektoru pomocí dotačních programů.

Po legislativních změnách se z malých, téměř rodinných organizací staly silné organizace v čele s profesionálními manažery, kteří dokáží konkurovat i ziskovému sektoru. S dalším rozvojem také souvisí stále se zvyšující nároky na zaměstnance a dobrovolníky v těchto organizacích, především na jejich další profesní vzdělávání a všestranný rozvoj.

Bakalářská práce je rozdělena na dva základní celky. Na teoretickou část, která je rozdělena do dvou částí. V první představuji neziskový sektor a jeho jednotlivé organizace. Zaměřuje se na právní úpravu některých z nich. Tato část za také zabývá popisem jednotlivých činností vedoucích k úspěšné neziskové organizaci. Jsou zde zaměřené kapitoly na vize, funkce a cíle organizací, jejich plánování, získávání zdrojů a s tím spojený marketing a fundraising. Poslední podkapitola je věnována účetnictví a zdaňování neziskových organizací. Druhá část popisuje organizace mateřských center, jejich vznik, činnost, vize a cíle. Praktická část je rozdělena také na dva celky, první představuje Třebíčské centrum, jeho činnost, cíle, plány, vize a systém účetnictví. Druhý se zaměřuje na finanční analýzu organizace porovnáním dvou uzavřených účetních období a podrobněji na víceúrovňové získávání finančních zdrojů pomocí fundraisingových metod na činnosti centra. V závěru na základě vyhodnocení Bostonské matice navrhuji další možnosti financování.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je představení neziskového sektoru v národním hospodářství se zaměřením na občanská sdružení jako nejrozšířenější formu neziskové organizace. V praktické části představit občanské sdružení Třebíčské centrum, jeho účetnictví, činnost a zdroje financování. Analyzovat současný stav a doporučit další možnosti financování.

Teoretická část bude zpracována formou rešerše odborné literatury, především zákonů upravující vznik, činnost a hospodaření neziskových organizací. Také v této části budou popsány základní pojmy, jako je neziskový sektor, nezisková organizace, občanské sdružení, či mateřské centrum.

Praktická část se zaměří na představení občanského sdružení Třebíčské centrum. Bude popisovat základní dokumenty, historii sdružení, činnost, postavení v konkurenčním prostředí, bude zpracována SWOT analýza organizace, popsán systém účetnictví a analýza financování činnosti z různých zdrojů. Závěrem bude provedeno zhodnocení financování a budou nastaveny doporučení pro další možnosti financování.

Analýza financování je sestavena na základě účetních dat v roce 2011.

Použité metody: analýza, rozhovor, komparace.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Členění národního hospodářství

Národní hospodářství je možné členit podle různých kritérií. Já si pro svou práci vybrala rozdělení dle principu financování. Dle principu financování navrhuje dělení národního hospodářství na dvě základní skupiny i Strecková a Malý<sup>1</sup>. Dle tohoto principu dělí národní hospodářství na ziskový a neziskový (netržní sektor). Neziskový sektor dále ještě dělí na další tři velké skupiny na veřejný, soukromý a sektor domácností.

### 3.2 Neziskový sektor

Neziskový sektor vznikl jako důsledek tržních selhání. Mezi tržní selhání řadíme existenci veřejných statků, externality, nedokonalou konkurenci, asymetrii informací. Neziskové organizace nejsou zakládány za účelem dosahování zisku. Jedná se o organizace, které nevyrábí žádné výrobky, neprodávají žádné zboží nebo neposkytují placené služby. Tyto organizace jsou zakládány za účelem splnění cílů a vizí. V České republice při úřadu vlády působí Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, jejím úkolem je vytvářet podmínky pro práci nestátních neziskových organizací.

Aby byla organizace považována za nestátní neziskovou musí splnit základní znaky:

- Neziskovost - nerozděluje zisk mezi vlastníky
- Dobrovolnost – dobrovolní zaměstnanci, pomocníci
- Organizovanost – má stanovenou organizační strukturu a náplň činnosti, funguje na základě zakládací listiny
- Soukromá – svobodná ve výběru cílů a forem, nezávislá na státu
- Samosprávnost – má vnitřní strukturu řídicí a kontrolních kompetencí

*„Neziskový sektor je ta část národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkující statky získávají prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou podrobně popsány a zkoumány prostřednictvím veřejných financí“.<sup>2</sup> Neziskový veřejný sektor je ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Mezi takové organizace může zařadit zdravotnictví, školství, policie či obranu. Další velkou skupinu tvoří neziskový soukromý sektor, uváděný v literatuře též jako třetí sektor. Tyto organizace jsou financovány ze soukromých zdrojů,*

<sup>1</sup> STRECKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998

<sup>2</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 171 s. ISBN 978-80-86929-54-5., s. 14

ale příspěvky z veřejných institucí se nevylučují. Tyto organizace jsou také řízeny a kontrolovány soukromými fyzickými a právníckými osobami. Poslední skupinu tvoří sektor domácností. Tento sektor má funkci pro formování občanské společnosti. Touto velkou skupinou se budu dále zabývat.

Když se podíváme do historie nestátních neziskových organizací, tak jsou s nimi svázány dvě klíčové oblasti. Je to charita a jedno základní práv občanů – právo sdružovat se.

Charita – pochází z latinského caritatem, označující křesťanskou lásku, pocházející z bible. Pro současnost se s neziskovou organizací spíše pojí filantropie než charita. Filantropie pochází z řečtiny a znamená dobrovolnou, humanitní pomoc lidem. Na základě filantropie jsou postaveny všechny nestátní neziskové organizace. Dárcovství a charitu lze označit jako veřejný statek. „*Objem poskytované charity, tedy našeho veřejného statku, lze vyjádřit i objemem finančních prostředků vynaložených na jeho zabezpečení*“.<sup>3</sup> Užitek z charitativní činnosti mají i jiní, kteří se na procesu vůbec nepodíleli.

Svoboda sdružování patří mezi základní svobody demokratického státu a podle této svobody se občané sdružují do různých neziskových organizací. Proti rozvoji svobody sdružování působí brzdy rozvoje sdružování, které uvádí Hyánek:

- *Svoboda sdružování je základní podmínkou většiny ostatních svobod – svoboda sdružování umožňuje občanovi využívat svých ostatních práv a svobod ve všech oblastech jeho života*

*Stabilita systému – neziskové organizace mohou vytvářet obranu proti zneužívání moci*

- *Svoboda sdružování je formou účasti na moci – je nutné vyhledávat způsoby jak zapojit občany do výkonu moci jiným způsobem, než je volební právo*
- *Svoboda sdružování je ve svých projevech jedním z nástrojů prosazování společenských změn – neziskové organizace zjišťují existenci nových potřeb a nových problémů, které předkládají státu, který může na ně lépe reagovat*
- *Svoboda sdružování je důležitá jako faktor informovanosti občanů – neziskové organizace působí jako informační zdroje pro občany v mnoha jejich oblastech života*
- *Svoboda sdružování je prostředkem „obranu“ a vzájemné podpory – občané v neziskových organizacích často hledají své profesní uplatnění, rozvoj svých*

---

<sup>3</sup> ŠPALEK, Jiří. *Veřejné statky – Teorie a experiment*. Praha: C.H.BECK, 2011. ISBN 978-80-7400-353-0

odborných lidských vědomostí, ale se svobodou sdružování musí zde existovat i ochrana proti jejímu zneužití.<sup>4</sup>

### 3.2.1 Rozdělení neziskových organizací podle právní normy

Společným zákonem, který upravuje některé důležité oblasti fungování všech typů neziskových organizací je zákon 586/1992 Sb., o dani z příjmů. § 18 tohoto zákona uvádí tyto subjekty, jako „*poplatníky, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání*“.<sup>5</sup>

- Nadace a nadační fondy
- Obecně prospěšné společnosti
- Círky a církevní právnické osoby
- Politické strany a hnutí
- Občanská sdružení
- Honební společenstva
- Zájmová sdružení
- Státní fondy
- Příspěvkové organizace
- Obce
- Veřejné vysoké školy
- Veřejné výzkumné instituce
- Školské právnické osoby
- Organizační složky státu
- Kraje
- Profesionální komory (daňových poradců, auditorů, lékařská, stomatologická, lékárnická, advokátní, notářská, hospodářská, agrární, architektů a autorizovaných inženýrů, certifikovaných účetních ...)

#### 3.2.1.1 Charakteristika některých právních forem neziskových organizací

V této subkapitole se zaměřím na legislativu upravující charakteristiku, způsob založení, nejvyšší orgán či zrušení některých právních forem neziskových organizací. Vybrala jsem si občanské sdružení, nadaci, obecně prospěšnou organizaci, politické strany a registrované církve.

Občanské sdružení je nejrozšířenější právní formou nestátní neziskové organizace. Dle statistického úřadu bylo k 30. 6. 2012 registrováno v ČR více než 77 tisíc občanských sdružení. Občanské sdružení je sdružení fyzických a právnických osob, které vzniklo za účelem splnění společného zájmu. Činnost občanských sdružení je stanovena v zákoně č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Tento zákon benevolentní právní úpravu sdružování

---

<sup>4</sup> HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova universita, 2011. 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0., s. 31-32

<sup>5</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu

občanů nijak neomezuje, ale usnadňuje občanům se sdružovat do spolků a sdružení za účelem prosazování jejich zájmů a cílů. Dle zmíněného zákona sdružení vniká registrací na Ministerstvu vnitra. Návrh na registraci podává přípravný výbor, který musí být minimální tříčlenný, minimálně jeden člen musí být starší 18 let. Občanská sdružení jsou právnické osoby, do jejich řízení může stát zasahovat pouze v mezích zákona. Základním dokumentem jsou stanovy, které musí obsahovat tyto náležitosti:

- *název sdružení*
- *sídlo*
- *cíl jeho činnosti*
- *orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení*
- *ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem*
- *zásady hospodaření<sup>6</sup>*

Orgány sdružení zákon nijak neupravuje. Obvykle nevyšším orgánem je valná hromada nebo členská schůze. V období mezi konáním členské schůze sdružení řídí předsednictvo v čele s předsedou, který sdružení zastupuje při jednání s dalšími osobami. Podnikání není vyloučeně zakázáno, ale nesmí být hlavní činností. Hospodaření je rozděleno na hlavní a hospodářskou činnost. Sdružení zanikne buď dobrovolným rozpuštěním, sloučením s jiným sdružením nebo pravomocným rozhodnutím ministerstva vnitra.

Občanská sdružení jsou zakládána ve všech oblastech společenského života. Největší skupinou jsou odborové organizace, tělovýchovné jednoty, zájmové svazy (rybáři, myslivci, včelaři, chovatelé, junák, mateřská centra, taneční skupiny... Převážná část občanských sdružení je v tělovýchově a sportu, v oblasti zdravotnictví a sociálních službách, vzdělávání a kultuře.

Nadace a nadační fond: Zákon č. 227/1997 Sb. uvádí tuto definici: „*Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.*“<sup>7</sup>

Nadace nebo nadační fond je právnickou osobou a zřizuje se písemnou smlouvou mezi zřizovateli nebo zakládající listinou, pokud je zřizovatel jedna osoba. Nadace se zapisují do nadačního rejstříku u příslušného soudu. Nadační majetek nesmí být nižší než 500000,- Kč. Orgány nadace jsou správní a dozorčí rada, případně revizor. Správní rada musí mít nejméně tři členy a počet musí být vždy dělitelný třemi, pokud nestanoví nadační listina

<sup>6</sup> Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

<sup>7</sup> Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

něco jiného. Název nadace musí obsahovat označení „nadace“. Roční závěrka nadace musí být vždy ověřena auditorem. Povinnost ověření účetní závěrky u nadačního fondu uvádí zákon, pokud výnosy, náklady nebo majetek přesáhnou hodnotu více než 3 000 000, - Kč. Zákon stanoví obsah výroční zprávy a její zveřejnění. Nadace nebo nadační fond zaniká ke dni výmazu z nadačního rejstříku. Zániku předchází jejich zrušení s likvidací nebo bez likvidace.

Obecně prospěšná společnost nebo také o.p.s.: jedná se organizaci tak zvaného servisního typu. Je to organizace, pro kterou není důležitá členská základna, ale poskytování obecně prospěšných služeb. Případný zisk z této činnosti nemůže přerozdělovat mezi své zakladatele, členy a zaměstnance. Společnost může provozovat podnikatelskou činnost, ale za předpokladu, že bude účelněji využít její majetek a nebude ohrožena kvalita dostupnost poskytovaných služeb.

§ 3 zákona 248/1995 uvádí: „*Zakladateli obecně prospěšné společnosti mohou být fyzické osoby, Česká republika nebo právnické osoby.*“<sup>8</sup> O.p.s. je založena zakládající smlouvou a vzniká dnem zápisu do rejstříku, který vede příslušný soud. Statutárním orgánem je správní a dozorčí rada. Výkonným orgánem je ředitel o.p.s., který nesmí být členem správní ani dozorčí rady.

Financování o.p.s. je zajištěno z:

- dotací z veřejných rozpočtů
- dotací ze státních fondů
- dary od fyzických a právnických osob
- vlastní činnosti
- doplňkovou činností

Obecně prospěšná společnost může vykonávat také doplňkovou podnikatelskou činnost, ale nemůže být omezen rozsah a kvalita poskytovaných obecně prospěšných služeb. O.p.s. působí především v oblasti sociálních služeb, zdravotnictví, školství a kultury.

Politické strany a hnutí: charakteristiku, činnost, vznik či zrušení politické strany nebo hnutí upravuje zákon č. 424/1991 Sb. Tento zákon hovoří právu sdružování občanů. „*Občané mají právo se sdružovat v politických stranách a v politických hnutích (dále jen „strany a*

---

<sup>8</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

*hnutí“). Výkon tohoto práva slouží občanům k jejich účasti na politickém životě společnosti, zejména na vytváření zákonodárných sborů a orgánů vyšších územních samosprávných celků a orgánů místní samosprávy. Zvláštní zákony stanoví, ve kterých případech je výkon tohoto práva omezen.“<sup>9</sup> Zákon také udává, na které způsoby sdružování občanů se nevztahuje:*

- a) v občanských sdruženích,
- b) k výtěžné činnosti nebo zajištění řádného výkonu určitých povolání,
- c) v církevních a náboženských společnostech

Politické strany a hnutí jsou právnické osoby, do jejich činnosti mohou státní orgány zasahovat pouze v mezích zákona. Podléhají registraci na ministerstvu vnitra, které vede rejstřík politických stran a hnutí. Členem politické strany mohou být pouze fyzické osoby starší 18 let. Strana vzniká dnem zápisu do rejstříku. Návrh na registraci strany předkládá přípravný výbor a musí jej doložit peticí tisíce lidí. Stanovy politické strany musí obsahovat:

1. název a zkratka strany a hnutí,
2. sídlo,
3. programové cíle,
4. práva a povinnosti členů,
5. ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny, zejména vymezení rozsahu, v němž mohou ve prospěch strany majetek nabývat, hospodařit a nakládat s ním, popřípadě nabývat jiná majetková práva, a rozsahu, v němž mohou jednat a zavazovat se jménem strany,
6. orgány včetně orgánů statutárních, rozhodčích a revizních, způsob jejich ustavování a vymezení jejich oprávnění,
7. způsob, jakým statutární orgány jednají a podepisují, zda a v jakém rozsahu mohou činit právní úkony jménem strany a hnutí i jiní členové či pracovníci,
8. zásady hospodaření,

---

<sup>9</sup> Zákon č. 424/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a v politických hnutích



9. způsob stanovení členských příspěvků, mají-li členové strany a hnutí uloženu povinnost platit členské příspěvky. Je-li členský příspěvek člena za kalendářní rok větší než 50 000 Kč, uvede politická strana nebo politické hnutí tuto skutečnost s identifikačními údaji člena v příloze výroční finanční zprávy podle § 18 odst.

10. způsob naložení s majetkovým zůstatkem, který vyplyne z likvidace majetku a závazků v případě zrušení strany a hnutí, pokud tento zůstatek nepřipadne státu (§ 13 odst. 7).

Politická strana zanikne ke dni výmazu z rejstříku na ministerstvu. Zániku předchází zrušení bez likvidace tj. převedení majetku na jiného právního nástupce nebo s likvidací pokud není právní nástupce.

Registrované církve a náboženské společnosti: Působnost církví a náboženských společností upravuje zákon č. 3/2002 Sb. Církve a náboženské společnosti jsou právnickými osobami, které mají povinnost registrace na ministerstvu kultury. Ministerstvo vede rejstřík církví a náboženských hnutí a má oznamovací povinnost na statistickém úřadě. Návrh na registraci podává přípravný výbor, který musí být minimálně tříčlenný a jeho členové musí být starší 18 let. K návrhu na registraci výbor přikládá podpisy 300 plnoletých osob, které se k církvi hlásí. Stanovy církve nesmí být v rozporu s ústavou, nesmí ohrožovat zdraví a mravnost občanů a veřejný pořádek. Základní definice dle zákona:

- a) *„církví a náboženskou společností dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby,*
- b) *osobou hlásící se k církvi a náboženské společnosti osoba, která podle svého přesvědčení a vnitřních předpisů církve a náboženské společnosti k ní přináleží,*
- c) *osobními údaji jméno a příjmení, v případě občanů České republiky jejich rodná čísla, anebo v případě cizinců údaj o jejich státním občanství a čísla průkazu o povolení k pobytu, nestanoví-li mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, jinak,*
- d) *sídlem registrované církve a náboženské společnosti, svazu církví a náboženských společností a církevní právnické osoby adresa ústředí registrované církve a*

*náboženské společnosti, svazu církví a náboženských společností a církevní právnické osoby na území České republiky.*“<sup>10</sup>

Dle § 16 výše uvedeného zákona mohou registrované církve a náboženské společnosti jakožto právnické osoby zakládat svazy a být zřizovateli právnických osob. Návrh na zřízení církevní právnické osoby překládá církev na ministerstvo, které vede rejstřík církevních právnických osob. V praxi se můžeme setkat s církevními právnickými osoba v oblasti školství (církevní školy), sociální služeb či zdravotnictví.

Registrovaná církev nebo náboženská společnost zanikne výmazem z rejstříku církví na ministerstvu kultury.

### **3.2.2 Členění neziskových organizací podle globálního charakteru poslání**

Toto členění uvádí Hyánek ve své publikaci.<sup>11</sup>

Podle tohoto kritéria členíme organizace na veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné.  
Veřejně prospěšné: založeny k produkci veřejných a smíšených statků k uspokojování potřeb veřejnosti. Jedná se o užitek osob vně organizace. Tyto organizace působí v oblasti ekologie, charity, zdravotnictví či vzdělávání.

Vzájemně prospěšné: založeny na uspokojování zájmů skupin občanů, které mají stejné zájmy, posláním takové organizace je uspokojování vlastních zájmů.

### **3.2.3 Vize, poslání, funkce a cíle neziskové organizace**

Pro kvalitní fungování každé neziskové organizace je zapotřebí stanovení vizí, poslání, funkce a cílů. Organizace musí při své činnosti komunikovat nejen s příjemci svých statků, ale také se zaměstnanci, dobrovolníky a především s dárci a sponzory. Pro tyto všechny skupiny bude velmi důležité jaké má naše organizace vize, poslání funkce a cíle. Musí se s nimi seznámit a také ztotožnit. Nyní si představíme jednotlivé pojmy.

Vize: krátké vyjádření toho, čeho chceme v budoucnosti dosáhnout  
Poslání: Šedivý uvádí charakteristické znaky poslání:

- motivační
- vymezuje jedinečnost organizace
- co děláme, pro koho a kde
- je jednoduché

---

<sup>10</sup> Zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností.

<sup>11</sup> HYÁNEK, Vladimír. *Ekonomika neziskových organizací*. Brno: Masarykova universita, 2004. s. 96. ISBN 80-210-3501-3.

- srozumitelné
- stručné<sup>12</sup>

Dle Šedivého poslání motivuje dobrovolníky, informuje veřejnost, určuje tvář a image organizace a především umožňuje fundraising.

Funkce: prostřednictvím funkce je naplněno poslání organizace. Svou činností organizace produkuje statky a tím plní svou funkci. Rektořík<sup>13</sup> tyto funkce dělí na primární, sekundární a řídicí. Primární funkce jsou takové, které přímo naplňují poslání organizace a jsou velmi diferencované. Sekundární funkce vytvářejí podmínky pro plnění primárních funkcí. Tyto funkce mají ve všech neziskových organizacích stejnou strukturu – personální, provozní, správní a komplexního hospodaření.

Cíle: přímo souvisí s funkcemi organizace. Můžeme je dělit podle několika kritérií:

- dle funkcí: primární a sekundární
- dle času: operativní, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé
- adresnosti: cíle jednotlivých útvarů nebo pracovníků

Šedivý<sup>14</sup> pro sestavení doporučuje metodu SMART, proto aby byly cíle naplněny a lehce vyhodnotitelné.

Metoda SMART:

S – specifické – konkrétní, jasné zadání

M – měřitelné – kritéria pro splnění cílů

A – akceptovatelné – pracovník musí být seznámen s cíli

R – reálné – splnitelné v daném čase a personálním obsazení

T – termínované – daný termín pro splnění

---

<sup>12</sup> ŠEDIVÝ, Marek.; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 155. ISBN 978-80-247-4041-9., s. 22

<sup>13</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress, 2010. s. 188. ISBN 978-80-869-54-5

<sup>14</sup> ŠEDIVÝ, Marek.; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 155. ISBN 978-80-247-4041-9., s. 45-46

### 3.2.4 Strategické plánování neziskové organizace

Hlavním úkolem strategického plánování je stanovení si kde se organizace nachází a kam se chce dostat. Strategický plán sestavujeme, když dojde v organizaci k zásadním změnám ať interním nebo externím. Mezi interní změny můžeme zařadit změna ve vedení organizace, za externí změny považujeme ukončení spolupráce s hlavním sponzorem, změny v politice ministerstva při přerozdělování financí. Další významnou změnou je, když organizace naplní své poslání a vize, v tomto případě je potřeba si dát nové vize a strategicky naplánovat budoucnost organizace na další léta.

Pro správné stanovení strategických plánů je třeba provést některé analýzy, jejichž výsledky budou informace potřebné pro náš plán. Mezi nejčastěji používané analýzy patří:

- STEEP analýza – analýza částí vnějšího prostředí, které mají vliv na naši organizaci, jedná se o vlivy ekonomické, společenské, technické, ekonomické, environmentální a politické. Výsledkem je ujasnit si, které vlivy ovlivňují naši organizaci.
- SWOT analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí, vnější – příležitosti a hrozby, vnitřní prostředí analyzuje silné a slabé stránky organizace. Správně provedená SWOT analýza dokáže poskytnout výstupy potřebné pro další rozvoj organizace.
- Analýza konkurence – velmi důležitá při dalším plánování činnosti organizace, analyzuje konkurenty v nejbližším okolí, se zaměřením na organizace čerpající finance ze stejných zdrojů, R naší organizace, velmi důležitá a nelehká. Výsledky použijeme pro sestavení dalších plánů akcí a nových projektů.
- Analýza rizik – vyhodnocení významnosti rizik jednotlivých projektů. Výsledkem je posoudit budoucí postup organizace k míře rizik
- Analýza portfolia – Gruberova a Mhorova matice – funguje podobně jako v podnikatelské sféře GE matice nebo Bostonská matice. Posuzuje jednotlivé projekty podle finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě.

Stejně důležité jako sestavení strategického plánu je také důležité stanovení si cílových skupin, pro které bude organizace působit. Mezi cílové skupiny můžeme zařadit:

- Klienty
- Rodinné příslušníky klientů
- Zaměstnance
- Dobrovolníky
- Členy statutárních orgánů
- Specifickou cílovou skupinou také mohou být dárci, sponzoři či média

### 3.2.5 Zdroje neziskové organizace

Zdroje neziskové organizace dle Šedivého rozdělujeme do tří základních skupin:

- Finance
- Materiál a služby (nemovitosti, energie, vybavení...)
- Lidi (zaměstnanci, dobrovolníci, externí pracovníci, členové statutárních orgánů)<sup>15</sup>

Nezisková organizace má několik možností získání zdrojů pro svou činnost:

- Příjmy z prodeje výrobků a služeb
- Příjmy z doplňkové činnosti
- Příjmy od dárců a dobrovolníků
- Veřejné zdroje – pomocí grantů od města, kraje, ministerstva
- Příspěvky od nadací a nadačních fondů
- Z fondů Evropské unie

Z dlouhodobého hlediska fungování neziskové organizace je zapotřebí pro činnost využít tak zvané vícezdrojové financování, které uvádí Šedivý: *„diverzifikace finančních zdrojů – skladba jednotlivých zdrojů, ze kterých čerpá organizace prostředky na svoji existenci. Vícezdrojové financování je jedním ze základních předpokladů pro stabilitu organizace. Čím více zdrojů, tím je organizace stabilnější. Pokud organizaci financuje pouze jenom jeden zdroj, pak ve chvíli, kdy tento zdroj „vyschne“, organizace krachuje. Proto je bezpečnější mít více menších zdrojů.“*<sup>16</sup>

### 3.2.6 Fundraising

Fundraising můžeme volně přeložit jako navyšování zdrojů. Z toho plyne, že fundraising plně souvisí se zdroji neziskové organizace. Úloha fundraisera v organizaci je velmi důležitá, ale není to jen úloha jednotlivce, ale celé skupiny lidí v organizaci. Musíme si položit dvě otázky a to kde hledat nové zdroje, což souvisí se zdroji financování a druhou jak získáme nové zdroje, k tomu nám slouží metody fundraisingu. Mezi metody patří:

<sup>15</sup> ŠEDIVÝ, Marek.; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 155. ISBN 978-80-247-4041-6.

<sup>16</sup> ŠEDIVÝ, Marek.; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 155. ISBN 978-80-247-4041-6., s. 137

- Veřejná sbírka
- Benefiční akce
- Podání žádosti o grant, při žádosti o příspěvek z fondů EU
- Osobní setkání
- DMS
- Členské příspěvky – u občanských sdružení nebo politických stran
- Poštovní kampaň
- Prodej vlastních výrobků

### 3.2.7 Účetnictví, kalkulace a daně

Účetnictví je část informační soustavy každé organizace ať ziskové nebo neziskové.

Základní funkce účetnictví jsou:

- Evidenční
- Analytická
- Kontrolní
- Informační

Legislativní úpravu účetnictví tvoří Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, Vyhláška č. 504/2002 Sb. kterou se provádí některá ustanovení zákona o účetnictví. Vyhláška určuje rozsah a sestavení účetní závěrky, vymezuje obsah položek rozvahy, výkazu zisků a ztrát, specifikuje jednotlivé položky majetku, vymezuje doplňující údaje v příloze, stanoví směrný účtový rozvrh. Dalším neméně důležitým legislativním pramenem, který navazuje na vyhlášku jsou České účetní standardy. Oblast pro neziskové organizace upravuje standard č. 401-č.414. Tyto standardy poskytují metodické pokyny pro vedení účetnictví neziskových organizací. Přehled jednotlivých standardů uvádím v příložené tabulce.

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví *„Občanská sdružení, jejich organizační jednotky, které mají právní subjektivitu, církve a náboženské společnosti nebo církevní instituce, které jsou církevní právnickou osobou, a honební společenstva mohou vést účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění zákona č. 117/1994 Sb., zákona č. 227/1997 Sb., zákona č. 492/2000 Sb., zákona č. 353/2001 Sb. a zákona č. 437/2003 Sb., pokud jejich celkové příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3 000 000 Kč; přitom se na ně vztahují ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a jeho prováděcích*

právních předpisů, která upravují účtování v soustavě jednoduchého účetnictví, ve znění účinném k 31. prosinci 2003.“<sup>17</sup>

**Tabulka 1 České účetní standardy pro neziskové organizace**

Standard č. 401	Účty a zásady účtování na účtech
Standard č. 402	Otevírání a uzavírání účetních knih
Standard č. 403	Inventarizační rozdíly
Standard č. 404	Kurzové rozdíly
Standard č. 405	Deriváty
Standard č. 406	Operace s cennými papíry a podíly
Standard č. 407	Opravné položky k pohledávkám, rezervy a pohledávky po lhůtě splatnosti
Standard č. 408	Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry
Standard č. 409	Dlouhodobý majetek
Standard č. 410	Zásoby
Standard č. 411	Zúčtovací vztahy
Standard č. 412	Náklady a výnosy
Standard č. 413	Vlastní zdroje a dlouhodobé závazky
Standard č. 414	Přechod z jednoduchého účetnictví na účetnictví

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty<sup>18</sup>

Zdanění příjmů neziskové organizace upravuje stejný zákon jako zdanění ziskového sektoru. Legislativním pramenem je zde zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů. Pro správné stanovení výše daně je zapotřebí použít § 18, odst. 7 ZDP: „*Poplatníci uvedení v odstavci 3 jsou povinni vést účetnictví tak, aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny. Obdobně to platí i pro vykazování nákladů (výdajů).*“<sup>19</sup> Zákon přesně stanoví, které příjmy patří do které kategorie. Dle Jurajdové je systém stanovení zdanění neziskové organizace poněkud

<sup>17</sup> Zákon č. 563/1991 o účetnictví

<sup>18</sup> ÚZ 708 České účetní standardy. Praha: Sagit, 2009. s. 192. ISBN 978-80-7208-723-5

<sup>19</sup> Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů

náročný, protože vyžaduje klíčování příjmů a s nimi souvisejících nákladů dle jednotlivých činností organizace.<sup>20</sup>

### 3.3 Mateřská centra

*"Každý, kdo přijde do mateřského centra, se nakazí jejich pozitivní myšlenkou a pochopí, že když je dobře mámě a i celé rodině, tak že je to v pořádku. Je to záchranná síť pro problémové situace v rodinách."*<sup>21</sup> Rut Kolínská

Myšlenka mateřských center pochází z Německa, první zprávy o založení mateřských center pochází z roku 1990. Od tohoto roku začínají i první počiny setkání matek na mateřské dovolené i u nás. Členky těchto sdružení pojí stejný cíl a vize. V České republice vzniklo první centrum již v roce 1992 a bylo to v pražské YMCA. V letošním roce jsem oslavili dvacáté výročí založení. V současné době působí u nás nad tři sta center, které pomáhají celým rodinám.

Mateřská centra, jsou ve většině případů občanská sdružení, která zakládají matky na mateřské dovolené. Založení, činnost a ukončení se řídí zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Jako poradenská a pomocná organizace na podporu mateřských center byla založena Síť mateřských centr, o.s. Tato organizace podporuje členské organizace po stránce poradenské a vzdělávací, pořádá setkání center na krajských a celostátních úrovních.

Dle webových stránek Sítě MC jsou mateřská centra založena na principu rodinné svépomoci a vzájemné službě poskytující společenství a solidaritu všem generacím.<sup>22</sup>

Role mateřských center ve společnosti dle sítě MC

- MC jsou místem, kde jsou děti vítány.
- MC pomáhají nalézat nové přátele.
- Otevřenost MC, jsou otevřena všem rasám, různým sociálním vrstvám, lidem s různými postiženími.
- MC vznikají dobrovolnou činností občanů a tím přispívají k rozvoji občanské společnosti a posilují mateřskou roli ženy. Společenství v MC umožňuje na principu příkladu včasné pojmenování problémů a hledání jejich řešení. Předchází se tak konfliktním situacím.

---

<sup>20</sup> JURAJOVÁ, Hana. *Účetnictví a rozborů II*. Distanční studijní opora. Brno: Masarykova universita, 2005. s. 88.

<sup>21</sup> Internetový článek[online] Poslední verze z 9.1.2012 [cit. 15.4.2013] Dostupné z:

<<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/159740-materska-centra-slavi-20-let-v-dobe-nejistoty>>

<sup>22</sup>

<<http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/co-jsou-mc>>



- MC pomáhají ženám udržovat jejich profesní orientaci a posilují jejich sebevědomí.
- Založení občanského sdružení s sebou přináší spoustu nových znalostí a dovedností a proto se matky zakládající MC musí naučit orientovat v zákonech, marketingu, fundraisingu, účetnictví a daních. To vše vede k jejich dalšímu profesnímu rozvoji.

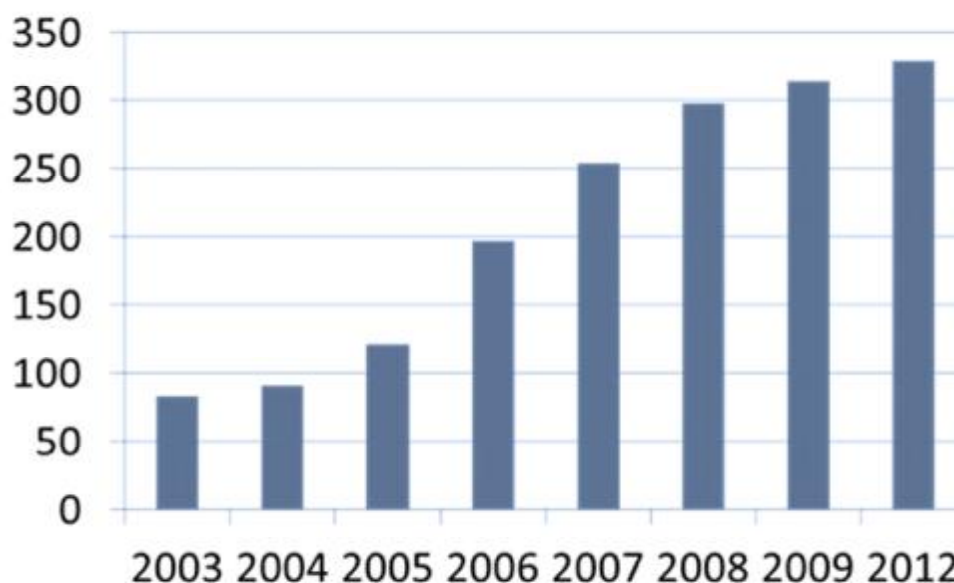
Pro své financování využívají mateřská centra různých zdrojů. Přihlašují se do grantů vypisovaných na všech úrovních státní správy a samosprávy a také se zapojují do získávání peněžních prostředků z fondů Evropské unie. Většina center také provozuje podnikatelskou činnost za účelem financování činnosti. Pořádají různé bazary, dětské tábory, benefiční akce. Nemalou část příjmů tvoří příjmy od sponzorů a dárců. Za příjmy z doplňkové činnosti můžeme považovat příjmy z pronájmu prostor na různé účely nebo příjmy z reklamy. Některá centra také vybírají členské příspěvky od svých členů.

Pracovní tým mateřského centra tvoří několik skupin:

- Zaměstnanci – na úrovni ředitelů, hospodářů, sociálních pracovníků
- Externisté – účetní, právníci, psychologové, lektoři
- Dobrovolníci

Na zaměstnance i ostatní pracovníky jsou stále kladeny nové nároky v oblasti vzdělávání, k tomuto účelu také slouží Síť MC, která pro své členské organizace vypisuje různé programy a zajišťuje mezinárodní setkání za účelem výměny zkušeností.

**Graf 1 Vývoj počtu mateřských center v České republice**



Zdroj: <<http://materska-centra.cz>>

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část bakalářské práce je rozdělena do dvou základních částí. V první se zaměřím na představení organizace Třebíčské centrum, na jeho historii, cíle, hodnoty, vize, činnosti a účetnictví. Ve druhé provedu SWOT analýzu organizace, analýzu potřeb zaměstnanců finanční analýzu centra a rozbor nákladů a jejich financování pomocí výnosů. V závěru se zaměřím na další možnosti získávání peněžních zdrojů potřebných k uskutečňování aktivit centra na dalšího období pomocí fundraisingových nástrojů.

### 4.1 Třebíčské centrum, o. s.

Třebíčské centrum je občanské sdružení, které vzniklo 20.3.1998 jako sdružení maminek na mateřské a rodičovské dovolené. Tyto maminky se staly hlavní cílovou skupinou příjemců služeb poskytovaných centrem. Hlavní náplní v začátcích organizace bylo zprostředkování setkání maminek na mateřské dovolené. Podle této cílové skupiny byl dán i přívlstek centru mateřské a sounáležitost k této skupině centrum potvrdilo vstupem do Sítě mateřských center v roce 2006. Třebíčské centrum o. s. se za dobu svého fungování stalo organizací poskytující všestranné a kvalitní služby, a to zejména na podporu rodin s dětmi s hlavním cílem prevence sociálního vyloučení a následně i aktivního trávení volného času.

Aktivity pro rodiče s dětmi tvoří stěžejní část programu centra. Právě sdílený prožitek má největší pozitivní vliv na posílení sociálních vztahů v rodině i ve společnosti. Klienti organizace se zde setkávají s pomocí, a to nejen morální, ale i společenskou, poznávají, že na daný problém nejsou sami. Dále uvádím identifikační data organizace:

Název: Třebíčské centrum

Právní forma: občanské sdružení

Adresa: Fr. Hrubína 753, 674 01 Třebíč

IČ: 67029230

Datum vzniku 20. 3.1998

Statutární orgán: Anna Machátová, předsedkyně

### 4.1.1 Cíle organizace

- zajistit provoz centra jako otevřeného, vstřícného, bezpečného a podnětného zařízení pro děti, rodiče i širokou veřejnost
- nabídnout klientům aktivní způsob trávení volného času (protiváha konzumnímu způsobu života, který je v dnešní době propagován)
- zlepšovat životní podmínky zvláště pro rodiny s malými dětmi v místě působení
- posilovat hodnoty rodiny a mezigeneračních vztahů, úlohy rodičů, mateřské a otcovské role ve společnosti
- usilovat o prevenci sociálního vyloučení převážně ohrožené skupiny rodičů s malými dětmi
- rozšiřovat povědomí veřejnosti o mateřském centru  
spolupracovat se státními i nestátními organizacemi
- zapojit se do kampaní (městských, krajských celorepublikových, mezinárodních)

### 4.1.2 Cílové skupiny

Třebíčské centrum má širokou škálu potencionálních příjemců poskytovaných služeb. Základní členění cílových skupin je na přímé a nepřímé. Zde uvádím některé z nich:

- maminky na mateřské či rodičovské dovolené
- děti od předškolního věku až po středoškoláky
- rodiny sociálně slabé, v tíživé životní situaci
- senioři a hendikepovaní spoluobčané
- zaměstnanci organizace
- sponzoři a dárci
- media
- dobrovolníci
- spolupracující organizace

Z výše uváděných cílových skupin nemůžeme žádnou z nich nějak znevýhodňovat a podceňovat. Je velmi důležité zvláštní péči věnovat skupině zaměstnanců, sponzorů, dárců, mediím a dobrovolníkům. Poslední zmíněná skupina je pro neziskovou organizaci velkým přínosem, protože bez dobrovolníků se neobejde žádná nezisková organizace. Třebíčské centrum si velice váží práce svých dobrovolníků. Pro rozšiřování cílových skupin a zkvalitnění nabízených služeb neustále vyhledává své nové spolupracovníky. Specifická je také práce se sponzory a dárci. Tato skupina je zejména důležitá při financování činnosti.

### 4.1.3 Hodnoty organizace

Tabulka 2 Hodnoty organizace

Nízkoprahovost	Služby jsou dostupné pro každého zájemce
Dostupnost	Služby pro každou cílovou skupinu, cenově dostupné, dostupnost zvolení termínu
Sdílení	Sdílená radost je dvojnásobná radost, sdílená starost je poloviční starost
Podpora	Podpora klientů a jejich vlastních aktivit, podpora zaměstnanců při zvyšování kvalifikace
Pochopení	Pochopení rodin v jejich životních situacích
Důvěryhodnost	Dodržení slibu, budování dobrého jména organizace
Transparentnost	Informace o financování zveřejnění na webových stránkách
Informovanost	Informovanost klientů a zaměstnanců o činnosti organizace
Profesionalita	Profesionalita pracovníků zajišťuje stabilitu poskytování služeb

Zdroj: 15 let činnosti. [online] Poslední verze z 9.4.2013. [cit. 9.4.2013] Dostupné z: <http://trebicskecentrum.cz/emagazin/tc15let/>

Třebíčské centrum je otevřená organizace, která má zájem o spolupráci s ostatními organizacemi a partnery. Partnerství a spolupráce je hlavní prioritou celého týmu realizující činnost centra.

### 4.1.3 Poslání a vize organizace

*Pomáháme rodičům zvládat a užívat si rodičovství, řešit problémy vzniklé v důsledku celodenní péče o dítě.<sup>23</sup>*

Poslání tak jak jej uvádí na svých webových stránkách plně vyjadřuje poslání, pro které bylo centrum založeno. Hlavním posláním je poskytnutí informací, rad a vzájemné předání zkušeností maminkám, tatínkům a ostatním členům rodin při péči o jejich děti. Mládeži, dětem a dospělým nabízí pestrou nabídku kurzů, kroužků a akcí jak trávit volný čas aktivně a kvalitně.

<sup>23</sup> 15 let činnosti. [online] Poslední verze z 9.4.2013. [cit. 9.4.2013] Dostupné z:

<http://trebicskecentrum.cz/emagazin/tc15let/>

Vize – Třebíčské centrum chce být stabilní organizací se zajištěným financováním, dostačujícími prostorami v dobrém technickém stavu, kvalitním týmem profesionálních zaměstnanců nabízejících bohatý program aktivit na podporu prevence sociálního vyloučení rodičů pečujících o děti. Zajištění vzdělávacích, volnočasových a aktivizačních aktivit nejen pro rodiče s dětmi, ale i pro děti, mládež a dospělé.

#### **4.1.4 Činnost centra**

Činnost Třebíčského centra o.s. je cíleně zaměřená na potřeby klientů v místě poskytování služeb. Je nízkoprahovou a otevřenou organizací, poskytující komplexní služby vycházející z individuálních potřeb klientů. Umožňuje a podporuje navazování a prohlubování sociálních kontaktů, jako zařízení prevence sociálního vyloučení napomáhá řešit problémy rodičů na mateřské či rodičovské dovolené, které mohou vznikat v důsledku celodenní péče o dítě. Nabízí sociální poradenství zaměřené na výchovu a péči o dítě, sociální a rodinné problémy, trh práce a zaměstnanost, zvyšování kvalifikace. Věnujeme se rodinám jako celku, vyvíjí aktivity na podporu mezigeneračního soužití, mimořádnou pozornost věnuje rodinám v krizi a rodinám se specifickými problémy. Prostřednictvím odborných seminářů podporuje rozvoj rodičovských kompetencí, pomocí různých aktivit vytváří podmínky pro zdravý vývoj osobnosti a podporujeme aktivní zapojení obyvatel do společenského života a dění kolem sebe, vytváří podnětné prostředí pro rodiče, děti a dospělé i širokou veřejnost. Vyvíjí aktivity směřující k udržení kvalifikace a získávání dalšího vzdělávání osob ohrožených sociálním vyloučením s návazností na trh práce. V odpoledních hodinách a o prázdninách nabízí širokou škálu volnočasových a vzdělávacích aktivit pro děti a mládež, čímž přispívá ke smysluplnému trávení volného času a ochraně dětí a mládeže před škodlivými vlivy.

Samozřejmostí je dodržování základních principů: individuální přístup, objektivita, diskrétnost a bezplatnost služby. Během poradenství nabízí možnost hlídání dětí. Třebíčské centrum o.s. navázalo za své fungování spolupráci s celou řadou odborníků a organizací. V rámci pravidelných aktivit pořádá odborné besedy a přednášky zaměřené na výchovu a péči o děti, zvyšování rodičovských kompetencí, problematiku uplatnění na trhu práce, sociální, psycho-sociální a protidluhové poradenství, zdravý životní styl a další. Tyto aktivity vždy přizpůsobuje potřebám a možnostem uživatelů. Paralelně s aktivitami pro rodiče probíhají doprovodné aktivity pro děti, což zlepšuje dostupnost odborných aktivit široké veřejnosti.

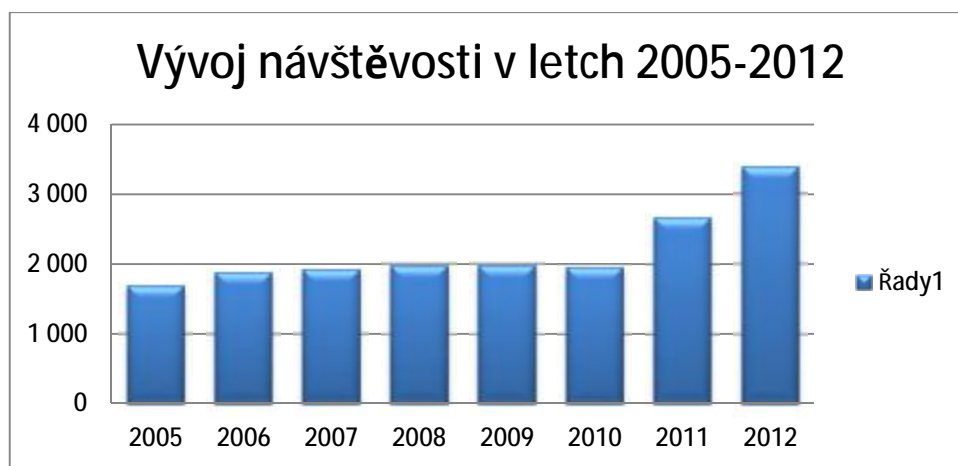
Největší předností a výjimečností aktivit je zaměření na celou rodinu. Z tohoto důvodu nově jako doplňkovou službu nabízí sociálně aktivizační služby pro seniory a tělesně postižené. Například rukodělné aktivity přímo u zájemců doma či na zvoleném místě, aktivity na podporu generačního soužití, apod.

Dělení činnosti Třebíčského centra:

- aktivity za účelem prevence sociálního vyloučení rodičů s dětmi
- aktivní trávení volného času, aktivizační služby = aktivity a kroužky pro rodiče s dětmi, kroužky pro děti, kurzy pro dospělé a mládež, volnočasové aktivity pro děti, mládež i dospělé
- základní sociální poradenství
- doprovodné služby
- aktivity na podporu zdravé fungující rodiny
- vzdělávání a poradenství - besedy s odborníky, semináře, přednášky, individuální konzultace z oblasti psychologie, pedagogiky, výchovy dětí a vzdělávání, zvyšování rodičovských kompetencí, sociální poradenství a poradenství v oblasti zdravého životního stylu
- Family point - pro MÚ Třebíč zajišťuje personální obsazení Family pointu

Přehled návštěvnosti vývoje návštěvnosti centra nabízí následující graf. Vychází se ze statistik vedených pro potřeby Třebíčského centra. Do grafu jsou uvedeny stěžejní programy a to jsou programy věnované pro miminka, batolata a předškoláky.

Graf 2 Vývoj návštěvnosti Třebíčského centra



Zdroj: interní materiály Třebíčského centra

#### 4.1.5 Účetnictví Třebíčského centra

Třebíčské centrum vede účetnictví (dříve podvojně účetnictví) v plném rozsahu dle zákona č. 563/1991Sb. o účetnictví a dle provádějící vyhlášky č. 504/2002 Sb. k tomuto zákonu. Dle zákona o č. 586/1992 o daních z příjmu má povinnost vést účetnictví tak: „aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně

osvobozeny. *Obdobně to platí i pro vykazování nákladů (výdajů)*<sup>24</sup>. Obecně platí, že neziskové organizace rozdělují svou činnost na hlavní a vedlejší. Hlavní činnost je taková činnost, která je stanovena stanovami sdružení, tj. činnost, která vede k naplnění plánů, vizí a cílů. Vedlejší také někdy uváděná jako hospodářská činnost je činnost, která je doplňková a příjmy z ní jsou určeny k dofinancování hlavní činnosti. Vedle výše jmenovaných zákonných norem je účetnictví vedeno dle vnitřních účetních směrnic, které uvádím v tabulce.

**Tabulka 3 Vnitřní účetní směrnice**

1. Směrnice o oběhu účetních dokladů	2. Směrnice o účtování dle středisek
3. Směrnice o cestovních náhradách	4. Směrnice o inventarizaci
5. Účtování zásob	6. Odpisové plány hmotného majetku
7. Účtování cizí měny	8. Účtová osnova organizace

Účetnictví je zpracováváno externí účetní na základě smlouvy o vedení účetnictví. Externí účetní zpracovává agendu účetnictví i mezd v ekonomickém systému MRP Slušovice. Od roku 2011 externí účetní Třebíčského centra jsem já. Za dobu existence centra se vyskytly různé problémy v oblasti účetnictví, které bylo zpracováváno několika na sebe navazujícími subjekty. Zásadní problém vidím v nedostatečném předání zpracovaných dat, z čehož vyplývají navazující problémy s vedením agendy. Na zpracování účetnictví jsou kladeny mnohé zásadní požadavky, kterým musí vyhovovat, a to dle právních předpisů nebo interních potřeb organizace. Za významné účetní postupy je třeba považovat také využití členění syntetických účtů směrné účtové osnovy na účty analytické dle potřeb organizace a také ke snadnějšímu vyúčtování dotačních titulů. Příklad analytického členění účtů nákladů uvádí tabulka č. 4.

**Tabulka 4 Členění účtu 518 Ostatní služby**

<b>518010</b>	Ostatní služby – provozní náklady
<b>518020</b>	Ostatní služby – pronájem
<b>518210</b>	Ostatní služby – licenční poplatky
<b>518310</b>	Ostatní služby – tel. Poplatky
<b>518410</b>	Ostatní služby – školení
<b>518910</b>	Ostatní služby – nedaňové

<sup>24</sup> Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů, § 18, odst. 7

Střediskové účetnictví je využíváno ze dvou důvodů. Prvním je účtování dle zdrojů financování a druhým je zákonná povinnost oddělit činnost hlavní a vedlejší. Účtování dle zdrojů financování na jednotlivá střediska dle dotačních titulů usnadňuje pozdější monitoring a vyúčtování dotací. Seznam jednotlivých středisek se každoročně dle potřeby doplňuje. Seznam středisek za rok 2012 uvádím v samostatné příloze.

Specifické jsou požadavky na účetnictví vyplývající ze zákona o dani z příjmu. Zákon příjmy pro organizace, které nebyly založeny za účelem podnikání rozdělují do několik skupin. Blíže se tomuto tématu věnuje § 18 a § 19 výše uvedeného zákona. Dle tohoto zákona jsou to příjmy:

1. Které nejsou předmětem daně

- Z činností vyplývajících z jejich poslání, za podmínky, že náklady s těmito příjmy spojené jsou vyšší
- Z dotací a příspěvků na provoz
- Z úroků vkladů na běžném účtu

2. Které jsou vždy předmětem daně

- Z reklamy
- Z nájemného
- Z členských příspěvků

3. Které jsou osvobozené od daně

- Jsou příjmy dle § 19 odst. 1 zákona o dani z příjmů, v tomto případě se jedná o členské příspěvky občanského sdružení

Dalším důvodem dle právní úpravy je rozdělení na příjmy z hlavní a vedlejší činnosti. Hlavní činnost je činnost dle stanov, vyplývajících z poslání organizace. Za vedlejší neboli někdy označovanou hospodářskou činností je označována jiná doplňková činnost, která nevyplývá z poslání organizace. Nejčastěji u mateřských center je to komerční výuka jazyků, pronájem prostor k pořádání různých soukromých akcí, případě zprostředkování komerční reklamy v prostorách centra. Některá centra také nabízí pro své návštěvníky možnost zakoupení občerstvení. Toto občerstvení prodávají na základě živnostenského oprávnění. Nákup se účtuje na účtu 504 – prodané zboží a tržba z prodeje na účtu 604 – tržby z prodeje zboží. Třebíčské centrum ve vedlejší činnosti má obsažen pronájem prostor za účelem pořádání rodinných a jiných akcí, příjmy z reklamy organizací a komerční výuku cizích jazyků. Prodejem zboží se nezabývá.

Problematickou část v oblasti účetnictví vidím ve zpracování mezd zaměstnanců. V centru pracovala k 28. 2. 2013 celkem 16 zaměstnanců na pracovní poměr a 3 zaměstnanci na dohodu o provedení práce. Oblast mezd je problematická z důvodu financování mzdových nákladů, které jsou zajišťovány z různých dotačních titulů. V organizaci se během roku několikrát mění složení zaměstnanců z důvodu ukončení dotace. Nejvíce se k pokrytí mzdových nákladů využívá dotací z úřadu práce na zřízení společensky účelového místa. Tyto dotace jsou zpravidla poskytovány po dobu šesti měsíců. Po ukončení dotace je



zaměstnanec propuštěn. Volné místo je nahrazeno v případě získání další dotace buď z úřadu práce nebo od jiné instituce. Z tohoto důvodu je personální agenda velmi rozsáhlá a pracná s příjmením a propouštěním zaměstnanců. Účetní systém umožňuje při zařazení zaměstnance do personální agendy přiřadit zaměstnance ke středisku a tím se zjednoduší následné rozúčtování mzdových nákladů na jednotlivá střediska. Vedení nákladů a výnosů po střediscích ulehčuje následné vyúčtování poskytnutých dotací a celkovou administraci a monitoringu projektů. Jako pomocný nástroj k účetní evidenci se používá tabulek zpracovaných editorem Excel, které slouží k sestavení různých přehledů a statistik jako např. zaměstnanců, dokladů, projektů, seznamů návštěvníků jednotlivých kroužků a podobně.

## 4.2 Analýza organizace

### 4.2.1 SWOT analýza

Správně a důsledně vypracovaná SWOT analýza je základem strategického řízení každé organizace a u neziskové to platí dvojnásob. Na vypracování analýzy by se měla podílet celá organizace. Její sestavení obnáší stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Dalším krokem po sestavení SWOT analýzy by měla být kontrola plnění. Závěr, který z analýzy vyplývá by měl být pro organizaci závazný a jeho plnění by mělo být pečlivě kontrolováno. Závěrem by mělo být:

- rozvíjet silné stránky
- pracovat na odstranění slabých stránek
- z příležitostí učinit silné stránky (a ty rozvíjejte)
- eliminovat hrozby a nedopustit, aby se z nich staly slabé stránky<sup>25</sup>

V Třebíčském centru pravidelně provádí kontrolu sestavené SWOT analýzy a zvláště vyhodnocují její jednotlivé části. V poslední době se zaměřují na supervize a získávání darů nejen od velkých firem, ale také na malé soukromé dárcy. Pravidelně se centrum hlásí do dotačních programů vyhlašovaných městem a krajem.

---

<sup>25</sup>Co je swot analýza a jak ji využít. [online]. Publikováno. [cit.2013-4-10] Dostupné z: <<http://denikneziskovky.cz/co-je-swot-analyza-a-jak-ji-vyuzit/>>

Tabulka 5 SWOT analýza centra

<b>Slabé stránky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velké pracovní vytížení pracovníků</li> <li>• Komunikační bariéry</li> <li>• Aktualizování webových stránek se zpožděním</li> <li>• Absence supervizních setkání</li> <li>• Podprůměrné platy pracovníků</li> <li>• Závislost na dotacích MPSV</li> <li>• Nízká šance na získávání sponzorů</li> </ul>
<b>Silné stránky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní organizace s dlouholetou tradicí</li> <li>• Dobře fungující tým kvalitních pracovníků</li> <li>• Angažovanost a loajalita pracovníků</li> <li>• Nízkoprahovost centra</li> <li>• Veřejná prospěšnost a dobrá pověst</li> <li>• Dostatečné prostory pro realizaci aktivit</li> <li>• Široká nabídka aktivit a jejich intenzivní propagace</li> <li>• Dobrá kvalita poskytovaných aktivit</li> <li>• Zájem ze strany klientů</li> <li>• Moderní webové stránky</li> <li>• Široká síť spolupracujících organizací a odborníků</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celoživotní vzdělávání pracovníků (zlepšení komunikace a zvyšování kompetencí)</li> <li>• Rozšiřování spolupráce s jinými organizacemi</li> <li>• Navázání spolupráce s dalšími odborníky</li> <li>• Získání nových finančních zdrojů – nadace, spolupráce s organizacemi realizující ESF granty</li> <li>• Realizace vlastního projektu ESF</li> <li>• Akreditace některých kurzů</li> <li>• Zpětná vazba od klientů prostřednictvím www stránek</li> <li>• Tvorba finanční rezervy</li> <li>• Aktuální zvýšení rodičů na MD a RD</li> <li>• Lobbování a zapojení VIP osobností</li> <li>• Nábor nových dobrovolníků, spolupráce s organizací vysílající a školící dobrovolníky</li> </ul>
<b>Hrozby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek finančních prostředků</li> <li>• Odchod pracovníků do jiných oborů</li> <li>• Syndrom vyhoření zaměstnanců</li> <li>• Snížení porodnosti</li> <li>• Absence legislativy upravující roli MC jako službu pro rodiny</li> <li>• Snížení financí určené pro NNO v důsledku finanční krize</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní ve spolupráci s Třebíčským centrem*

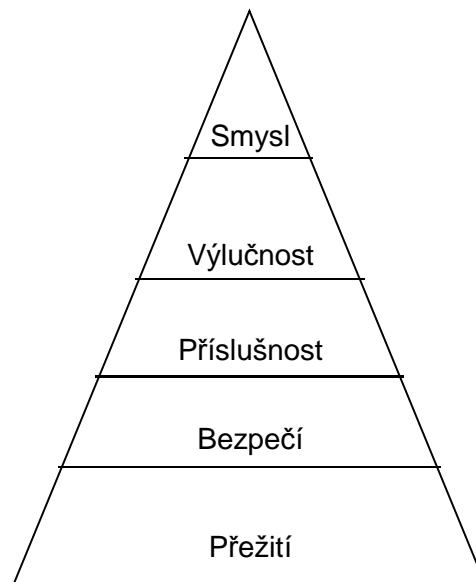
#### 4.2.2 Analýza potřeb zaměstnanců

Ve spolupráci s předsedkyní Třebíčského centra byla zpracována analýza potřeb zaměstnanců pomocí hodnocení jednotlivých částí Maslowovy Pyramidy. Sedm zaměstnankyň centra hodnotilo v rozsahu 0-100 bodů jednotlivé úrovně, tak jak vnímají její důležitost pro fungování pracovního prostředí. Cílem bylo analyzovat důležitost pracovně-osobních vztahů v organizaci. Výsledky byly typické pro neziskovou organizaci, kde zaměstnanci neberou své povolání pouze jako zdroj příjmů, ale zároveň jako své poslání. Zde uvádím vyhodnocení jednotlivých částí.

1. Příslušnost – kvalitní mezilidské vztahy (celkový počet 640, průměr 91,43 b)
2. Smysl - možnost seberealizace, prostor pro osobní rozvoj (celkový počet 620, průměr 88,57 b)
3. Bezpečí – jistota a stabilní fungování organizace (celkový počet 495, průměr 70,71 b)
4. Výlučnost – chvála a uznání, benefity (celkový počet 415, průměr 59,29 b)
5. Přežití – dostatečné technické vybavení a základní pracovní podmínky (celkový počet 410, průměr 58,57 b)

Dále uvádím pomocí grafu Maslowovy Pyramidy jednotlivé oblasti, tak jak je hodnotily zaměstnankyně centra dle jejich důležitosti.

**Graf 3 Maslowova pyramida potřeb zaměstnanců**



*Zdroj: interní materiál Třebíčského centra*

Popis jednotlivých částí pyramidy a jejich bodové hodnocení:

- **Smysl** = prostor pro osobní rozvoj, potřeba seberealizace, osobní růst, samostatnost a kreativita, celkem 620 bodů
- **Výlučnost** = ocenění a respekt, výhody a prestiž, chvála a uznání, plnění individuálních úkolů, celkem 415 bodů
- **Příslušnost** = kvalitní mezilidské vztahy, kontakt a pocit sounáležitosti, společné akce, celkem 640 bodů
- **Bezpečí** = potřeba pocitu jistoty a bezpečí, stabilní fungování organizace a jasné finanční podmínky, pracovní smlouvy, jasné pracovní podmínky, ochrana zdraví při práci, celkem 495 bodů
- **Přežití** = snesitelné pracovní podmínky a uspokojení základních potřeb, celkem 410 bodů.

Z výše uvedeného vyplývá, že sounáležitost k týmu je prioritní potřebou, která překonává všechny ostatní potřeby a je následována smyslem práce a prostorem pro osobní rozvoj.

### 4.2.3 Analýza financování centra

V této subkapitole se zaměřím na analýzu financování centra v letech 2010 a 2011. Data potřebná pro analýzu jsem získala z účetních výkazů centra. I když Třebíčské centrum je nezisková organizace tak se domnívám, že finanční analýza je pro fungování stejně důležitá jako pro ziskové organizace. Prvním krokem ke zpracování analýzy je stanovení si silných a slabých stránek. Tyto jsem si stanovila při sestavení SWOT analýzy, která je uváděna v předchozí kapitole. Dále provedu finanční analýzu centra výpočtem absolutních ukazatelů pomocí rozvahy v letech 2010 a 2011. Do soustavy analýzy absolutních ukazatelů patří horizontální, vertikální analýza a analýza peněžních fondů. Za prvé jsem provedla horizontální, poté vertikální a na konec analýzu peněžních fondů. Hodnocení jsem uvedla za každým dílčím výpočtem.

#### 4.2.3.1 Horizontální finanční analýza

*„Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Přitom lze z těchto změn odvozovat i pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti.“*<sup>26</sup> K provedení horizontální analýzy budeme vycházet z výkazu rozvaha, kde budeme porovnávat jednotlivé položky výkazu v čase po řádcích. Budeme počítat absolutní změnu a procentní změnu porovnání dvou po sobě jdoucích časových období podle následujících vzorců:

---

<sup>26</sup>MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ Pavel. *Finanční analýza*, Znojmo: SVŠE, 2013. ISBN 978-80-87314-31-9.

**Absolutní změna** = Ukazatel<sub>t</sub> – Ukazatel<sub>t-1</sub>

**Procentní změna** = Absolutní změna\*100/Ukazatel<sub>t-1</sub>

**Tabulka 6 Rozvaha Třebíčského centra**

<b>Aktiva</b>	<b>K 31. 12. 2011</b>	<b>K 31. 12. 2010</b>
Krátkodobý majetek celkem	189	937
Pohledávky celkem	79	22
Odběratelé	69	17
Ostatní pohledávky	5	5
Pohledávky za zaměstnanci	5	0
Krátkodobý finanční majetek	110	915
Pokladna	22	6
Účty v bankách	88	909
<b>Aktiva celkem</b>	<b>189</b>	<b>937</b>

<b>Pasiva</b>	<b>K 31. 12. 2011</b>	<b>K 31. 12. 2010</b>
Výsledek hospodaření celkem	-136	774
Výsledek hospodaření ve schval. řízení	-910	257
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta	774	517
Cizí zdroje celkem	325	163
Krátkodobé závazky	325	163
Dodavatelé	5	5
Zaměstnanci	143	106
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	58	46
Ostatní přímé daně	-1	6
Závazky k účastníkům sdružení	120	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>189</b>	<b>937</b>

*Zdroj: Účetní výkazy Třebíčského centra, zpracování vlastní*

**Tabulka 7 Horizontální finanční analýza – absolutní a procentní změny**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Absolut.změna</b>	<b>% změna</b>
Krátkodobý majetek	937	189	-748	-80
Pohledávky celkem	22	79	57	259
Odběratelé	17	69	52	306
Ostatní pohledávky	5	5	0	0
Pohledávky za zaměstnanci	0	5	5	0
Krátkodobý finanční majetek	915	110	-805	-88
Pokladna	6	22	16	267
Účty v bankách	909	88	-821	-90

<b>Aktiva celkem</b>	<b>937</b>	<b>189</b>	<b>-748</b>	<b>-80</b>
Výsledek hospodaření celkem	774	-136	-910	-118
Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	257	-910	-1167	-454
Nerozdělený zisk, ,neuhrazená ztráta	517	774	257	50
Cizí zdroje celkem	163	325	162	99
Krátkodobé závazky	163	325	162	99
Dodavatelé	5	5	0	0
Zaměstnanci	106	143	37	35
Závazky ze soc. a zdrav. poj.	46	58	12	26
Ostatní přímé daně	6	-1	-7	-117
Závazky k účastníkům sdružení	0	120	120	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>937</b>	<b>189</b>	<b>-748</b>	<b>-80</b>

*Ždroj: Vlastní zpracování dle rozvahy centra*

Z výsledků vyplývá, že v roce 2011 došlo ke snížení aktiv i pasiv o 80% oproti roku 2010. Tato změna byla způsobena především snížení hospodářského výsledku, snížením peněžních prostředků na bankovním účtu, zvýšením počtu zaměstnanců a s tím vzrostly závazky vůči zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění a také nově vznikl závazek k účastníkům sdružení. Jako další krok provedu vertikální analýzu výše uvedené rozvahy porovnání let 2010 a 2011.

#### 4.2.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá v procentním vyjádření položek účetních výkazů ke zvolené základně. Zpravidla u rozvahy je základnou položka aktiva celkem a pasiva celkem u výsledovky výnosy celkem. Pro vertikální analýzu použijeme výše uvedenou rozvalu.

**Tabulka 8 Vertikální analýza centra**

	<b>2010</b>	<b>% podíl</b>	<b>2011</b>	<b>% podíl</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>937</b>	<b>100,00</b>	<b>189</b>	<b>100,00</b>
Krátkodobý majetek	937	100,00	189	100,00
Pohledávky celkem	22	2,35	79	41,80
Odběratelé	17	77,27	69	87,34
Ostatní pohledávky	5	29,41	5	7,25
Pohledávky za zaměstnanci	0	0,00	5	2,65
Krátkodobý finanční majetek	915	97,65	110	58,20
Pokladna	6	0,64	22	20,00
Účty v bankách	909	97,01	88	46,56

<b>Pasiva celkem</b>	<b>937</b>	<b>100,00</b>	<b>189</b>	<b>100,00</b>
Výsledek hospodaření celkem	774	82,60	-136	-71,96
Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	257	33,20	-910	-481,48
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta	517	55,18	774	409,52
Cizí zdroje celkem	163	17,40	325	171,96
Krátkodobé závazky	163	17,40	325	171,96
Dodavatelé	5	3,07	5	2,65
Zaměstnanci	106	11,31	143	75,66
Závazky ze soc. a zdrav .poj.	46	43,40	58	30,69
Ostatní přímé daně	6	13,04	-1	-0,53
Závazky k účastníkům sdružení	0	0,00	120	63,49

*Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy centra*

Provedením vertikální analýzy jsem zjistila procentní podíl jednotlivých položek rozvahy k základně a to k aktivům a pasivům celkem. Na první pohled můžeme konstatovat, že sdružení nemá žádný dlouhodobý majetek žádné dlouhodobé zdroje krytí. Oběžná aktiva tvoří 100 % aktiv a krátkodobá pasiva 100%. U pasiv je podíl vlastních zdrojů 82,6 % a cizích 17,4 %.

#### **4.2.3.3 Analýza fondu finančních prostředků**

*„Ve finanční analýze se jako fondy označují ukazatele vypočítané buď jako agregace určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, nebo jako rozdíly mezi určitými položkami aktiv a pasiv (čisté fondy).“<sup>27</sup>*

Mezi fondy ve finanční analýze patří:

- Čistý pracovní kapitál
- Čisté pohotové prostředky
- Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy

#### **4.2.3.4 Analýza čistého pracovního kapitálu ( NWC )**

- Čistý pracovní kapitál můžeme počítat dvěma způsoby:
- ČPK ( NWC ) = OA-krátkodobé cizí zdroje
- ČPK ( NWC )= Dlouhodobé zdroje – stálá aktiva

**Tabulka 9 Výpočet čistého pracovního kapitálu**

<b>ROK</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>NWC</b>
2010	937	163	774
2011	189	325	-136

*Zdroj: Vlastní výpočet dle rozvahy centra*

<sup>27</sup> MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ Pavel. *Finanční analýza*, Znojmo: SVŠE, 2013. ISBN 978-80-87314-31-9.

V roce 2010 mělo sdružení kladný výsledek, což je pozitivní a nemělo problémy s financováním, naproti tomu v roce 2011 došlo k výrazné změně a pracovní kapitál dosahoval záporný hodnot, což může vést k problémům s financováním činnosti. Mohly také nastat okolnosti, které mohly tyto hodnoty ovlivnit a to například chybným účtováním poskytnuté dotace a to z hlediska časové správnosti. Pravděpodobně nebylo účtováno na účtech časového rozlišení výnosů. Čerpání dotace z Evropského sociálního fondu je rozděleno na dvě časové období a to pololetně, ale nejedná se o kalendářní pololetí účetního roku, ale tyto dva časové úseky přechází mezi dvěma účetními obdobími.

#### 4.2.3.5 Analýza čistých pohotových prostředků (ČPP)

„Čisté pohotové prostředky (čistý peněžní majetek, peněžní finanční fond) jsou tvrdším ukazatelem než čistý pracovní kapitál, protože vycházejí pouze z nejlikvidnějších aktiv – pohotových peněžních prostředků. Na druhé straně ukazatel zohledňuje pouze okamžité splatné závazky, kterými se rozumí závazky splatné k aktuálnímu datu a starší.“<sup>28</sup> Tento výpočet vede k vyjádření nejvyššího stupně likvidity, tak zvané okamžité likvidity. Pro analytika, který nemá potřebné informace o struktuře závazků je tento výpočet velmi obtížný, protože z veřejně dostupných účetních závěrek jej nelze vypočítat. Já jako účetní organizace tyto informace mám, tak pro mě není problém udělat následující výpočty. Podklad pro mě byla opět rozvaha centra. Použila jsem následující vzorec:

**Čisté pohotové prostředky** = Pohotové finanční prostředky – Okamžitě splatné závazky

**Tabulka 10 Výpočet čistých pohotových prostředků**

Rok	Pohotové finan. prostředky	Okamžitě spl.závazky	Čisté poho. prostředky
2010	915	163	752
2011	110	325	-215

Zdroj: Vlastní výpočet dle rozvahy centra

I tento výpočet nám potvrzuje to, co jsem vypočítala výše a to, že se organizace v roce 2011 potýkala s finančními problémy. Tento ukazatel by neměl nabývat záporných hodnot.

#### 4.2.3.6 Analýza čistého peněžně pohledávkového fondu

Tento ukazatel se počítá podle následujícího vzorce:

**Čistý peněžně pohledávkový fond**

= Oběžná aktiva - Zásoby - Nelikvidní pohledávky - Krátkodobé závazky

<sup>28</sup> MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ Pavel. *Finanční analýza*, Znojmo: SVŠE, 2013. ISBN 978-80-87314-31-9.



Vzhledem k tomu, že sdružení nemá žádné zásoby, bude výsledek stejný jako v předchozí podkapitole. I pro tento výpočet je zapotřebí mít interní informace o organizaci a její struktuře pohledávek dle splatnosti.

#### 4.2.3.7 Analýza nákladů a výnosů

##### 4.2.3.7.1 Rozbor nejvýznamnějších projektů v letech 2010 a 2011

Jak jsem popsala v předchozích kapitolách, tak činnost Třebíčského centra je různorodá a zaměřená na různé cílové skupiny. Hlavní činností je provozování mateřského centra, vzdělávání všech věkových skupin a pořádání akcí pro celé rodiny. K hlavní činnosti má centrum také doplňkovou hospodářskou činnost, kterou je komerční výuka cizích jazyků, zajištění reklamy pro komerční podniky ve svých prostorách a pronájem těchto prostor pro pořádání rodinných oslav. Příjmy z této doplňkové činnosti slouží k financování neziskových aktivit centra. Mezi nejvýznamnější příjmy, ale patří získané dotace na činnost, příspěvky soukromých osob a sponzorské dary firem. Centrum vede přehled o jednotlivých projektech ve svém účetnictví formou střediskového výkaznictví. Na každý projekt je zřízeno středisko, ve kterém se účtují jednotlivé výnosy (dotace) a náklady dle jednotlivých položek. Převážná část mzdových nákladů je právě hrazena z příslušných dotací od MPSV, Kraje Vysočina, Města Třebíče či Úřadu práce v Třebíči. Od roku 2010 centrum realizuje projekt z fondu Evropské unie. Management organizace se snaží o získávání finančních prostředků ze všech možných zdrojů. Předsedkyně sdružení věnuje nemalé úsilí k zpracování jednotlivých žádostí do grantů a výzev. Dále uvedu nejvýznamnější projekty realizované v letech 2010 a 2011 s rozpisem jednotlivých nákladů a výnosů. Provedu porovnání finančních zdrojů v předemných letech. Z důvodu neuzavření účetnictví za rok 2012 ke dni sepsání mé práce data toho roku neuvádím.

Tabulka 11 Přehled výnosů a nákladů projektů v roce 2010

Poskytovatel	Název projektu	Schválená částka	Výnosy	Náklady
ESF	Rodina - základ kariéry	4 694 223,36	0,00	0,00
NROS	Zdravá pětka - pilotní výzva	79 000,00	59 250,00	-79 000,00
NROS	Zdravá pětka-1. kolo	87 000,00	65 250,00	-87 000,00
MPSV	Sdílení prožitku jako prostředek k prevenci soc. vyloučení	421 391,00	316 044,00	-316 044,00

Fondy Vysočiny volný čas 2010	Celoroční program volnočasových. Aktivit IV	70 000,00	70 000,00	-70 000,00
Fond Vysočiny - Regionální kultura 2009	Podzimní slavnosti		21 000,00	-21 000,00
Kraj Vysočina	Prorodinné aktivity	30 000,00	30 000,00	-30 000,00
Město Třebíč - Sociální služby	Rodina je základ	20 000,00	20 000,00	-20 000,00
Město Třebíč - Sociální služby	Nebuďte sami, buďte s Centrem	10 000,00	10 000,00	-2 198,00
Město Třebíč - Ostatní projekty pro Zdravé město	Zdravé centrum	25 000,00	25 000,00	-25 000,00
Město Třebíč - Ostatní projekty pro ZM	Vaříme zdravě	25 000,00	25 000,00	-25 000,00
Město Třebíč - Kultura	Kulturně - aktivně - společně	14 000,00	14 000,00	-14 000,00
Město Třebíč - Kultura	Všichni máme svátek	7 000,00	7 000,00	-7 000,00
Město Třebíč - Ekologie	Krůčky k ekologii- Země je naším spol. domovem	25 000,00	25 000,00	-25 000,00
Město Třebíč - Sportovní aktivity	Sport po celý rok	18 000,00	18 000,00	-18 000,00
NADACE ČEZ	Provoz TC	100 340,00	100 340,00	-100 340,00
Úřad práce Třebíč	Dotace – VPP	358 617,00	358 617,00	-358 617,00

*Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní střediskové evidence v roce 2010*

Výnosy tvoří dotace od poskytovatelů příspěvků. Nejvýznamnější náklady jsou:

- Největší položkou jednotlivých projektů jsou mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění
- Nákup materiálu
- Nájemné a provozní náklady
- Telefonní poplatky a poštovné
- Cestovné zaměstnanců
- Licenční poplatky

Z dotace od Úřadu práce jsou výhradně hrazeny mzdové náklady, jedná se o dotaci na zřízení společensky účelového místa a na pracovní místo pro veřejně prospěšné práce. V centru se jedná především o sociální pracovníky a pomocné vychovatele do kroužků. V roce 2010 byl nejvýznamnějším projektem podpis dohody na získání peněžních prostředků z Evropské unie z Fondu sociálních potřeb. Jedná se o projekt na období let 2010-2013. Projekt má název „Rodina – základ kariéry“. Tento projekt je pravidelně kontrolován a jedenkrát za pololetí se podává monitorovací zpráva, ve které se uvádí náklady, které byly realizovány v monitorovacím období. V letošním roce bude projekt ukončen a před podáním závěrečné zprávy musí být proveden audit účetní závěrky. *„Hlavním cílem projektu je sladování rodinného a pracovního života prostřednictvím vzdělávání účastníků v oblasti péče o děti s možností pracovat jako OSVČ, zvýšením informovanosti o podnikání v této oblasti a rozšířením služeb péče o děti v městě Třebíč prostřednictvím zřízení pobočky TC - Centrum pro dítě a rodinu (Centrum DAR).“*<sup>29</sup> Projekt je realizován formou e-learningových aktivizačních kurzů, které mají účastníkům poskytnout informace a dovednosti v oblasti podnikání, péče o děti a řídičských dovedností. V souvislosti s projektem celkem vzniklo 5 pracovních míst. Za získané prostředky sdružení vybudovalo nové středisko, které má název Centrum pro děti a rodinu. Toto centrum vzniklo v městské části Borovina, kde nemají maminky na mateřské dovolené takové možnosti jako přímo ve městě Třebíči. Toto centrum poskytuje služby široké veřejnosti denně od 8:00 do 17:00. Pracuje zde sociální pracovníce, která se stará o návštěvníky centra a poskytuje jim také poradenství v sociální oblasti. Hlavními náklady, které byly hrazeny v roce 2011 z výše uvedeného projektu:

- |  |              |
|--|--------------|
| • Vybavení Centra DaR – drobný majetek     | Kč 216 205,- |
| • Provozní náklady na budovu v Borovině    | Kč 179 356,- |
| • Pronájem učeben pro kurzy                | Kč 91 000,-  |
| • Náklady na realizaci aktivizačních kurzů | Kč 255 280,- |
| • Mzdové náklady zaměstnanců               | Kč 579 799,- |

V současné době se jedná o největší projekt podpory v organizaci. Ke konci srpna 2013, ale projekt končí a centru nastanou problémy, jak řešit další zaměstnání zaměstnanců, kteří byli placeni z těchto finančních prostředků a problémy s úhradou provozních nákladů na centrum v Borovině. Bude úkolem managementu organizace zajistit další možnosti financování.

---

<sup>29</sup> Rodina – základ kariéry. [online] Publikováno dne 25.1.2011. [cit. 2013-4-19] Dostupné z: <  
<http://www.esfcr.cz/projekty/rodina-zaklad-kariery>>

**Tabulka 12 Přehled nákladů a výnosů projektů v roce 2011**

Nadační fond Albert	Zdravá pětka-2.kolo	85 000,00	63 750,00	-2 932,20
MPSV	Sdílení prožitku jako prostředek k prevenci soc. vyloučení	335 553,00	335 553,00	-335 553,00
Fond Vysočiny Volný čas 2011	Celoroční program volnočas. Aktivit V	0,00	0,00	-70 000,00
Kraj Vysočina	Prorodinné aktivity	0,00	30 000,00	-30 000,00
Město Třebíč Sociální služby	Rodina je základ	25 000,00	25 000,00	-25 000,00
Město Třebíč Sociální služby	Nebuďte sami, buďte s Centrem	25 000,00	25 000,00	-25 000,00
Město Třebíč Ostatní projekty pro zdravé město	Zdravé centrum	30 000,00	30 000,00	-30 000,00
Město Třebíč Ostatní projekty pro zdravé město	Vaříme zdravě	25 000,00	25 000,00	-25 000,00
Město Třebíč Ekologie	Krůčky k ekologii- Země je naším spol. domovem	25 000,00	25 000,00	-25 000,00
Město Třebíč Sportovní aktivity	Sport po celý rok	28 000,00	28 000,00	-28 000,00
NAEP Grundtvig		5.200,00 EUR	98 855,73	-55 311,48

*Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní evidence 2011*

Nejvýznamnější projekty v roce 2011 byly projekt z ministerstva práce a sociální věcí, který se zaměřil na prevenci sociálního vyloučení rodin, pokračoval projekt z Evropského sociálního fondu a nově byly získány prostředky v objemu 5 200,- EUR z mezinárodního projektu Národní agentury pro evropské vzdělávací programy. „*Program Grundtvig je v rámci Programu celoživotního učení zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby osob ve všech formách vzdělávání dospělých a na instituce a organizace nabízející nebo podporující toto vzdělávání.*“<sup>30</sup> Nyní se zaměřím na analýzu nákladů na tyto nejvýznamnější projekty.

<sup>30</sup>Program Grundtvig [online] Poslední verze z 18.4.2013 [cit.2013-4-18] Dostupné z:

< [http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project\\_folder\\_id=63](http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=63)>

### Projekt Sdílení prožitku jako prostředek k prevenci soc. vyloučení

Poskytovatelem toho projektu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, výnosem je dotace od toho ministerstva, která byla poskytnuta na běžný účet organizace. Celkový objem nákladů toho projektu v roce 2011 byl 335 553,-, veškeré náklady byly vyúčtované jako uznatelné a byly v tomto složení :

- Spotřeba materiálu 5 053,-
- Ostatní služby 37 500,-
- Mzdové náklady 293 000,-

### Projekt Grundtvig

Poskytovatel této dotace je Národní agentura pro evropské vzdělávací programy. Cílem toho projektu je podporovat vzdělávání dospělých a organizací poskytujících vzdělávání dospělým. V rámci toho projektu byly financovány cestovní náklady na mezinárodní konferenci mateřských center. Zaměstnankyně centra se zúčastnily cest do Německa, Holandska, Itálie a Polska. Na těchto konferencích se setkávaly členky z mateřských center z celé Evropy, kde se podělily o své zkušenosti, ale také problémy, které je provází při každodenní práci v centrech. Pro představu uvádím evropskou statistiku mateřských center.

**Tabulka 13 Statistika mateřských center v některých zemích k 30.11.2011**

<b>Země</b>	<b>Počet center</b>	<b>Poznámka</b>
Česká republika	300	Existuje Síť MC, která sdružuje centra
Polsko	60	Síť vzniká, ve Varšavě 14 center
Slovensko	60	Existuje Unie MC od roku 2003
Bulharsko	2	Neexistuje síť, komunitní centra nahrazují MC
Maďarsko		Síť neexistuje, ale centra spolupracují

*Zdroj: Vlastní zpracování dle zdroje<sup>31</sup>*

Tato statistika byla zpracována na mezinárodním setkání mateřských center v listopadu 2012, které proběhlo v polské Varšavě. Třebíčské centrum se zúčastnilo jako jediné z České republiky, protože je jedinou organizací ze Sítě mateřských center ČR, které se zapojilo do projektu Grundtvig. Díky zapojení do toho projektu mohou zaměstnanci centra navštěvovat mezinárodní setkání a podělit se se zahraničními kolegy o své zkušenosti a trápení, které je potkávají při každodenní práci s rodinami s dětmi. Uvádím přehled nákladů organizace na tento projekt v roce 2011:

---

<sup>31</sup> Idea mateřských center [online] Poslední verze z [cit.2013-4-10] Dostupné z: <[http://www.jihlavske-listy.cz/radnici\\_noviny/clanky/tn/2012-11/obsahcisla\\_listopad2012.pdf](http://www.jihlavske-listy.cz/radnici_noviny/clanky/tn/2012-11/obsahcisla_listopad2012.pdf)>

- Náklady na cestovné 12 900,-
- Náklady na vzdělávání 32 432,-
- Poplatky 9 431,-

Projekt Grundtvig pokračoval také v roce 2012, kdy proběhlo jeho celkové vyúčtování.

#### 4.2.3.7.2 Rozbor nákladů centra v letech 2010 a 2011

Dle níže uvedeného grafu, který představuje procentní rozložení nákladů centra v roce 2011 je patrné, že nejvýznamnější nákladovou položkou je spotřeba materiálu, služby a mzdové náklady. Na účtu 501 Spotřeba materiálu je účtováno o přímém a režijním materiálu na jednotlivé akce sdružení, o nákupu drobného majetku, kancelářských potřeb a vybavení centra v pořizovací hodnotě do 40.000,- Kč. Uvedená tabulka porovnává jednotlivé složky nákladů v letech 2010 a 2011. Částky jsou uvedeny v tisících Kč.

Graf 4 Procentní vyjádření položek nákladů v roce 2011



Zdroj: Zpracováno účetním systémem MRP Slušovice dle účetních dat centra

Tabulka 14 Porovnání nákladů v letech 2010 a 2011

Nákladová položka	2010	2011
Spotřeba materiálu	435	739
Ostatní služby	845	1355
Cestovné	17	67
Mzdové náklady	1682	1779
Náklady na sociální a zdravotní	326	490
Ostatní náklady	15	32

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledovek centra

Z tabulky je patrný vzrůst nákladů v roce 2011 oproti roku 2010. Tento nárůst je způsobený rekonstrukcí a vybavením centra v Borovině, zvýšením počtu zaměstnanců o zaměstnance placené z projektu „Rodina – základ kariéry“. Taky položky cestové se zvýšila, důvodem jsou pracovní cesty do zahraničí v rámci projektu Grundtvig. Položka ostatní náklady zahrnuje bankovní poplatky, poplatky placené státním institucím a úhradu stravenek zaměstnancům, které hradí zaměstnavatel. Ostatní položky výsledovky nemají zvláštní význam. Cílem organizace je celkové snižování nákladů v rámci položky služby. Tato položky obsahuje náklady na nájemné, provozní náklady budov, kurzovné, licenční poplatky a telefonní hovory. Z těchto nákladů se dá určitě snížit náklady na telefonování a snažit se uspořit na provozních nákladech na budovy.

#### 4.2.3.7.3 Rozbor výnosů centra v letech 2010 a 2011

Graf č. 5 nám ukazuje procentní rozložení výnosů centra v roce 2011. Na první pohled zde vidíme, že převážnou část příjmů organizace tvoří dotace ze státního rozpočtu. Na druhém místě jsou příjmy z prodeje služeb, tj. příjmy z vlastní činnosti. Dle mého názoru je velmi opomíjená položka, kterou představuje účet číslo 682, což jsou ostatní příspěvky a dary. V budoucnu by bylo potřeba se zaměřit na tuto oblast a zapojit veškeré nástroje fundraisingu k získání potřebných financí. Níže uvedená tabulka porovná výnosy dle jednotlivých položek v letech 2010 a 2011.

Graf 5 Procentní rozložení výnosů v roce 2010



*Zdroj: Zpracováno účetním systémem MRP Slušovice dle účetních dat centra*

**Tabulka 15 Porovnání výnosů v letech 2010 a 2011**

<b>Výnosová položka</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Tržby za vlastní výkony	807	1382
Přijaté příspěvky – dary	175	56
Provozní dotace	2164	2148

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledovek centra*

Z tabulky vidíme, jak se nám měnily položky výnosů v průběhu dvou let. Je zde značný nárůst výnosů za vlastní výkony, ale došlo k poklesu přijatých darů. Do budoucna by mělo být prioritou pro sdružení se zaměřit na oslovení potencionální dárců jak z oblasti podnikatelů ve městě a blízkém okolí tak se pokusit oslovit i drobné dárcce z řad občanů nebo institucí. Položka provozní dotace se pohybuje téměř na stejné výši a tvoří převážnou část příjmů organizace.

## **4.3 Financování centra**

### **4.3.1 Fundraising**

*„Fundraising chápeme jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku financí. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací.“<sup>32</sup>* Tato definice plně vystihuje získávání prostředků pro činnost centra. Fundraisingem se v organizaci zabývá především předsedkyně organizace, která je zkušenou odbornicí v této oblasti. Ale není v silách jednoho člověka tuto těžkou roli zastávat a proto předsedkyni pomáhá celý tým centra. Organizace má fundraisingový plán, který je základem pro dobrý výsledek. Tímto plánem se budeme dále zabývat.

#### **4.3.1.1. Fundraisingové portfolio**

Fundraisingové portfolio je soubor metod fundraisingu. V Třebíčském centru si stanovili následující metody pro získání finančních zdrojů:

- psaní a podávání žádostí o dotace
- psaní a podávání žádostí o granty
- prodej vlastních produktů, služeb
- PR akce, benefice, sbírky
- donor research, oslovení firemních dárců
- získání individuálních dárců - kampaně, osobních kontakty

---

<sup>32</sup> ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: MU, 2007. s. 207. ISBN 978-80-210-4292-6.



Dle mého názoru jsou metody stanoveny správně. Do budoucna bych doporučila zaměřit se na body jako jsou PR akce, benefice, sbírky, oslovení firemních dárců a získávání individuálních dárců pomocí kampaní. V minulosti centrum hojně využívalo získávání zdrojů z veřejných zdrojů a to ze státní správy a také z Evropské unie. Paní předsedkyně byla v této oblasti velice úspěšná v podávání žádostí o dotace a granty.

#### 4.3.1.2 Analýza portfolia

K analýze portfolia jsem použila metodu bostonské matice, která mi připadá jednoduchá pro zpracování a výstižná pro výsledek. Metoda bostonská matice spočívá v rozdělení současných finančních zdrojů do čtyř kategorií:

- hvězdy (vycházející hvězdy) - budoucí hlavní zdroj příjmů, nízké počáteční investice, nízká míra rizika).
- otazníky (problematické dítě) - nestabilní situace, přináší jen problémy, zřejmě nejsou perspektivní. Nutnost investice nebo naopak ukončení.
- dojně krávy - dlouhodobě fungující zdroj příjmů. Nutnost péče o tyto zdroje, abychom je udrželi co nejdéle.
- hladoví psi (mrtví psi) - již nefunkční a nebudou se využívat ani v budoucnu

Pro přehled uvádím grafické znázornění bostonské matice.

Tabulka 16 Bostonská matice finančních zdrojů

<p><b>HVĚZDY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projekty z Evropské unie</li> <li>• dotace a granty ze státní správy</li> </ul>	<p><b>OTAZNÍKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• malé granty</li> <li>• firemní dárci</li> <li>• pořádání benefičních akcí</li> <li>• prodej výrobků vlastní činnosti</li> </ul>
<p><b>DOJNĚ KRÁVY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadace a nadační fondy</li> <li>• vlastní činnost</li> <li>• spolupráce s ostatními neziskovými organizace v regionu, pořádání akcí pro školy a mateřské školky</li> <li>• registrace sociálních služeb</li> </ul>	<p><b>HLADOVÍ PSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuální dárci</li> <li>• inzerce v regionálním tisku</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů centra*

Sestavená bostonské matice nám dává přehled o dosavadních, ale také o budoucích finančních zdrojích potřebných pro další činnost.

### **4.3.2 Návrh na další financování centra**

Dle zpracování jednotlivých analýz bych chtěla navrhnout další možnosti financování. Dle mého názoru, že v organizace dobře funguje role fundraisera. Zaměstnanci centra se snaží zajistit dostatečný objem financí, ale i zde jsou ještě bílá místa.

Do budoucna bych doporučila, zaměřit se na:

- Oslovení firemních dárců a sponzorů, i když v současné hospodářské krizi je tento úkol nesnadný.
- Drobné dárce, například oslovení drobných podnikatelů v regionu
- Spojit své síly s neziskovými organizacemi v regionu
- Dále rozvíjet spolupráci s centry na národní i mezinárodní úrovni
- Stát se registrovaným poskytovatelem sociálních služeb a tím se zaměřit i na jinou cílovou skupinu než jsou pouze rodiny s dětmi, např. seniory
- Uspořádat benefiční koncert, kde představit činnost kroužků
- Uspořádat burzu výrobků, které si vyrábí na pořádaných dílničkách
- Nabízet komerční reklamu na akcích pořádaných centrem
- Nabízet komerční výuku cizích jazyků
- Pomocí inzerce nabídnout překlady komerčních materiálů do cizích jazyků

## 5 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo představit postavení neziskového sektoru v národním hospodářství se zaměřením na občanské sdružení, jako nejrozšířenější formu neziskové organizace. Ty organizace zaujímají nezanedbatelnou část národního hospodářství. Specializují se především na činnosti v oblasti sociálních služeb, zdravotnictví, kultuře, vzdělávání či sportu. Dle platné legislativy jsou to všechny organizace, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem dosahování zisku.

Teoretickou část jsem zpracovala jako rešerši odborné literatury na téma neziskového sektoru. V této části jsem se zabývala představením jednotlivých druhů neziskových organizací a to od založení, jejich cíli, činnostmi, posláním, vizemi, ekonomikou až po jejich zrušení.

V praktické části jsem se zaměřila na konkrétní občanské sdružení, kterým je Třebíčské centrum. V první části jsem představila organizaci, její činnost, cíle, vize a plány a ve druhé jeho financování z různých zdrojů. Zvláště v dnešní době musí neziskové organizace mít vybudovaný perfektní fundraisingový plán. Podle tohoto plánu, by měla organizace mít zajištěné víceúrovňové financování současné, ale i budoucí činnosti. V Třebíčském centru takový plán mají, pracují podle něj a na plnění cílů v něm obsažených se podílí všichni zaměstnanci centra a to především paní předsedkyně, která má bohaté zkušenosti získané dlouholetou prací pro organizaci. Své praktické znalosti a dovednosti si doplňuje vysokoškolským vzděláním a návštěvou odborných seminářů a workshopů. V řízení neziskové organizace nejde jen o znalosti a dovednosti. Lidé, kteří pracují v neziskových organizacích musí brát svou práci jako poslání a ne pouze jako zdroj příjmů. Bez plného nasazení všech pracovníků a týmu dobrovolníků by organizace nemohla fungovat.

Vzhledem k demografickým, politickým, sociálním a ekonomickým aspektům, vidím jako velký krok vpřed ve financování sdružení, v registraci poskytovatele sociálních služeb. Tímto se otevrou organizaci nové možnosti a nabídnou služby pro další cílové skupiny. V roce 2011 se centrum stalo členem Sítě minimálních služeb v Třebíči a bylo zahrnuto do komunitního plánu města. Z toho pro něj vyplývá možnost dalšího financování činnosti a spolupráce s ostatními organizace ve městě poskytujícími sociální služby a prorodinné služby.

Závěrem lze konstatovat, že zajištění dostatečných finančních zdrojů v dnešní době postížená hospodářskou krizí je velmi složité a náročné. Bylo by dobré, abychom si my všichni uvědomili, že rodina je základem veškerého života a snažili se i malým příspěvkem podporovat organizace, které se snaží tuto myšlenku dále prohlubovat a jsou ochotny rodinám v různých životních situacích poskytovat rady, informace a v případě potřeby podat pomocnou ruku .

## Seznam použitých pramenů

### Publikace

1. FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2010. s. 178. ISBN 978-80-251-3234-0.
2. HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova universita, 2011. s. 131. ISBN 978-80-210-5651-0., s. 31-32.
3. JURAJDOVÁ, Hana. *Účetnictví a rozborů II*. Distanční studijní opora. Brno: Masarykova universita, 2005. s. 88.
4. MRKVIČKA, Josef; Kolář Pavel. *Finanční analýza*. Znojmo: SVŠE, 2013. s.200. ISBN 978-80-87314-31-9.
5. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 171. ISBN 978-80-86929-54-5.
6. RUŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace*. Olomouc: Anag, 2009. s. 236. ISBN 978-80-7263-538-2.
7. STRECKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998. s. 214. ISBN 80-7226-112-6.
8. ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. s.155. ISBN 978-80-247-4041-9.
9. ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova universita, 2007. s. 2007. ISBN 978-80-210-4292-6.
10. ŠPALEK, Jiří. *Veřejné statky – Teorie a experiment*. Praha: C.H.BECK, 2011. ISBN 978-80-7400-353-0.
11. TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. s. 122. ISBN 978-80-245-1246-4.
12. ÚZ 708 České účetní standardy. Praha: Sagit, 2009. s. 192. ISBN 978-80-7208-723-5.

### **Zákony a vyhlášky**

13. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
14. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
15. Zákon č. 424/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a v politických hnutích
16. Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu
17. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
18. Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech
19. Zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
20. Vyhláška č. 504/2002 Sb.

### **Internetové zdroje**

21. Mateřská centra slaví 20 let. [online] Poslední verze z 9.1.2012 [cit.2013-4-15]  
Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/159740-materska-centra-slavi-20-let-v-dobe-nejistoty>>
22. Co jsou mateřská centra. [online]. [cit.2012-12-30] Dostupné z:  
<<http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/co-jsou-mc>>
23. <<http://www.neziskovky.cz>>
24. Co je SWOT analýza a jak ji využít. [online] [cit.2013-4-10] Dostupné z:<  
<http://denik.neziskovky.cz/co-je-swot-analyza-a-jak-ji-vyuzit/>>
25. Program Grundtvig [online] Poslední verze z 18.4.2013 [cit.2013-4-18] Dostupné z: <  
[http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project\\_folder\\_id=63](http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=63)>

26. Idea mateřských center [online] Poslední verze z [cit.2013-4-10] Dostupné z:  
<[http://www.jihlavske-listy.cz/radnicni\\_noviny/clanky/tn/2012-11/obsahcisla\\_listopad2012.pdf](http://www.jihlavske-listy.cz/radnicni_noviny/clanky/tn/2012-11/obsahcisla_listopad2012.pdf)>
27. Rodina – základ kariéry. [online] Publikováno dne 25.1.2011. [cit. 2013-4-19]  
Dostupné z: < <http://www.esfcr.cz/projekty/rodina-zaklad-kariery>>
28. 15 let činnosti. [online] Poslední verze z 9.4.2013. [cit.2013-4-2013] Dostupné z:  
<<http://trebicskecentrum.cz/emagazin/tc15let/>>

### **Ostatní zdroje**

29. GRMELOVÁ, Michaela. *Účetní systém vybrané neziskové organizace*. Brno, 2011. s.47. Bakalářská práce. Masarykova universita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Hana Jurajdová, Ph.D.
30. Interní materiály, statistiky, přednášky lektorů
31. Výroční zpráva Třebíčského centra za rok 2010
32. Výroční zpráva Třebíčského centra za rok 2011
33. Účetní výkazy centra za rok 2010 a 2011

## Seznam tabulek

TABULKA 1 ČESKÉ ÚČETNÍ STANDARTY PRO NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	22
TABULKA 2 HODNOTY ORGANIZACE.....	27
TABULKA 3 VNITŘNÍ ÚČETNÍ SMĚRNICE .....	30
TABULKA 4 ČLENĚNÍ ÚČTU 518 OSTATNÍ SLUŽBY.....	30
TABULKA 5 SWOT ANALÝZA CENTRA.....	33
TABULKA 6 ROZVAHA TŘEBÍČSKÉHO CENTRA.....	36
TABULKA 7 HORIZONTÁLNÍ FINANČNÍ ANALÝZA – ABSOLUTNÍ A PROCENTNÍ ZMĚNY .....	36
TABULKA 8 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA CENTRA .....	37
TABULKA 9 VÝPOČET ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	38
TABULKA 10 VÝPOČET ČISTÝCH POHOTOVÝCH PROSTŘEDKŮ.....	39
TABULKA 11 PŘEHLED VÝNOSŮ A NÁKLADŮ PROJEKTŮ V ROCE 2010.....	40
TABULKA 12 PŘEHLED NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PROJEKTŮ V ROCE 2011 .....	43
TABULKA 13 STATISTIKA MATEŘSKÝCH CENTER V NĚKTERÝCH ZEMÍCH K 30.11.2011 .....	44
TABULKA 14 POROVNÁNÍ NÁKLADŮ V LETECH 2010 A 2011 .....	45
TABULKA 15 POROVNÁNÍ VÝNOSŮ V LETECH 2010 A 2011.....	47
TABULKA 16 BOSTONSKÁ MATICE FINANČNÍCH ZDROJŮ.....	48

## Seznam grafů

GRAF 1 VÝVOJ POČTU MATEŘSKÝCH CENTER V ČESKÉ REPUBLICCE .....	24
GRAF 2 VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI TŘEBÍČSKÉHO CENTRA .....	29
GRAF 3 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ.....	34
GRAF 4 PROCENTNÍ VYJÁDŘENÍ POLOŽEK NÁKLADŮ V ROCE 2011.....	45
GRAF 5 PROCENTNÍ ROZLOŽENÍ VÝNOSŮ V ROCE 2010 .....	46