

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – pro frankofonní země



Řízení rozvoje neziskových organizací
– občanské sdružení

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:
Michaela Villnerová

2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela VILLNEROVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku - pro frankofonní země**
Název tématu: **Řízení rozvoje neziskových organizací - občanské sdružení**

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

Charakteristika:

Bakalářská práce je zaměřena na finanční zdroje, které mohou neziskové organizace využívat ve svých činnostech a na schopnost a dovednost manažerů získávat tyto zdroje. Práce je zaměřena na aplikaci v konkrétní organizaci - občanském sdružení.

Cíl řešení:

Cílem bakalářské práce je analýza procesu získávání finančních zdrojů v neziskovém sektoru zaměřená na občanské sdružení a návrh změn pro efektivnější získávání finančních zdrojů pro další rozvoj organizace.

Rámcová osnova:


1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza získávání finančních zdrojů, 5. Návrh změn, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah práce: 30 - 40 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

HAMERNÍKOVÁ, B. Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0
DRUCKER, P., F. Řízení neziskových organizací. Praxe a principy. 1.vyd. Praha, Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1
Internetové zdroje: na [www//europa.eu.int](http://www/europa.eu.int), [www//mfcr.cz](http://www/mfcr.cz) a další

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: **20. března 2006**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2007**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolfnek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení rozvoje neziskových organizací – občanské sdružení vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích, dne 28. 2. 2007

Michaela Villnerová

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady a připomínky k obsahu práce a ředitelce Občanského sdružení DIGNO (důstojnost) za poskytnutí informací a odborné konzultace.

Obsah:

1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU.....	11
2.2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	13
2.2.1 Základní typologie neziskových organizací v ČR.....	14
2.2.2 Přehled neziskových organizací v ČR.....	16
2.2.3 Řízení neziskové organizace.....	18
2.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR.....	19
2.3.1 Příjmy z veřejných rozpočtů a fondů.....	20
2.3.2 Příjmy ze soukromého sektoru.....	21
2.3.3 Příjmy z příspěvků a činností neziskových organizací.....	22
2.3.4 Zahraniční finanční zdroje.....	22
2.4 OBČANSKÁ SDRUŽENÍ.....	23
2.4.1 Vznik a zánik občanského sdružení.....	24
2.4.2 Řízení a orgány občanského sdružení.....	25
2.4.3 Financování občanských sdružení.....	26
3. CÍL A METODIKA PRÁCE	27
3.1 CÍL PRÁCE.....	27
3.2 METODIKA.....	27
4. PRAKTICKÁ ČÁST - OBČANSKÉ SDRUŽENÍ	28
4.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ DIGNO (DŮSTOJNOST) – ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY.....	28
4.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY.....	29
4.2.1 Principy osobní asistence.....	30
4.3 HISTORIE ORGANIZACE.....	30
4.4 ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	32
4.5 ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ V O.S. DIGNO.....	34
4.5.1 Finanční prostředky získané v období 2001 - 2002.....	34
4.5.2 Finanční prostředky získané v roce 2003.....	36
4.5.3 Finanční prostředky získané v roce 2004.....	38
4.5.4 Finanční prostředky získané v roce 2005.....	41
4.6 KOMPARACE ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ O.S. DIGNO V OBDOBÍ 2002 AŽ 2005.....	44
4.7 SOUČASNÉ MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ.....	46
5. DISKUZE	50
6. ZÁVĚR	56
7. SUMMARY	58
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	59
9. SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	61

1. Úvod

Po roce 1989 vzrostl výrazně počet neziskových organizací na území České republiky. Jedním z hlavních faktorů, který ovlivnil rozvoj neziskového sektoru u nás, byl proces ekonomické transformace a vývoj veřejného sektoru. Důležitý byl i legislativní vývoj a to zejména v oblasti hospodaření s rozpočtovými prostředky.

Neziskový sektor však v České republice navazuje na bohatou tradici. Nadace a spolky měly vždy významný podíl na národní, kulturní a politické emancipaci. Už čelní představitelé hospodářství v Království Českém v 19. století věnovali své peníze na charitativní projekty. Prostřednictvím nadací podporovali studenty, aby českému národu zajistili vzdělance. Postupem času, během období první republiky, bylo registrováno až na 5.440 spolků a 1.450 sociálních ústavů, které byly nezávislé na státu. Dále pak stovky organizací a sportovních klubů pro mládež. Tento velký rozvoj neziskových organizací byl však přerušen druhou světovou válkou a následně obdobím komunistické vlády.

Po revoluci se třetí sektor začal opět rychle rozvíjet, přestože z počátku nedostával podporu od vlády. Postupně se ale tato situace začala vyvíjet změnou orientace ČR, až do současné doby, kdy jsme se stali členy Evropské unie.

Nestátní neziskový sektor je dnes důležitou součástí společnosti, jeho organizace sdružují miliony občanů, poskytují širokou paletu služeb, napomáhají rozvoji společenského, ekonomického a nakonec i politického života. Jeho význam nespočívá pouze v přidané ekonomické hodnotě či podílu na celkové zaměstnanosti, ale je díky svému dopadu na takřka všechny sféry života společnosti mnohem komplexnější.

Neziskové organizace jsou nezávislé na státu a své úsilí zaměřují na pomoc ve všech oblastech lidského života. Základním motivem činnosti není nikdy návratnost investic, ale vždy dobrá vůle a úsilí pomáhat. Případné zisky jsou investovány zpět do činnosti organizace.

Nezisková organizace potřebuje pro svou činnost vhodnou strategii získávání finančních prostředků. Nedostatek finančních zdrojů je již tradičně pokládán za jeden z nejzávažnějších problémů neziskových organizací. Možnosti financování neziskových organizací v ČR tvoří zejména granty nadací, fondy Evropské unie, dotace ministerstev, krajských úřadů, měst, dále dary od firem a fyzických osob, sponzorské příspěvky, příjmy z vlastní činnosti a veřejné sbírky.

I přes zdánlivě širokou škálu zdrojů financování nemají neziskové organizace dostatek peněz. Peter F. Drucker, odborník v oblasti řízení podniku i neziskových organizací, uvádí, že mnoho vedoucích pracovníků v neziskových institucích dokonce věří, že veškeré jejich problémy by byly vyřešeny, kdyby měly dostatek peněz. Naopak dnes se neziskové instituce soustřeďují ne na získávání finančních prostředků, nýbrž na jejich rozvoj. Získávání finančních prostředků znamená „chodit pořád dokola s prosíkem“. Rozvoj finančních prostředků naopak znamená vytváření okruhu příznivců, kteří organizaci průběžně podporují. Tato myšlenka by měla být stěžejní myšlenkou chodu všech neziskových organizací.

Cílem této práce s názvem „Řízení rozvoje neziskových organizací – občanské sdružení“ je analýza procesu získávání finančních zdrojů v neziskovém sektoru zaměřená na občanské sdružení a návrh změn pro efektivnější získávání těchto zdrojů pro další rozvoj organizace. Dále pak využití finančních zdrojů v činnostech občanského sdružení, schopnost a dovednost manažerů získávat finanční zdroje.

Zpracování této práce se bude opírat o problematiku neziskových organizací v České republice.

2. Literární přehled

2.1 Teoretické vymezení neziskového sektoru

Terminologie v dané oblasti je velice nejednotná a není dosud právně upravena. Jednou z hlavních příčin je skutečnost, že se jedná o oblast národního hospodářství, která se teprve vyvíjí a jako dalším důvodem je, že se jedná o „mladou“ oblast ekonomického výzkumu a ekonomické teorie /1/.

Díky terminologické rozdílnosti vznikají mnohé problémy v běžném chápání toho, co vlastně neziskový sektor je. Při maximální míře zjednodušení je možné definovat neziskový sektor jako sektor působící mezi státem a trhem, proto se někdy užívá termín „*třetí sektor*“/2/.

Do třetího sektoru patří kromě nestátních neziskových organizací i občanské aktivity, které vykonávají nějakou obecně nebo vzájemně prospěšnou aktivitu bez právní subjektivity – petiční akce, organizování obyvatel, sousedské iniciativy /3/.

Dále se můžeme setkat s termíny „*dobrovolnický sektor*“ – tento termín zdůrazňuje dobrovolnou činnost v tomto sektoru, „*nevládní (či nestátní) sektor*“ a nebo „*nezávislý sektor*“ – oba tyto termíny vyjadřují, že se jedná o organizace, které fungují nezávisle na vládě. V poslední době se často užívá pojem „*občanský sektor*“, neboť tento termín zdůrazňuje propojení neziskových organizací s občanskou společností /2/.

„Občanský sektor chápeme jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem nebo rodinou a společností. Představuje formy činností, které většinou mohou fungovat nezávisle na státu a jeho mocenských orgánech /4/.“

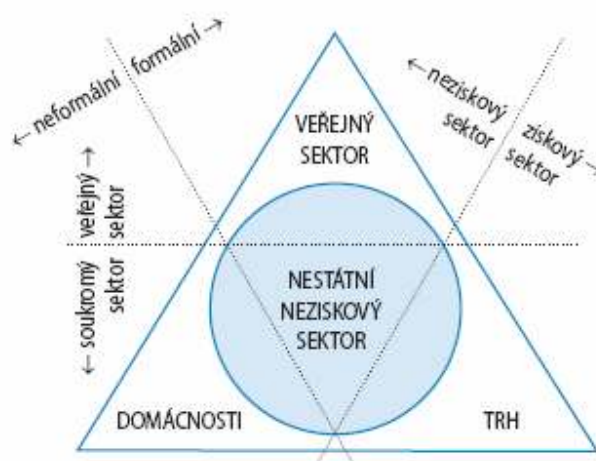
Neziskový sektor tvoří oblast činností, které se funkčně podobají činnostem ve veřejném sektoru, avšak tento sektor funguje na bázi nestátního vlastnictví organizací, které sem patří a jejichž financování není vždy uskutečněno pouze z veřejné rozpočtové soustavy. Lidé, kteří pracují v tomto sektoru, nejsou státními zaměstnanci a často je zde uplatňován princip dobrovolné práce, občanské solidarity, filantropie či charity /1/.

Pro pochopení postavení nestátního neziskového sektoru je nutné tento sektor vidět v kontextu celého národního hospodářství. To je zachyceno v grafickém znázornění

švédského ekonoma Viktora A. Pestoffa v tzv. „trojúhelníku blahobytu“ (welfare triangle), ve kterém Pestoff člení národní hospodářství na 4 sektory a to na základě tří kritérií:

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný,
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální /5/.

Obr. 1: Členění národního hospodářství dle V. A. Postoffa /6/



Výše uvedený model umožňuje charakterizovat organizace působící v těchto sektorech:

- ziskový soukromý sektor – organizace založené za účelem dosahování zisku, formální, soukromé,
- neziskový veřejný sektor – organizace neziskové, formální, veřejné,
- nestátní neziskový sektor – organizace neziskové, formální, soukromé (nestátní),
- neziskový sektor domácností – sektor neziskový, neformální soukromý.

Kromě organizací, které můžeme jasně zařadit do některé z výše uvedených skupin, působí v rámci národního hospodářství i mnoho organizací tzv. hraničních či smíšených, pro které jsou typické velmi různorodé vlastnosti, neboť hranice mezi sektory jsou velmi neurčité a jednotlivé sektory se navzájem ovlivňují a prolínají /5/.

2.2 Neziskové organizace

Pojem nezisková organizace není v České republice upraven žádným platným právním řádem. Tento termín pochází z anglosaské terminologie „notprofit organisation“, „not-for-profit organisation“.

Za definiční základ neziskové organizace je obvykle považována mezinárodně uznávaná charakteristika nestátních neziskových organizací od autorů L. M. Salomona a H. K. Anheiera, tzv. „strukturně-operacionální definice“. Vycházejíc z této definice chápou autoři nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují v ně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům na rozdíl od zájmů nestátních. Tyto instituce pak spojuje pět společných rysů, které tvoří základní vlastnosti nestátních neziskových organizací:

- 1) **organizace jsou do určité míry institucionalizovány (organized)** – tj. mají určitou institucionální strukturu, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
- 2) **mají soukromou povahu (private)**, tj. jsou institucionálně oddělené od státní správy a nejsou jí řízeny. To však nevyklučuje, že mohou mít tyto organizace významnou státní podporu a nebo v jejich vedení mohou být i státní úředníci.
- 3) **nerozdělují zisk (non-profit)**, tj. tyto organizace mohou v určitém období dosáhnout zisku, ale ten musí „vrátit zpět“ a použít pro dosažení cílů a plnění poslání organizace.
- 4) **jsou samosprávné, autonomní (self-governing)**, tj. řídí svou vlastní činnost.
- 5) **jsou dobrovolné (voluntary)**, tj. ve vedení organizace či v jejích konkrétních aktivitách se projevuje prvek dobrovolnosti /2/.

Dle současné legislativní teorie platné v ČR jsou chápány neziskové organizace jako subjekty, které nejsou prioritně zřizovány za účelem podnikání a které si vytvořený zisk nerozdělují mezi sebe, ale použijí ho k dalšímu rozvoji organizace /2/.

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO - The International Classification of Nonprofit Organizations) rozděluje neziskové organizace do následujících 12 základních oblastí podle jejich působení /2/.

Tab. 1: Oblasti působení neziskových organizací /2/

Oblast:	
1. kultura, umění, sport, rekreace;	7. ochrana lidských práv; politika
2. výzkum a vzdělávání;	8. organizování dobročinnosti;
3. zdravotní péče;	9. náboženství;
4. sociální služby;	10. mezinárodních aktivit;
5. ochrana životního prostředí, ekologická výchova;	11. profesních a pracovních vztahů;
6. rozvoj a bydlení;	12. jiná oblast

2.2.1 Základní typologie neziskových organizací v ČR

Přesná charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru není v české odborné ekonomické literatuře jednoznačně definována. Názory na zahrnutí těch kterých organizací do nestátního neziskového sektoru se různí podle kritérií jejich členění /7/.

Členění neziskových organizací podle právní normy:

Český právní řád nedefinuje pojem nezisková organizace. „Organizace neziskového sektoru podléhají v zásadě úpravě práva soukromého, avšak s uplatněním některých veřejnoprávních prvků, týkajících se zejména registračního procesu /2/.“

Pro účely daňové jsou v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších úprav v § 18 odst. 3 neziskové organizace nazývány jako „...poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání,...“ Dále pak v § 18 odst. 8 je taxativní výčet subjektů, které zákon považuje za takovéto poplatníky: „*Za poplatníky podle odstavce 3 se považují zejména zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. Za tyto poplatníky se nepovažují obchodní společnosti a družstva, i když nebyly založeny za účelem podnikání. Tímto nejsou dotčena ustanovení zvláštních právních předpisů /8/.*“

Členění neziskových organizací podle kritéria globálního charakteru poslání

Dle tohoto kritéria je možné členit neziskové organizace podle toho, do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu:

- a) **Organizace veřejně prospěšné (Public Benefit Organization – PBO)**, jejichž hlavní poslání spočívá v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti.
- b) **Organizace vzájemně prospěšné (Mutual Benefit Organization – MBO)**, „které jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem /7/.“ Jejich poslání je tedy uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o zájmy korektní ve vztahu k veřejnosti /7/.

Členění neziskových organizací podle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace

Na základě tohoto členění se neziskové organizace dělí na dvě skupiny:

- **vládní (státní, veřejné) neziskové organizace**, které zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich poslání je podílet se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. V podmínkách ČR sem patří tyto právní formy organizací: příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce.
- **nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace**, „jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, tj. schopnosti určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání /6/.“

Tab. 2: Typologie institucí ve veřejném (státním a municipálním) a neziskovém nestátním sektoru /1/

Veřejný (státní a municipální) sektor	Neziskový nestátní sektor
<ul style="list-style-type: none">• rozpočtové organizace• příspěvkové organizace• fondy• veřejnoprávní instituce	<ul style="list-style-type: none">• nadace a nadační fondy• občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob• obecně prospěšné společnosti• komory (profesní)

2.2.2 Přehled neziskových organizací v ČR

Tab. 3: Přehled neziskových organizací /9/

Druh neziskové organizace	Zákonný předpis		Povinnost registrace
	číslo	Zákon...	
Zájmová sdružení právnických osob s právní subjektivitou	40/1964 Sb.	občanský zákoník	Ministerstvo vnitra
Občanská sdružení včetně odborových organizací	83/1990 Sb.	o sdružování občanů	Ministerstvo vnitra
Politické strany a politická hnutí	424/1991 Sb.	o sdružování v politických stranách a v politických hnutích	Ministerstvo vnitra
Registrované církve a náboženské společnosti	3/2002 Sb.	o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech)	Ministerstvo kultury
Nadace a nadační fondy	227/1997 Sb.	o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech)	krajský rejstříkový soud
Obecně prospěšné společnosti	248/1995 Sb.	o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů	krajský rejstříkový soud
Veřejné vysoké školy	111/1998 Sb.	o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)	Ministerstvo školství
Okresní úřady	147/2000 Sb.	o okresních úřadech - do 31. 12. 2002	Ministerstvo vnitra - vláda
Organizační složky státu	218/2000 Sb. 219/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích	kraje, obce
Organizační složky	250/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů	zřizovatel - organizační složka státu
Příspěvkové organizace	218/2000 Sb. 219/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích	zřizovatel - organizační složka státu
Příspěvkové organizace	250/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů	krajský rejstříkový soud
Školská právnická osoba	561/2004 Sb.	o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)	Ministerstvo školství nebo krajský úřad podle zřizovatele
Vyšší územní samosprávné celky	347/1997 Sb. 129/2000 Sb.	o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona ČNR č. 1/1993 Sb., Ústava ČR o krajích (krajské zřízení)	Ministerstvo vnitra krajský rejstříkový soud
Státní fondy: ▪ Státní fond životního prostředí ▪ Státní fond kultury ▪ Státní fond na podporu kinematografie	388/1991 Sb. 239/1992 Sb. 241/1992 Sb.	o Státním fondu životního prostředí o Státním fondu kultury ČR o Státním fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Státní zemědělský intervenční fond 	256/2000 Sb.	o Státním zemědělském intervenčním fondu a o změně některých dalších zákonů (zákon o Státním zemědělském intervenčním fondu)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fond národního majetku ▪ Pozemkový fond ČR ▪ Fond dětí a mládeže v likvidaci ▪ Státní fond dopravní infrastruktury ▪ Státní fond rozvoje bydlení 	178/2005 Sb. 569/1991 Sb. 364/2000 Sb. 104/2000 Sb. 211/2000 Sb.	o zrušení Fondu národního majetku ČR a o působnosti MF při privatizaci majetku ČR (zákon o zrušení FNM) o Pozemkovém fondu ČR o zrušení Fondu dětí a mládeže a o změnách některých zákonů o Státním fondu dopravní infrastruktury a o změně zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR ve věcech převodu majetku státu na jiné osoby a o FNM ČR, ve znění pozdějších předpisů o Státním fondu rozvoje bydlení a o změně zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR ve věcech převodu majetku státu na jiné osoby a o FNM ČR, ve znění pozdějších předpisů	
Subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obce 	128/2000 Sb.	o obcích (obecní zřízení)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komora daňových poradců ▪ Česká lékařská komora ▪ Česká stomatologická komora ▪ Česká lékárnická komora ▪ Komora auditorů ▪ Česká advokátní komora ▪ Česká komora architektů, Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě ▪ Notářské komory a Notářská komora ČR 	523/1992 Sb. 220/1991 Sb. 220/1991 Sb. 220/1991 Sb. 254/2000 Sb. 85/1996 Sb. 360/1992 Sb. 358/1992 Sb.	o daňovém poradenství a KDP ČR o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře o auditorech a změně zákona č. 165/1998 Sb. o advokacii o výkonu povolání autoriz. architektů a o výkonu povolání autoriz. inženýrů a techniků činných ve výstavbě o notářích a jejich činnosti (notářský řád)	Ministerstvo vnitra nezapíše se
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Česká televize a rozhlas ▪ Česká televize ▪ Český rozhlas ▪ Společenství vlastníků bytových jednotek ▪ Honební společenstvo 	231/2001 Sb. 483/1991 Sb. 484/1991 Sb. 72/1994 Sb. 449/2001 Sb.	o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů o České televizi o Českém rozhlasu kterým se upravují některé spoluvlastnické vztahy k budovám a některé vlastnické vztahy k bytům a nebytovým prostorům a doplňují některé zákony (zákon o vlastnictví bytů) o myslivosti	licence Rada pro rozhlasové a televizní vysílání nezapíše se nezapíše se krajský rejstříkový soud Ministerstvo životního prostředí

2.2.3 Řízení neziskové organizace

Ještě před několika léty bylo slovo „řízení“ pro neziskové organizace nepřijatelné. Jejich činnost tím byla ztotožňována s podnikáním, což tyto organizace razantně odmítaly. V současné době patří řízení neziskové organizace k jedné z klíčových činností osob stojících v čele organizace /10/.

Přesto však v oblasti řízení existuje jen málo metod určených pro neziskové organizace. Většina z nich byla původně vyvinuta na základě potřeb podniků. Ale jen málokterá zohledňuje odlišný charakter provozu neziskových organizací a zvláštnosti jejich potřeb. Řízení neziskové organizace se zaměřuje především na poslání organizace, získávání finančních prostředků nutných pro jejich provoz, strategii vyžadující marketing služeb atd. Vyžaduje rovněž specifický přístup k lidským zdrojům zejména kvůli potřebě získávat nové dobrovolníky, neboť obzvláště v neziskových organizacích se objevuje problém lidské vyčerpanosti. Důvodem toho je, že zde individuální angažovanost dosahuje mimořádné intenzity /10/.

2.2.3.1. Řídící orgány neziskových organizací

Strukturu neziskových organizací tvoří převážně tyto orgány:

- **Nejvyšší orgán organizace** – obvykle jím bývá sněm, sjezd, členská schůze, správní rada nebo valná hromada. Nejvyšší orgán přijímá a mění základní dokumenty, rozhoduje o základních existenčních otázkách a přísluší mu rozhodování zásadního významu.
- **Statutární orgán** – orgán určený v základních dokumentech organizace a oprávněný zastupovat organizaci navenek. Může být kolektivní (např. předsednictvo, představenstvo apod.) nebo individuální (např. ředitel, výkonný tajemník, apod.). Statutární orgán je právně odpovědný za organizaci.
- **Výkonný orgán** – určen k operativnímu řízení. Může být jak kolektivní, tak individuální. Může být zároveň statutárním orgánem. Vykonává rozhodnutí nejvyššího orgánu a ve vymezené kompetenci rozhoduje v dílčích otázkách.
- **Kontrolní nebo dozorčí orgán** – obvykle jím bývá dozorčí rada, kontrolní komise nebo jen revizor či člen nejvyššího orgánu. Přezkoumává účetní závěrku, musí mít zaručen

přístup k informacím o hospodářské činnosti. Ze své činnosti se odpovídá nejvyššímu orgánu /11/.

Neziskové organizace jsou ze zákona povinny v zakládajících dokumentech definovat řídicí strukturu své organizace, kompetence a povinnosti řídicího orgánu /11/.

Pro určité právní formy organizací jsou orgány organizace určeny zákonem. Jedná se např. o nadace a nadační fondy, kdy Hlava IV zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, přímo vyjmenovává orgány nadace, definuje jejich činnost, rozsah působnosti, náležitosti týkající se členů, počet členů, funkční období aj. Orgány nadace dle tohoto zákona jsou:

- Správní rada – statutární orgán
- Dozorčí rada – kontrolní orgán; (musí být zřízena vždy, jestliže nadační jmění nebo majetek nadačního fondu je vyšší než 5 mil. Kč. V ostatních případech může být dozorčí rada zřízena, pokud tak stanoví nadační listina anebo statut nadace nebo nadačního fondu);
- Revizor – není-li zřízena dozorčí rada, vykonává její působnost /12/.

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, upravuje problematiku orgánů obecně prospěšné společnosti podobně jako zákon o nadacích:

- Správní rada – statutární orgán;
- Ředitel – řídí činnost o.p.s., pokud tato činnost není zákonem, zakládací listinou nebo statutem vyhrazena do působnosti správní rady, popřípadě i jiného orgánu obecně prospěšné společnosti ;
- Dozorčí rada – kontrolní orgán /11/.

2.3 Zdroje financování neziskových organizací v ČR

Aby nezisková organizace mohla zajišťovat svou činnost a plnit své cíle, je nutné zabezpečit trvalý přísun finančních prostředků. Z hlediska hospodaření je pro neziskové organizace především typické vícezdrojové financování /5/.

Finanční příjmy lze rozlišit do tří základních skupin:

- příjmy z veřejných rozpočtů a fondů

- příjmy ze soukromého sektoru
- příjmy z příspěvků a činností organizace /2/.

2.3.1 Příjmy z veřejných rozpočtů a fondů

Mezi zdroje těchto příjmů patří především ministerstva, města, obce, magistráty a fondy. Finance z těchto zdrojů jsou z pravidla účelově vázány.

Příjmy z veřejných rozpočtů a fondů zahrnují tři druhy příjmů:

- *granty a smlouvy*, tj. přímé příspěvky vlády organizacím na podporu specifických činností a programů;
- *mandatorní transfery*, tj. příspěvky vlády, z nařízení zákonem, k financování určitých druhů organizací v uskutečňování veřejných programů;
- *dotace a platby zprostředkované třetí stranou*, tj. převážně sociální zabezpečení, platby zdravotního pojištění a další nepřímé vládní platby, které jsou hrazeny organizacím za služby poskytované jednotlivcům /2/.

Častým rysem těchto zdrojů bývá, že peníze jsou určeny na činnost, kterou poptávají občané a stát není schopen ji pokrýt. Vzhledem k tomu lze usuzovat, že by i neziskové organizace měly mít právo získávat část finančních prostředků, které občané odvádějí státu a jejichž požadavky nemá stát možnost uspokojit /6/.

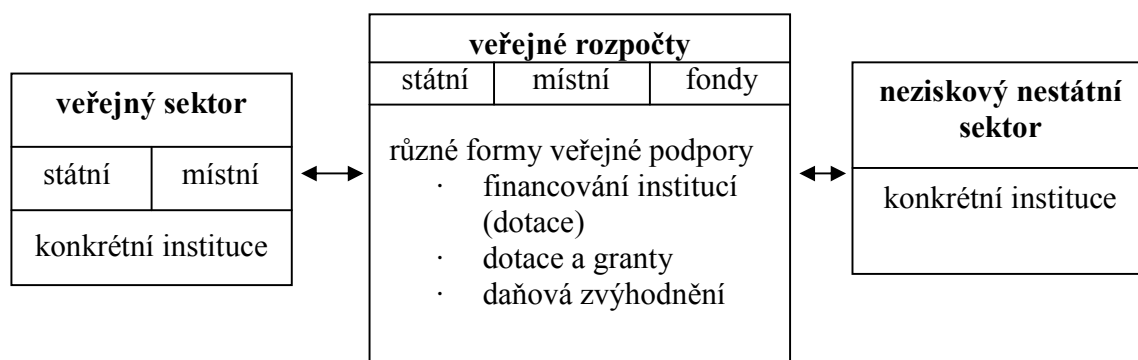
Existují v zásadě dva způsoby, jakými může stát podporovat neziskové organizace:

1. *poskytování dotací ze státního rozpočtu a z rozpočtu obcí* - Zásady pro poskytování dotací ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím se řídí usnesením vlády České republiky ze dne 7. února 2001 č. 114, který je v návaznosti na zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákony s problémem související. Dotace se poskytují podle § 7 zákona č. 218/2000 Sb. /6/.
2. *daňová a poplatková zvýhodnění* – tj. přímé daňové zvýhodňování oproti podnikatelským subjektům a daňová podpora dárců. Tuto problematiku upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí a zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí /13/.

Státní prostředky je možno poskytovat následujícími formami:

- a) výběrové řízení na konkrétní projekty a úkoly neziskových organizací předkládané u příslušných státních orgánů – vybraným projektům jsou dotace poskytovány na dobu jednoho kalendářního roku, v případě, že se jedná o projekt, který se vztahuje na kontinuální aktivity, musí být pro každý rok předkládán nový projekt;
- b) příspěvky a dotace na základě specifických zákonů, vládních usnesení, nařízení vlády a ministerských vyhlášek – jedná se zejména o financování politických stran a hnutí, církví a náboženských organizací, apod.;
- c) veřejné zakázky – na základě zákona č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách; tento prostředek je určen především pro činnosti humanitární pomoci, protidrogové prevence, politika státu vůči uprchlíkům apod.;
- d) smlouvy – na základě smlouvy může obec poskytnout neziskovým organizacím příspěvky na činnost, kterou by jinak musela obec poskytovat ze zákona sama. Jedná se zejména o oblast sociálních služeb /2/.

Obr. 2: Vazba mezi institucemi ve veřejném (státním a municipálním) a neziskovém nestátním sektoru a veřejnými rozpočty /5/



2.3.2 Příjmy ze soukromého sektoru

Tyto příjmy tvoří čtyři příjmové složky:

1. *příjmy od nadací* – tj. granty poskytované neziskovým organizacím nadacemi. Nezahrnují se sem nadace, které udělují granty z obchodních společností.

2. *dary a činnosti podnikatelské sféry* – patří sem dary přímo od podnikatelských subjektů nebo dary z obchodních či společenských nadací. Spadají sem příspěvky z tuzemského i mezinárodního podnikání.
3. *individuální dary a sponzorství* – přímé příspěvky jednotlivců.
4. *sdílené formy získávání finančních prostředků* – patří sem získávání prostředků přes fundraisingová opatření jako např. speciální loterie, tomboly, veřejné sbírky sloužící více než jedné organizaci /2/.

2.3.3 Příjmy z příspěvků a činností neziskových organizací

Jedná se v podstatě o typ obchodních nebo komerčních příjmů, které neziskové organizace získávají. Tvoří je následující čtyři skupiny příjmů:

- *Poplatky a příspěvky za služby* – platby, kterými klienti přispívají na služby, které přijímají a které nejsou kompenzovány institucemi státního sektoru.
- *Členské příspěvky* – platí je členové organizace jako podmínku členství.
- *Příjmy z prodeje činností* – patří sem příjmy z činností, které nemají přímou souvislost s primárním posláním organizace. Je zde zahrnut i příjem z vedlejší činnosti.
- *Investiční výnosy* – příjmy, které nezisková organizace získává díky kapitálu, který vlastní /2/.

2.3.4 Zahraniční finanční zdroje

Od roku 1990 tvoří zahraniční zdroje významnou část příjmů neziskových organizací. Finanční prostředky určené pro Českou republiku spravují převážně grantové nadace (Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadace partnerství, Evropská nadace pro lidská práva, atd.) a v některých případech i pověřené státní instituce /13/.

V současné době je jedním z nejvýznamnějších z těchto zdrojů Evropská unie, která v rámci své politiky poskytuje finanční pomoci členským státům EU na základě stanovených ekonomických měřítek /13/.

Mezi nejvíce využívané programy určené na tuto podporu jsou program PHARE Poland and Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy), předstrukturální fondy a strukturální fondy. I v této oblasti se jednoznačně uplatňují principy programového

financování a "výběrových" řízení pro získání příslušných dotací. Rovněž vyhodnocování výsledků je věcí podrobného zkoumání /14/.

Kromě již zmiňované Evropské unie poskytují finanční prostředky také jiné mezinárodní organizace (např. UNESCO, UNICEF aj.) Projekty podporované těmito organizacemi musí splňovat určitá kritéria. Jedním z nich je, že projekt musí být globálního nebo mezinárodního charakteru /15/.

2.4 Občanská sdružení

Podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů:

- a) v politických stranách a politických hnutích,
- b) k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání,
- c) v církvích a náboženských společnostech /16/.

Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou. Orgány státní správy mohou zasáhnout do činnosti občanských sdružení jen v mezích zákona. Členy mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby /16/.

Tato forma neziskové organizace je často využívána při činnosti sportovních klubů, zájmových sdružení, ekologických hnutí a dalších, a to zejména kvůli flexibilitě právní úpravy vzniku a fungování tohoto typu neziskové organizace. Mezi výhody patří též nízká ekonomická náročnost, neboť při vzniku sdružení zákon nevyžaduje žádné majetkové vklady a registrační řízení je bezplatné /17/.

Mezi občanská sdružení patří: odborové organizace, zahrádkáři, tělovýchovné jednoty, rybářské spolky, chovatelé, včelaři, Český svaz žen, Český červený kříž (podle zákona č. 126/1992 Sb., o ochraně znaku a názvu Červeného kříže a o Československém červeném kříži, ve znění pozdějších předpisů), myslivecká sdružení a Český myslivecký svaz (podle zákona č. 449/2001 Sb., o myslivosti, ve znění pozdějších předpisů), obec – Obec architektů, Obec moravskoslezských spisovatelů, Asociace muzeí a galerií, Rada státních galerií /9/.

Novelou zákona o sdružování občanů, provedené zákonem č. 342/2006 Sb., účinné od 3.7. 2006 se stanoví, že se název sdružení musí výrazně lišit od názvu právnické osoby, která

již vyvíjí činnost na území České republiky, od názvu orgánu veřejné moci České republiky, od názvu mezinárodní organizace, jejího orgánu nebo její instituce a od názvu Evropské unie a jejích orgánů. Název sdružení musí obsahovat označení „občanské sdružení“ nebo zkratku „o.s.“. Občanská sdružení jsou povinna uvést svůj název do 3 let ode dne nabytí účinnosti uvedené novely zákona č. 80/1990 Sb. do souladu s platnou právní úpravou /18/.

2.4.1 Vznik a zánik občanského sdružení

Občanské sdružení vzniká na základě registrace, kterou provádí Ministerstvo vnitra. Jestliže jsou splněny všechny zákonné požadavky musí Ministerstvo registraci provést. Odmítnout ji může jen z důvodů přesně stanovených zákonem. Na registraci je tedy právní nárok. Návrh na registraci mohou podat nejméně tři občané, z nichž alespoň jeden musí být starší 18 let /17/.

Občanské sdružení se zakládá především k uspokojení zájmů svých členů a občanů v jejich okolí /9/.

Zánik občanského sdružení upravují následující zákony:

- zákon č.40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č.328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č.337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů

Občanské sdružení zaniká:

- a) dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením,
- b) pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění /17/.

„Pokud stanovy sdružení neurčují způsob dobrovolného rozpuštění nebo sloučením s jiným orgánem, rozhoduje o něm jeho nejvyšší orgán. Tento orgán oznámí zánik sdružení do 15 dnů příslušnému ministerstvu /16/.“

2.4.2 Řízení a orgány občanského sdružení

Vymezení organizační struktury občanských sdružení ponechává zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, plnou odpovědnost jeho stanovám, které jsou základním dokumentem občanského sdružení /17/.

Ve stanovách musí být uvedeno: název, sídlo, cíl 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 /16/.

Jaké orgány budou vytvořeny a jak se budou jmenovat je v kompetenci zakladatelů sdružení a následně jeho nejvyššího orgánu. Mělo by být ale pamatováno na odlišení funkce nejvyššího orgánu a statutárního orgánu /15/.

Nejvyšším orgánem sdružení, dle obvyklé praxe, bývá valná hromada jeho členů či členská schůze. Ta volí ze svého středu výkonný orgán, jímž je výkonný výbor. Často bývá volena i revizní komise. Další orgány jako rady, výbory, sněmy, sjezdy, jednatele, předsedy, prezidenty, vedoucí apod. jsou ustanoveny podle potřeb sdružení. Ve stanovách musí být určen způsob ustavování těchto orgánů a i délka funkčního období /15/ .

Valná hromada se obvykle schází minimálně 1-2krát do roka. Oprávněním valné hromady je (zejména):

- schvalovat stanovy, rozhodovat o jejich změnách,
- schvalovat plán činnosti sdružení na každý kalendářní rok,
- schvalovat výroční zprávu, rozpočet a roční uzávěrku hospodaření sdružení,
- rozhodovat o výši členských příspěvků a termínu jejich splatnosti,
- volit a odvolávat členy výkonného orgánu,
- rozhodovat o vyloučení člena,
- rozhodovat o zániku sdružení.

Výkonný orgán je ze své činnosti odpovědný valné hromadě. Jeho schůzi svolává předseda. Do působnosti výkonného orgánu náleží:

- volba předsedy z jeho členů,
- koordinace činnosti sdružení mezi zasedáním valné hromady,
- svolávání valné hromady,
- příprava podkladů pro rozhodnutí valné hromady,

- rozhodování o zřízení poradních orgánů.

Revizní komise tvoří kontrolní orgán a dohlíží na činnost a hospodaření organizace, zda jsou v souladu s jejími cíly. Počet členů a délku funkčního období určují stanovy /15/.

2.4.3 Financování občanských sdružení

Pro občanská sdružení je především typické vícezdrojové financování. To znamená, že tyto subjekty používají pro financování potřeb vlastní zdroje (členské příspěvky, výnosy z doplňkových činností, které samy provozují), soukromé zdroje (dary od sponzorů a donorů, od nadací), dále prostředky ze zahraničních zdrojů (soukromých i veřejných - např. fondy Evropské Unie) a v neposlední řadě mohou získat finanční prostředky prostřednictvím dotace z veřejných zdrojů a to z rozpočtu státního, krajského a nebo rozpočtu obce /5/.

Základním předpisem, který stanoví finanční vztahy ke státnímu rozpočtu je zákon 576/1990 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky. Tyto vztahy jsou určeny tím, že ze státního rozpočtu je možné občanským sdružením a obecně prospěšným společností poskytovat dotace. Na tyto dotace není právní nárok a jejich poskytování se řídí předem stanovenými podmínkami. „Dotace se poskytují podle § 5 rozpočtových pravidel a to zásadně jako účelové dotace na konkrétní akce, programy nebo předem stanovené oblasti potřeb /14/.“

K tomuto účelu vláda schválila Zásady pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky občanským sdružením usnesením vlády ze dne 23. června 1999 č.642 + P.

Výše zmíněné zásady vycházejí z principu účelovosti poskytnuté dotace, což je v souladu s § 5 odst. 2 a odst. 3 písm. c) zákona č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky), ve znění pozdějších předpisů, rozpočtových pravidel. „Základem pro poskytování většiny dotací je vyhlášení konkrétních programů a úkolů, na něž stát finančně přispívá. Do rozdělování těchto dotací jsou zapojeny odborné orgány ústředních orgánů státní správy, jako tzv. profesionální princip /14/.“

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této práce s názvem „Řízení rozvoje neziskových organizací – občanské sdružení“ je analýza procesu získávání finančních zdrojů v neziskovém sektoru zaměřená na občanské sdružení a návrh změn pro efektivnější získávání finančních zdrojů pro další rozvoj organizace.

3.2 Metodika

Metodika této práce vychází ze zadání a stanovených cílů. Ve své práci jsem postupovala dle následující metodiky:

- studium literárních pramenů zaměřených na uvedenou problematiku
- konzultace se zástupci občanského sdružení
- shromáždění a urovnání informací
- stručná charakteristika občanského sdružení DIGNO (důstojnost) včetně popisu vývoje, řízení a organizační struktury organizace
- analýza získávání finančních prostředků v jednotlivých letech existence sdružení, členění finančních zdrojů na zdroje veřejné, soukromé, vlastní a následné zhodnocení struktury finančních zdrojů
- zjištění současných možností financování
- porovnání zjištěných výsledků z analýzy s poznatky z odborné literatury
- navržení optimalizačních řešení
- závěrečné vyhodnocení a doporučení pro praxi

Vzhledem k tomu, že tato problematika není dostatečně zpracována a oblast neziskových organizací je ve fázi rozvoje, bylo kromě uvedených zdrojů čerpáno i z informací získaných na vzdělávacích seminářích týkajících se této problematiky.

4. Praktická část - občanské sdružení

4.1 Občanské sdružení DIGNO (důstojnost) – základní charakteristiky

Občanské sdružení DIGNO (důstojnost), jak zní jeho celý oficiální název, se sídlem v Kutné Hoře poskytuje služby v oblasti sociální péče a to již od roku 2001, kdy bylo založeno současnou předsedkyní sdružení a registrováno u Ministerstva vnitra ČR dne 25. října 2001 pod číslem VS/1-1/48 378/01R.

Z počátku své služby nabízelo jen klientům v Kutné Hoře, ale s postupem času se díky velkému zájmu ze strany klientů činnost sdružení rozšířila i do Kolína, Českého Brodu, Čáslavi a přilehlého okolí uvedených měst.

Posláním sdružení je pomáhat tělesně a zdravotně postiženým občanům a seniorům zůstat co nejdéle v domácím prostředí a žít plnohodnotný a důstojný život.

Cíle sdružení uvedené ve stanovách sdružení:

1. Zajistit důstojný život lidem tělesně postiženým, pohybujícím se převážně na vozíku, tzn. zabezpečit, aby tělesně postižení lidé měli jako rovnoprávní občané zajištěny základní lidské potřeby.
2. Zajistit, aby člověk s postižením mohl sám rozhodovat o svém životě a převzít za něj zodpovědnost, aby si klient sám určoval, kdy a jakou pomoc potřebuje.
3. Provádět služby osobní asistence pro klienty nejen osamělé, ale i pro ty, kteří jsou obklopeni péčí rodiny a přátel, tzn. umožnit těmto obětavým lidem regeneraci sil.

Cíl sdružení uvedený ve výroční zprávě za rok 2005:

Zajistit důstojný a plnohodnotný život tělesně a zdravotně postiženým lidem a seniorům nejenom v Kutné Hoře, Kolíně, Českém Brodě, Čáslavi, ale hlavně v okolí těchto měst. Společně zabezpečit a zajistit základní lidské potřeby: stravu, hygienu, ošacení, bydlení, zdravotní péči, technické pomůcky, vzdělání, pracovní uplatnění, informace, komunikaci, dopravu, přístup do veřejných i kulturních zařízení apod.

Snaha pružně reagovat na individuální potřeby klientů, jak místně, tak časově, je zajištěna spoluprací s ostatními poskytovateli sociálních služeb v Kutné Hoře, Kolíně, Čáslavi

a jejich okolí, čímž je vytvořena síť služeb sociální pomoci v regionu. Díky tomuto systému - partnerství - si sám občan, který potřebuje pomoc druhé osoby, vybere z nabízených sociálních služeb tu, co nejvíce potřebuje a vyhovuje mu, nebo tyto služby kombinuje tak, aby splňovaly jeho požadavky a potřeby.

Cílové skupiny, jímž jsou služby o. s. DIGNO především určeny jsou:

- Lidé s tělesným a zdravotním postižením
- Lidé imobilní v důsledku nemoci či stáří
- Děti ve školách a školkách

4.2 Poskytované služby

Občanské sdružení DIGNO poskytuje následující služby:

- 1) **Osobní asistence** - je jeden z druhů komplexní péče, jedná se o speciální službu pro zdravotně a tělesně postižené občany, kteří žijí mimo ústavu sociální péče, a kteří se neobejdou bez pomoci druhé osoby. Služba je poskytována terénním způsobem přímo u klientů. Je to cesta k důstojné existenci, kdy může i občan s těžkým postižením žít ve své domácnosti, a kde zvládá za pomoci osobního asistenta základní životní potřeby a to jak biologické (jídlo, pití, toaleta, hygiena, polohování, pohyb, návštěva lékaře, atd.), tak i společenské (návštěva divadla, kina, výstav, vzdělávání, styk s přáteli, atd.). Tato služba je výjimečná tím, že klient, tj. osoba s postižením, si sám určuje, jakou péči a v jakém rozsahu potřebuje a jakou chce využít.
- 2) **Respitní péče** - je určena rodinám trvale pečujícím o svého rodinného příslušníka s postižením. Zajištěna je komplexní péče na dohodnutou dobu, aby si pečující rodina mohla oddechnout od soustavné péče. Respitní péče dává rodinám jistotu, že na náročnou péči nejsou sami, že si mohou občas odpočinout. Tato jistota mnohdy zabrání rozhodnutí o trvalém umístění postiženého do ústavu.
- 3) **Krizová péče** - je určena rodinám, které trvale pečují o svého příbuzného s postižením. Pokud člen, který trvale pečuje o postiženého, náhle onemocní, není v rodině často nikdo, kdo by mohl péči ihned převzít.

- 4) **Poradenství v sociální oblasti** - Spočívá v poskytování informací uživatelům o jejich právech, povinnostech a oprávněných zájmech. Nabízí alternativy řešení jejich problému nebo životní situace a napomáhá tyto možnosti realizovat. V případě potřeby poradce zajišťuje o.s. DIGNO zkontaktování odborníka (právníka, lékaře, psychologa apod.).
- 5) **Půjčování kompenzačních pomůcek** – o.s. DIGNO vlastní 2 invalidní mechanické vozíky, toaletní křeslo, schodolez a hygienickou matraci, které na požádání propůjčuje svým klientům. Od ledna 2007 bude k dispozici i sprchovací lehátko.

4.2.1 Principy osobní asistence

Osobní asistence v pojetí jak ji vykonává o.s. Digno má tři základní principy:

- I. Nevyžaduje odborné vzdělání asistentů, asistenti jsou proškoleni v oblasti péče o handicapované občany a v oblasti bezpečnosti práce.
- II. Klient musí být schopen sám se podílet na osobní asistenci, sám vede asistenty k výkonu příslušné činnosti (sebeurčující typ osobní asistence).
- III. Poskytování služeb se řídí Standardy kvality sociálních služeb.

Od ledna 2007 začne platit nový zákon o sociálních službách, který přinese kromě jiného i změny v principech osobní asistence.

4.3 Historie organizace

V období od založení občanského sdružení dne 25. 10. 2001 do roku 2003 poskytovalo DIGNO služby osobní asistence dvěma klientům a zaměstnávalo dvě osobní asistentky na hlavní pracovní poměr. Na mzdy asistentek byly použity dotace od Úřadu práce, z Nadace Olgy Havlové a finanční prostředky získané z plateb klientů za poskytované služby.

V roce 2003 nastává změna v řízení občanského sdružení. Do funkce koordinátorky osobní asistence nastoupila nynější ředitelka organizace, která zprvu tuto práci vykonávala na základě Dohody o provedení práce. Vytvoření této nové pracovní pozice v organizaci mělo za cíl efektivně řídit činnost asistentek a zároveň získat větší přehled o možnosti získávání finančních prostředků pro chod a rozvoj organizace. Následně se pak mění způsob financování organizace. Finanční prostředky jsou získávány z nových zdrojů. Občanské

sdružení získává dotaci od města Kutná Hora a z Ministerstva práce a sociálních věcí. Dalším zdrojem příjmů byly sponzorské dary. Z výše uvedeného lze soudit, že organizace začíná postupně využívat vícezdrojové financování. Zásahu na tom nese i koordinátorka osobní asistence, která se velkou měrou zasadila o získání těchto finančních příjmů.

V roce 2004, na základě propagace služeb, které organizace zajišťuje, vzrostla výrazným způsobem poptávka po těchto službách. Pro uspokojení této poptávky muselo sdružení přijmout nové asistentky a to jak na HPP, tak i na DPP. Zároveň DIGNO rozšířilo své služby do sousedního okresního města Kolína a jeho přilehlého okolí. S rozšiřováním organizace bylo nutno zajistit i potřebné finance na provoz. Což vyvolalo potřebu „plánovat“ a hledat další možné zdroje financování. To se stalo součástí náplně práce koordinátorky osobní asistence, která byla zaměstnána na hlavní pracovní poměr a její funkce byla rozšířena i na oblast získávání finančních prostředků.

Dne 8. dubna 2004 obdrželo občanské sdružení DIGNO „Cenu města Kutné Hory“ za rok 2003 v oblasti sociální činnosti.

Rok 2004 je rovněž v o.s. DIGNO spojen s projektem nazvaným „Osobní asistence jako cesta k důstojnému životu“. Tento projekt navazoval na dosavadní činnost sdružení a díky příspěvkům z veřejných a soukromých zdrojů se mohl více rozvinout. Cílem tohoto projektu bylo umožnit službu osobní asistence co nejširšímu počtu zájemců. Součástí realizace projektu bylo v závislosti na rozšíření služeb i vytvoření prvního placeného místa řídicího pracovníka zaměstnaného na plný úvazek. Tuto funkci začala vykonávat právě koordinátorka osobní asistence.

V roce 2005 dochází ke změnám ve vedení organizace a jejím řízení. S platností od 1. ledna 2005 byla koordinátorka osobní asistence jmenována předsedkyní a místopředsedkyní sdružení do funkce ředitelky sdružení. Funkce koordinátorky osobní asistence byla svěřena jedné z asistentek, ale pouze pro koordinaci asistentek pracujících v regionu Kutné Hory. Pro oblast Kolína a okolí vykonávala nadále tuto funkci nově jmenovaná ředitelka sdružení a to až do poloviny roku 2005, kdy tuto činnost začala též vykonávat pracovnice z řad asistentek.

V tomto roce se rovněž začínají vytvářet krátkodobé a dlouhodobé cíle organizace. Jedním z cílů je i profesionalizovat tuto organizaci. Což je spojeno s řadou vzdělávacích seminářů, které absolvují jak vedoucí pracovníci organizace, tak i asistentky. Součástí

naplnění tohoto cíle je i nástup ředitelky sdružení na rekvalifikační kurz: „Řízení neziskové organizace“. Na základě absolvování vzdělávacích seminářů a kurzů dostává vedení organizace nový, užitečný a hlavně potřebný náhled na efektivní řízení, které začíná využívat k lepšímu chodu organizace.

4.4 Řízení a organizační struktura

Dle zakládajících stanov organizace je nejvyšším orgánem sdružení **Valná hromada**, tvoří ji všichni členové sdružení (v současné době 9 členů), rozhoduje o změnách stanov sdružení, schvaluje výroční zprávu, rozpočet a účetní závěrku sdružení, volí na dobu dvou let členy výboru a revizní komise, rozhoduje o odvolání členů sdružení a o rozpuštění sdružení, svolává ji Výbor podle potřeby, nejméně však dvakrát ročně.

Výkonným orgánem je ve stanovách určen **Výbor**. Ten má lichý počet členů (min. 3 členy), funkční období výboru je dvouleté, opakovaná volba je možná. Řídí činnost sdružení v období mezi zasedáními valné hromady a schází se nejméně čtyřikrát ročně. Výbor volí ze svých členů předsedu a místopředsedu výboru, koordinuje činnost sdružení, svolává valnou hromadu, zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady, rozhoduje o přijetí za člena sdružení, navrhuje zrušení členství. Předseda a místopředseda výboru zastupují sdružení navenek a jednají jeho jménem.

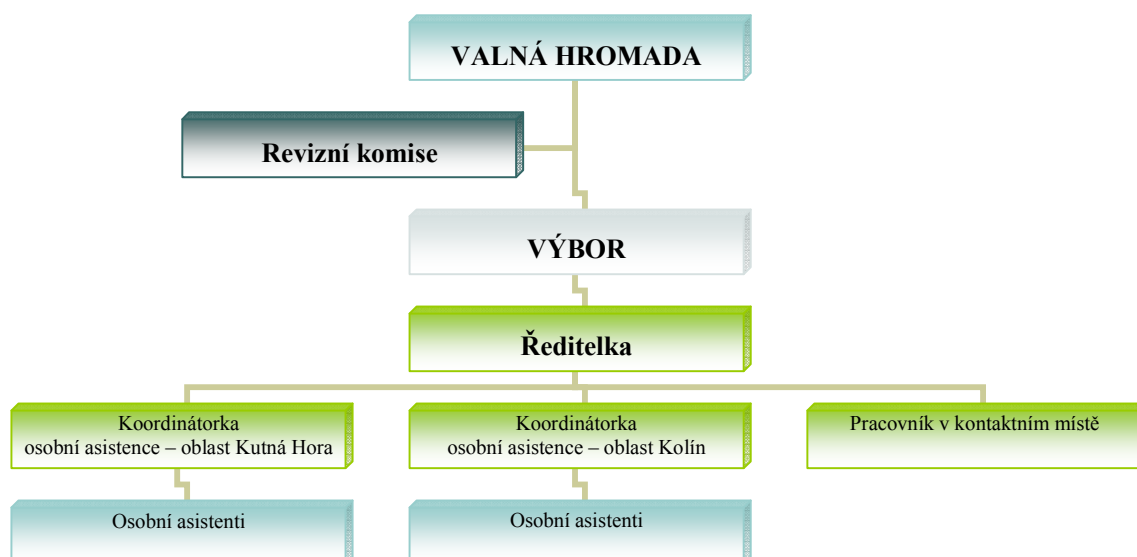
V současné době tvoří výbor sdružení 3 členky a to předsedkyně sdružení, která je zároveň předsedkyní výboru, místopředsedkyně sdružení a ředitelka sdružení. Místopředsedkyně sdružení vykonává současně funkci ekonoma sdružení. Ředitelka sdružení je zaměstnána na hlavní pracovní poměr a předsedkyní výboru jí byla udělena plná moc v zastupování sdružení navenek.

Ředitelka sdružení má na starosti celkový chod organizace. Mezi její kompetence patří jednání s orgány státní správy, jednání v personálních a finančních otázkách sdružení a podepisování dokumentů, uzavírání smluv s klienty. Dále navrhuje, sepisuje a realizuje projekty a žádosti o granty, shání sponzory, zajišťuje administrativu sdružení, zpracovává podklady pro účetní, aj.

Kontrolním orgánem sdružení je dle stanov **Revizní komise**, která za svoji činnost odpovídá valné hromadě, má nejméně tři členy, vykonává dohled nad hospodařením sdružení,

upozorňuje výbor na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění. Kontrolu provádí nejméně dvakrát ročně. Pro zasedání valné hromady vypracovává zprávu o výsledcích revizí a kontrolní činnosti.

Obr. 3: Organizační struktura sdružení /interní zdroj/



Tab. 4: Vývoj počtu asistentek a klientů /zdroj: Výroční zpráva o.s. DIGNO 2005/

Celkový počet asistentek						
Místo / Období		2001	2002	2003	2004	2005
Kutná Hora	HPP	0	2	2	7	7
Kolín	DPP	-	-	2	3	3
Kutná Hora	HPP	-	-	-	3	5
Kolín	DPP	-	-	-	1	4
Koordinátorky	HPP	-	-	1	2	2
Celkový počet klientů						
Místo / Období		2001	2002	2003	2004	2005
Kutná Hora		-	2	8	19	15
Kolín		-	-	-	9	23
Český Brod		-	-	-	-	1

V současné době občanské sdružení DIGNO (důstojnost) zaměstnává 21 osobních asistentek na hlavní pracovní poměr, 2 osobní asistentky na Dohodu o provedení práce, jednoho administrativního pracovníka v kontaktním místě na poloviční úvazek na hlavní pracovní poměr a ředitelku sdružení rovněž na hlavní pracovní poměr. Předsedkyně a místopředsedkyně sdružení vykonávají tuto funkci bezplatně.

4.5 Analýza zdrojů financování v o.s. DIGNO

4.5.1 Finanční prostředky získané v období 2001 - 2002

V této době bylo DIGNO mladou začínající organizací, která si teprve budovala své postavení na „trhu“ sociálních služeb, což mělo vliv na velikost jejích příjmů a strukturu zdrojů zajišťujících financování sdružení v tomto období.

V prvopočátcích své existence v období od 25. 10. 2001 do 31.12. 2001 nevykázalo o.s. DIGNO žádné příjmy ani výdaje a dne 27.2. 2002 bylo na Finanční úřad v Kutné Hoře podáno daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob ve výši nula.

V roce 2002 již začalo DIGNO poskytovat služby osobní asistence a zároveň žádat o finanční příspěvky. Pevážnou část příjmů organizace tvořily finance získané z veřejných zdrojů a to v podobě dotací. Dotace Úřadu práce v Kutné Hoře a dotace Obecního úřadu Křesetice. V případě dotace OÚ Křesetice se jedná o jednorázovou dotaci ve výši 5 000 Kč určenou konkrétnímu klientovi, který je občanem obce Křesetice, jako příspěvek na osobní asistenci. Tato částka byla použita na úhradu nákladů osobní asistence u tohoto klienta.

Dotace Úřadu práce v Kutné Hoře tvořila v souhrnu za rok 70 815 Kč. Tato dotace byla poskytována v pravidelných měsíčních intervalech. Jedná se o dotaci na mzdové náklady osobních asistentů a byla přidělena na základě uzavřené dohody mezi o.s. DIGNO a Úřadem práce v Kutné Hoře. Předmětem této dohody uzavírané podle ustanovení § 5 zákona ČNR č. 9/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a § 1, § 2 odst. 1 písm. b), § 3 a § 5 vyhlášky MPSV č. 35/1997 Sb., kterou se stanoví podrobnosti zřizování společensky účelných pracovních míst a veřejně prospěšných prací, je zřízení společensky účelného pracovního místa pro uchazeče evidovaného úřadem práce. O.s. DIGNO se tímto zavazuje zřídit pro uchazeče o zaměstnání evidovaného úřadem práce společensky účelné pracovní místo. Úřad práce se zavazuje poskytnout zaměstnavateli dotaci na prokazatelně vzniklé mzdové náklady na společensky účelné pracovní místo včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na veřejné zdravotní pojištění při odpracování plného fondu pracovní doby.

Příjmy ze soukromého sektoru tvořily v tomto roce nadační příspěvek z Nadace Olgy Havlové ve výši 12 000 Kč, který byl použit na pokrytí mzdových nákladů osobních asistentů pracujících na Dohodu o provedení práce, na něž se nevztahuje dohoda uzavřená mezi o.s. DIGNO a Úřadem práce v Kutné Hoře. Dalším příjmem ze soukromého sektoru byly finanční

dary. OÚ Křesetice poskytlo finanční dar 5 000 Kč. Společnost METALCOM KH a.s. darovala 5 000 Kč jako tzv. sponzorský humanitní dar. Darovaná částka byla určena na příplatek na elektrický vozík zdravotně postiženému.

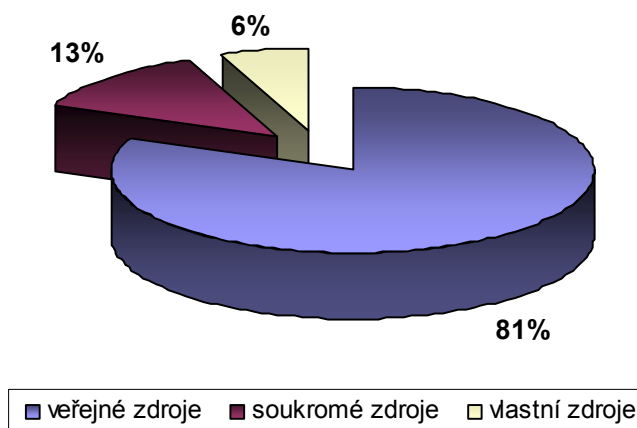
Příjmy z příspěvků a činnosti o.s. DIGNO tvořily tržby za služby osobní asistence v celkovém úhrnu 5 420 Kč a úroky z běžného účtu ve výši 18,37 Kč. Členské příspěvky nebyly placeny.

Výsledek hospodaření o.s. DIGNO za rok 2002: 7 377 Kč.

Tab. 5: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2002 /zprac. autor/

Rozdělení dle zdrojů v Kč		podíl v % (dle zdrojů)	podíl v % (z celk. příjmů)
Veřejné zdroje	75 815	-	81
<i>Dotace Úřadu práce Kutná Hora</i>	70 815	93,40	
<i>Dotace Obecního úřadu Křesetice</i>	5 000	6,60	
Soukromé zdroje	12 000	-	13
<i>Nadační příspěvek z Nadace Olgy Havlové</i>	12 000	100,00	
Vlastní zdroje	5 438,37	-	6
<i>Tržby za služby osobní asistence</i>	5 420	99,66	
<i>Úroky z běžného účtu</i>	18,37	0,34	
Celkem	93 253,37		100

Graf 1: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2002 /zprac. autor/



Z tabulky 5 a následného grafu 1 vyplývá, že struktura financování nově vzniklé organizace těží převážně z dotací z veřejných zdrojů, zatímco finance získané ze soukromého

sektoru představují pouze třinácti procentní část příjmů, což se dá přisoudit nedostatku zkušeností a schopností se zajištěním finančních prostředků.

4.5.2 Finanční prostředky získané v roce 2003

V tomto roce nadále pokračuje spolupráce s Úřadem práce Kutná Hora, který pro rok 2003 přidělil sdružení dotaci v souhrnné výši 234 683 Kč. Tato dotace byla rovněž největším příjmem sdružení v tomto roce. Druhou nejvyšší dotací v částce 27 000 Kč byla neinvestiční dotace z dotačního programu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR nazvaného „Program podpory sociálních služeb na místní úrovni“. O.s. DIGNO získalo tyto finanční prostředky na základě podaného projektu s názvem „Osobní asistence jako cesta k důstojnému životu“. Požadovaná výše dotace byla 27 200 Kč. Město Kutná Hora poskytlo sdružení účelovou dotaci na projekt „Osobní asistence pro širokou veřejnost“ ve výši 9 626 Kč a na projekt „Osobní asistence jako cesta k důstojnému životu“ ve výši 10 000 Kč. Stejně jako v předchozím roce získalo o.s. DIGNO dotaci ve výši 5 000 Kč od Obecního úřadu Křesetice, která byla určena na úhradu nákladů spojených s dopravou asistentky o.s. DIGNO ke klientovi žijícímu v obci Křesetice.

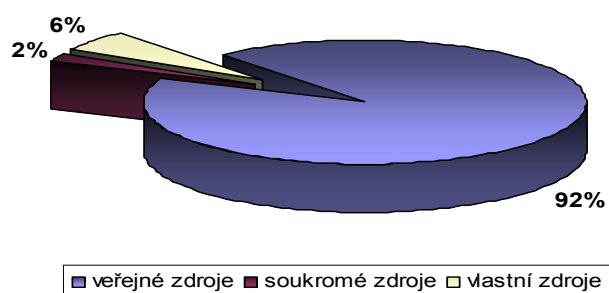
Mezi finanční prostředky získané ze soukromých zdrojů patřily finanční dar ve výši 5 000 Kč od společnosti Městské lesy a rybníky Kutná Hora s.r.o. Dále finanční dar ve výši 20 000 Kč od osoby samostatně výdělečně činné, který byl určen na zakoupení kompenzačních pomůcek pro tělesně postižené klienty. O.s. DIGNO za tyto získané finance ještě ten rok zakoupilo a darovalo elektrický vozík svému klientovi. Proto tato částka není uvedena v tabulce 6, neboť představovala pouze příjem určený na zprostředkování nákupu elektrického invalidního vozíku. Dalším příjmem byl nadační příspěvek ve výši 4 550 Kč od Nadace Charty 77 – konto Bariéry. Darovaná částka byla určena na úhradu nákladů osobní asistence těžce postiženému klientovi o.s. DIGNO na období prosinec 2003 až červen 2004, tj. 650 Kč měsíčně. Od Hasičského sboru Křesetice získalo o.s. DIGNO finanční příspěvek 1 000 Kč.

Výsledek hospodaření o.s. DIGNO za rok 2003: 4 876 Kč.

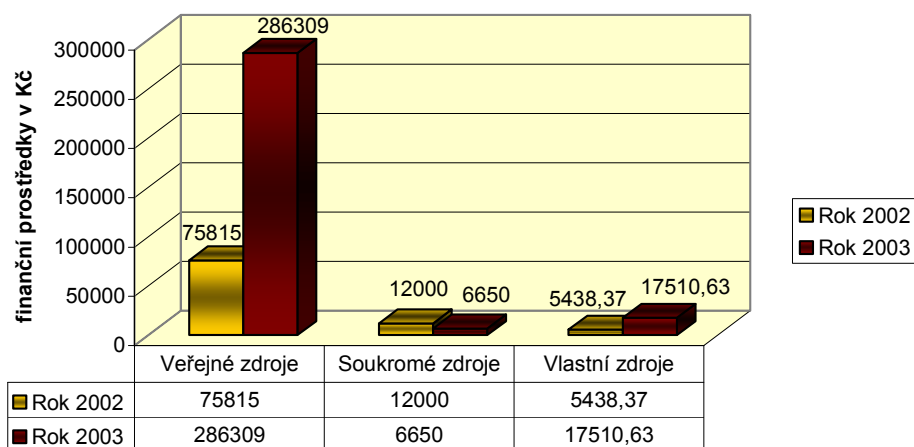
Tab. 6: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2003 /zprac. autor/

Rozdělení dle zdrojů v Kč		podíl v % (dle zdrojů)	podíl v % (z celk. příjmů)
Veřejné zdroje	286 309	-	92
Dotace Úřadu práce Kutná Hora	234 683	81,97	
Dotace Obecního úřadu Křesetice	5 000	1,75	
Dotace MPSV ČR	27 000	9,43	
Grant Městský úřad Kutná Hora	19 626	6,85	
Soukromé zdroje	6 650	-	2
Nadace Konta Bariéry	650	9,77	
Dar Městské lesy	5 000	75,19	
Finanční příspěvek Hasiči Křesetice	1 000	15,04	
Vlastní zdroje	17 510,63	-	6
Tržby za služby osobní asistence	17 340	99,03	
Úroky z běžného účtu	170,63	0,97	
Celkem	310 469,63		100

Graf 2: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2003 /zprac. autor/



Graf 3: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v roce 2002 a 2003 /zprac. autor/



Z tabulky 6 a následného grafu 2 a 3 je patrné, že finanční prostředky z veřejných zdrojů mají stále dominantní postavení ve struktuře financování organizace, dále lze vyčíst pokles prostředků získaných ze soukromých zdrojů. Finance plynoucí z vlastních zdrojů stouply v roce 2003 oproti roku 2002 o 12 072,26 Kč. Důvodem byl nárůst počtu klientů o.s. DIGNO, zatímco příspěvek klienta na osobní asistence zůstal nezměněn.

4.5.3 Finanční prostředky získané v roce 2004

V roce 2004 rozšířilo o.s. DIGNO své služby i do sousedního města Kolína a jeho okolí. Tím získalo možnost zažádat o finanční podporu i z rozpočtu města Kolína, která byla sdružení přidělena ve výši 6 000 Kč na základě zaslané žádosti o poskytnutí dotace ve výši 6 000 Kč na vytištění informačních brožur. Zároveň sdružení uzavřelo dohodu s Úřadem práce v Kolíně. Předmětem dohody uzavírané podle § 5 zákona ČNR č. 9/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a podle § 7, § 8 a § 9 vyhlášky MPSV č. 35/1997 Sb., kterou se stanoví podrobnosti zřizování společensky účelných pracovních míst a veřejně prospěšných prací, je vytvoření pracovních míst veřejně prospěšné práce a úprava podmínek úhrady mzdových nákladů vzniklých zaměstnavateli v souvislosti s vytvořením veřejně prospěšných prací, vč. pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na veřejné zdravotní pojištění. Na základě této dohody byla sdružení přidělena dotace v celkové roční částce 107 298 Kč. Pokračující spolupráce s Úřadem práce v Kutné Hoře zajistila sdružení pro tento rok dotaci na mzdové náklady ve výši 593 105 Kč.

Od Městského úřadu v Kutné Hoře získalo sdružení 70 000 Kč určených na provoz organizace za účelem rozvoje sociálních služeb v Kutné Hoře a okolí. Požadovaná výše dotace byla 189 000 Kč. Zároveň získalo sdružení účelovou dotaci 5 000 Kč na akci „V čem Vám může pomoci osobní asistence“ poskytnuté v rámci grantového systému vyhlášeného městem Kutná Hora pro rok 2004. Finanční prostředky byly použity na pořízení propagačních materiálů.

Z humanitárního fondu Středočeského kraje získalo o.s. DIGNO finanční prostředky na realizaci projektu s názvem „Osobní asistence jako cesta k důstojnému životu“ a to ve výši 75 000 Kč. Dále na tento projekt získalo neinvestiční dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR na základě vyhlášeného programu „Program podpory sociálních služeb na

místní úrovni a regionální úrovni“ s podprogramem „Podpora aktivit zaměřených zejména na integraci a pomoc seniorům a osobám se zdravotním postižením“. Cílem dotace bylo „spolufinancování provozu poskytování sociálních služeb občanům, kteří se nacházejí v nepříznivé sociální situaci“. Výše dotace činila 97 200 Kč, tj. 13% z celkového rozpočtu projektu.

Na realizaci projektu „Osobní asistence jako cesta k důstojnému životu - 2004“ získalo sdružení finanční prostředky i ze soukromých zdrojů a to od Nadace Via z dobročinného fondu Philip Morris v částce 70 000 Kč jako příspěvek na pokrytí nákladů vyjmenovaných v rozpočtu projektu.

Finanční prostředky získané ze soukromých zdrojů dále tvořil nadační příspěvek z Nadace Charty 77 – konto Bariéry ve výši 3 900 Kč. Jedná se o příspěvek na úhradu nákladů osobní asistence těžce postiženému klientovi o.s. DIGNO na období leden až červen 2004. Dále nadační příspěvek z Nadace Olgy Havlové ve výši 12 000 Kč, který byl určen na osobní asistenci a použit na úhradu mzdových nákladů osobní asistentky konkrétního klienta. Finanční dar 50 Kč věnovala sdružení soukromá osoba.

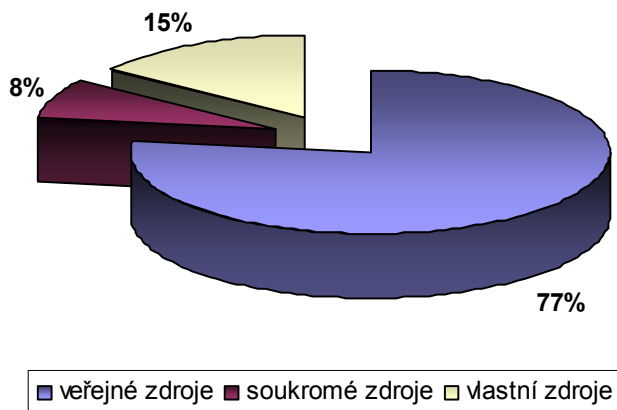
Příjmy z vlastní činnosti plynuly v tomto roce opět pouze z tržeb za osobní asistenci. Dalším příjmem patřícím do těchto zdrojů byly úroky z běžného účtu ve výši 582,19 Kč.

Výsledek hospodaření o.s. DIGNO za rok 2004: 4 898 Kč.

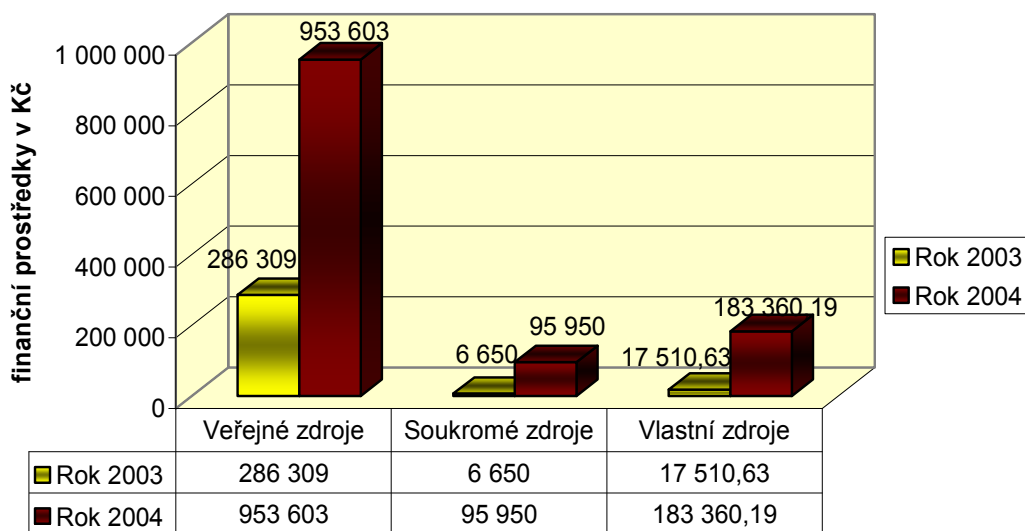
Tab. 7: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2004 /zprac. autor/

Rozdělení dle zdrojů v Kč		podíl v % (dle zdrojů)	podíl v % (z celk. příjmů)
Veřejné zdroje	953 603	-	77
<i>Dotace Úřadu práce Kutná Hora</i>	593 105	62,20	
<i>Dotace Úřadu práce Kolín</i>	107 298	11,25	
<i>Dotace MPSV ČR</i>	97 200	10,19	
<i>Dotace Středočeský kraj</i>	75 000	7,86	
<i>Provozní dotace Městský úřad Kutná Hora</i>	70 000	7,34	
<i>Provozní dotace Městský úřad Kolín</i>	6 000	0,63	
<i>Provozní dotace Grant města Kutná Hora</i>	5 000	0,52	
Soukromé zdroje	95 950	-	8
<i>Nadace Konta Bariéry</i>	3 900	4,06	
<i>Nadace Via</i>	80 000	83,38	
<i>Výbor dobré vůle Nadace O. Havlové</i>	12 000	12,51	
<i>Finanční dar</i>	50	0,05	
Vlastní zdroje	183 360,19	-	15
<i>Tržby za služby osobní asistence</i>	182 778	99,68	
<i>Úroky z běžného účtu</i>	582,19	0,32	
Celkem	1 232 913,19		100

Graf 4: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2004 /zprac. autor/



Graf 5: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v roce 2003 a 2004 /zprac. autor/



Z výše uvedené tabulky 7 a grafů 4 a 5 lze vyčíst celkový nárůst získaných finančních prostředků. Jejich suma vstoupila vzhledem k předchozímu roku o 922 444 Kč. Převážný podíl na financování organizace tvoří opět prostředky získané z veřejných zdrojů. Ale jejich diverzifikace ve smyslu počtu zdrojů se oproti roku 2003 značně změnila. Organizace už v tomto roce využívala více zdrojů z hlediska územního členění. Mimo dotací z městských rozpočtů přibyla i dotace z krajského rozpočtu.

Co se týče příjmů ze soukromých zdrojů, využívala organizace převážně zdroje ve formě nadačních příspěvků. Finance získané ve formě darů jsou pouze v částce 50 Kč.

Příjmy z prodeje služeb v tomto roce dosáhly výše 183 360 Kč. Výrazný nárůst těchto příjmů souvisí nejen s nárůstem počtu klientů, ale i se zvýšením částky, kterou si klient přispívá na hodinu asistence.

4.5.4 Finanční prostředky získané v roce 2005

Finanční prostředky získané v roce 2005 pocházely opět převážně z veřejných zdrojů. I v tomto roce byla sdružení přidělena dotace od Úřadu práce Kutná Hora v částce 626 179 Kč a od Úřadu práce Kolín v částce 358 295 Kč. Obě dotace byly použity, stejně jako v předchozích letech, na mzdové náklady asistentů.

Z rozpočtu Středočeského kraje obdrželo o.s. DIGNO dotaci ve výši 210 000 Kč. Dále žádalo o finanční podporu od města Kutné Hory a města Kolína na rozšíření služeb osobní asistence v dané oblasti. Oběma žádostem bylo vyhověno. Z rozpočtu města Kutné Hory obdrželo sdružení finanční prostředky v částce 100 000 Kč. Požadovaná výše dotace byla 130 000 Kč. Z rozpočtu města Kolína získalo sdružení finanční prostředky ve výši 70 000 Kč. Tato částka odpovídala původně požadované výši dotace. Dalším příjmem z územních rozpočtů byla dotace od Obecního úřadu Křesetice ve výši 10 000 Kč.

Významným sponzorem v roce 2005 byla automobilová společnost TPCA, která podpořila rozvoj regionu částkou 4 miliony korun. Tato suma byla rozdělena formou grantového programu, který byl otevřen pro obce i další neziskové organizace z regionu, pod záštitou Nadace Partnerství. Do grantového programu „Partnerství pro Kolínsko 2005“ se zapojilo i občanské sdružení DIGNO. Cílem podávaného projektu bylo rozšíření služeb osobní asistence v regionu Kolína. Společnost TPCA podpořila tento projekt prostřednictvím Nadace Partnerství celkovou částkou 300 000 Kč. V roce 2005 bylo z uvedené částky čerpáno 175 000 Kč, přičemž zbytek příspěvku je čerpán v roce 2006. Finanční prostředky z tohoto grantu byly použity dle cíle projektu na rozšíření služeb osobní asistence v Kolíně a jeho okolí a zároveň byla vytvořena nová pracovní místa na pozici osobní asistent/ka. Na rozvoj organizace obdrželo sdružení od soukromé osoby sponzorský dar dle § 15 odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb., v částce 10 000 Kč. Rovněž od soukromé osoby získalo sdružení

finanční dar 600 Kč, který dárce poukazoval postupně každý měsíc v částce 50 Kč na běžný účet sdružení.

V roce 2005 rozšířilo sdružení své příjmy z vlastních zdrojů. Kromě příjmů z prodeje služeb osobní asistence, které v tomto roce činily 371 830 Kč, tvořily tyto příjmy i příjmy z propůjčení invalidního vozíku ve výši 60 Kč a příjmy z prodeje zboží v částce 5 490 Kč. Jedná se o prodej zdravotní ochranné kosmetiky, kterou sdružení nakupuje od Českého červeného kříže a na základě požadavků klientů ji prodává přímo klientům. Zprostředkovává tak tímto způsobem službu svým klientům, kterým by činilo problémy si tuto kosmetiku obstarat. Sdružení prodává tuto kosmetiku svým klientům v ceně, za kterou tuto kosmetiku nakupuje od Českého červeného kříže.

Dalším novým zdrojem příjmů bylo uspořádání společenského večera na začátku prosince 2005 pro klienty, členy a příznivce sdružení. Výtěžek z této akce byl věnován ve prospěch klientů sdružení.

Úroky na běžném účtu za rok 2005 byly 184,73 Kč.

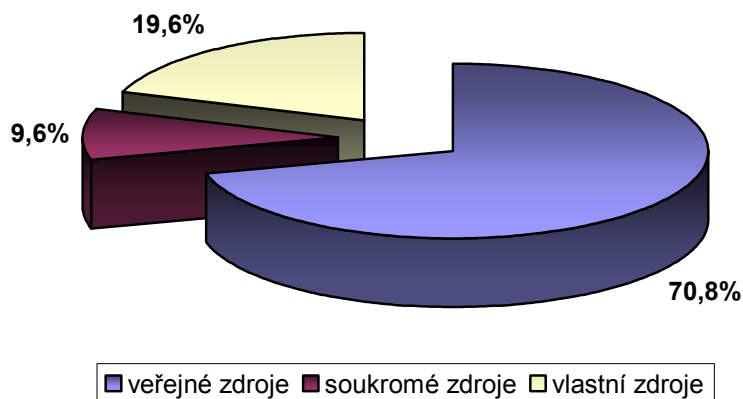
Uvedené jiné provozní výnosy v tabulce představují přeplatek z faktury ve výši 0,50 Kč.

Výsledek hospodaření o.s. DIGNO za rok 2005: 19 764,68 Kč.

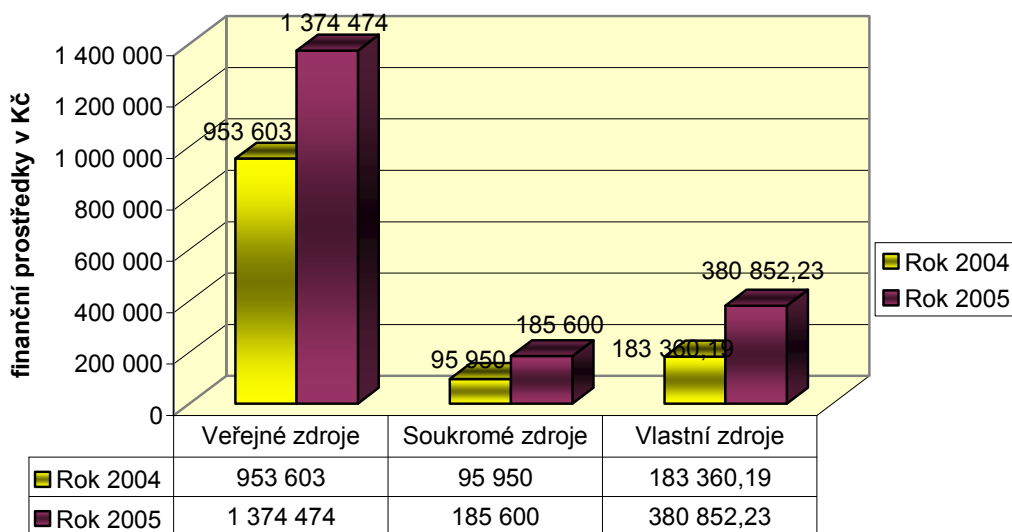
Tab. 8: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2005 /zprac. autor/

Rozdělení dle zdrojů v Kč	podíl v % (dle zdroje)	podíl v % (z celk. příjmů)
Veřejné zdroje	1 374 474	-
<i>Provozní dotace Úřad práce Kutná Hora</i>	626 179	45,56
<i>Provozní dotace Úřad práce Kolín</i>	358 295	26,07
<i>Provozní dotace Středočeský kraj</i>	210 000	15,28
<i>Provozní dotace Městský úřad Kutná Hora</i>	100 000	7,28
<i>Dotace Městský úřad Kolín</i>	70 000	5,09
<i>Provozní dotace Obecní úřad Křesetice</i>	10 000	0,73
Soukromé zdroje	185 600	-
<i>Příspěvek TPCA – Nadace Partnerství</i>	175 000	94,29
<i>Přijaté příspěvky různí sponzoři</i>	10 600	5,71
Vlastní zdroje	380 852,23	-
<i>Tržby za služby osobní asistence</i>	371 830	97,63
<i>Půjčení invalidního vozíku</i>	60	0,02
<i>Tržby - kulturní akce</i>	3 287	0,86
<i>Tržby za zboží</i>	5 490	1,44
<i>Jiné provozní výnosy</i>	0,50	0,00
<i>Úroky z běžného účtu</i>	184,73	0,05
Celkem	1 940 926,23	-
		100,0

Graf 6: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2005 /zprac. autor/



Graf 7: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v roce 2004 a 2005 /zprac. autor/



Z tabulky 8 a z následujícího grafu 6 a 7 je zřejmé, že stejně jako v předchozích letech největší podíl (70,8 %) na financování organizace mají příjmy z veřejných rozpočtů. Druhým největším zdrojem příjmů v tomto roce byly vlastní zdroje, jejichž celkový souhrn vzrostl o 708 013 Kč. V nejmenší zastoupení vystupují příjmy ze soukromých zdrojů, které představují pouhých 9,6 % z celkových příjmů.

4.6 Komparace zdrojů financování o.s. DIGNO v období 2002 až 2005

Z následující tabulky 9 a grafů 8 a 9 je zcela zřetelný nárůst celkových příjmů organizace. Největší podíl na tomto růstu a na celkovém financování organizace po celé sledované období nesou finance získané z veřejných rozpočtů. Provedené analýzy v jednotlivých letech ukazují, že se jedná především o dotace určené na mzdové náklady, kdy hlavním zdrojem těchto příjmů byly dotace od úřadů práce. Výše těchto dotací v průběhu období rostla v závislosti na růstu počtu zaměstnanců sdružení. V roce 2002 zaměstnávalo o.s. DIGNO pouze dvě osobní asistentky na hlavní pracovní poměr, zatímco v roce 2005 zaměstnávalo 12 asistentek pracujících na hlavní pracovní poměr, 7 asistentek na Dohodu o provedení práce a 2 koordinátorky osobní asistence rovněž na hlavní pracovní poměr (viz tabulka 4).

Druhý největší zdroj příjmů tvoří příjmy z vlastních zdrojů, které se na celkových příjmech v období 2002 až 2005 podílejí z 16,41 %. Dle předchozích analýz lze soudit, že tyto příjmy pochází až do roku 2005 převážně z prodeje služeb osobní asistence. V roce 2005 byly tyto zdroje rozšířeny o příjem z pořádání kulturní akce a půjčování kompenzačních pomůcek.

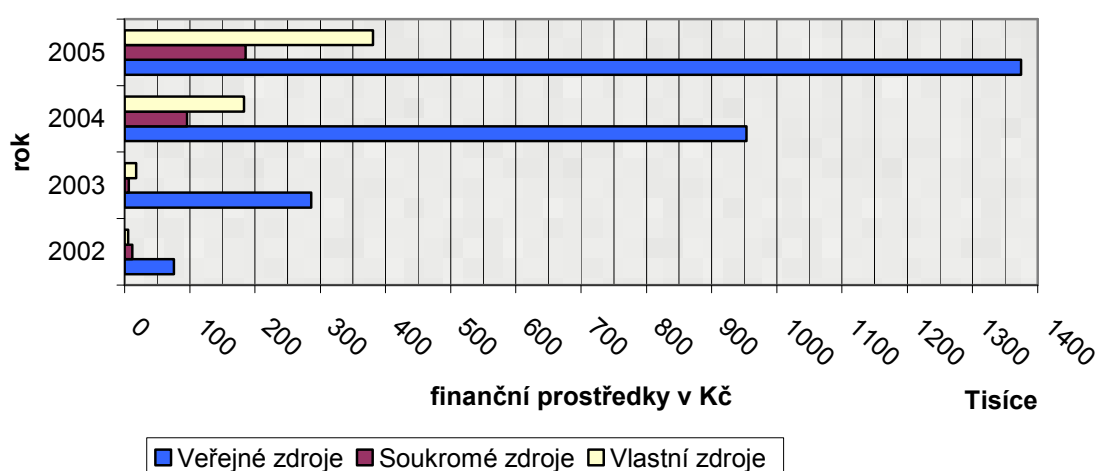
Nejmenší skupinou příjmů po celé sledované období zůstávají příjmy ze soukromých zdrojů, které tvoří pouhých 8,39 % z celkových příjmů.

Tab. 9: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO v období 2002 až 2005 /zprac. autor/

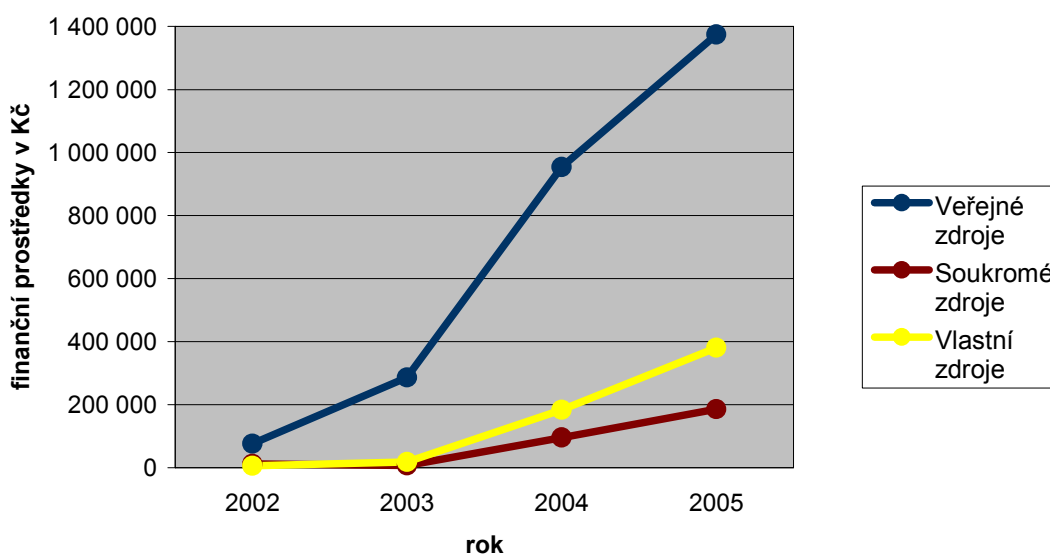
zdroj	2002	2003	2004	2005	2002 - 2005 celkem
veřejné zdroje	75 815	286 309	953 603	1 374 474	2 690 201(75,2%)
<i>krajský rozpočet</i>	0	0	75 000	210 000	285 000
<i>obecní rozpočty</i>	5 000	24 626	81 000	180 000	290 626
<i>státní rozpočet</i>	70 815	261 683	797 603	984 474	2 114 575
soukromé zdroje	12 000	6 650	95 950	185 600	300 200 (8,39%)
<i>příjmy od nadací</i>	12 000	650	15 900	0	28 550
<i>dary a činnosti podnik. sféry</i>	0	0	80 000	175 000	255 000
<i>individuální dary a sponzorství</i>	0	6 000	50	10 600	16 650
<i>sdružené formy získávání finančních prostředků</i>	0	0	0	0	0
vlastní zdroje	5 438,37	17 510,63	183 360,19	380 852,23	587 161,42 (16,41%)
<i>Poplatky a příspěvky za služby</i>	5 420	17 340	182 778	371 830	577 368
<i>Členské příspěvky</i>	0	0	0	0	0
<i>Příjmy z prodeje činností</i>	0	0	0	8 837,5	8 837,5
<i>Investiční výnosy</i>	18,37	170,63	582,19	184,73	955,92

V tabulce 9 je uvedeno porovnání zdrojů příjmů v jednotlivých letech a zároveň je použito členění příjmů daného zdroje do podskupin podle literárního přehledu. Z uvedené tabulky lze vyčíst, že sdružení po celé sledované období nevyužilo ke svému financování sdružené formy získávání finančních prostředků (speciální loterie, tomboly, veřejné sbírky aj.) a dále příjmy z členských příspěvků. Důvodem toho je, že občanské sdružení je dosud relativně malou organizací. V současné době má sdružení pouze 9 členů.

Graf 8: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v období 2002 až 2005 /zprac. autor/



Graf 9: Vývoj zdrojů financování o.s. DIGNO v období 2002 až 2005 /zprac. autor/



Z grafu 8 a 9 je zřejmý výrazný růst objemu finančních prostředků z veřejných zdrojů, zatímco příjmy z vlastních a soukromých zdrojů vzrůstaly pozvolna. Dále lze z grafu vyčíst evidentní zvýšení všech druhů příjmů mezi rokem 2003 a 2004. Důvodem toho je změna v řízení o.s. DIGNO, kdy nově vytvořená funkce koordinátorky osobní asistence umožnila nejen efektivnější řízení činnosti osobních asistentek, ale i efektivnější získávání finančních prostředků, o které se zasloužila právě koordinátorka osobní asistence. V tomto období občanské sdružení začíná podávat první projekty, díky kterým následně DIGNO získává peněžní prostředky z nových zdrojů.

Co se týče vývoje příjmů ze soukromých zdrojů, jejich pozvolný růst téměř kopíruje tempo růstu příjmů z vlastních zdrojů, jejichž rychlejší nárůst od roku 2003 byl způsoben hlavně výrazným rozšířením počtu klientů (viz tabulka 4).

4.7 Současné možnosti financování

Informační centrum neziskových organizací (ICN) zřídilo na svých internetových stránkách www.neziskovky.cz pro neziskové organizace databázi finančních zdrojů, která nabízí přehled grantových a dotačních programů včetně jejich popisu, uzávěrek a kontaktních osob. Tyto informace rovněž zveřejňuje v měsíčníku Gratnis, jehož je ICN vydavatelem.

V následující tabulce 10 jsou uvedeny granty a dotační programy vyhlášené v roce 2006, které jsou určeny pro neziskové organizace působící v sociální oblasti a zároveň zda tyto programy o.s. DIGNO využilo pro financování svých potřeb.

Tab. 10: Vybrané granty a dotační programy vypsané v roce 2006 /zdroj: databáze ICN, upraveno/

název programu	organizace	o programu	uzávěrka	o.s. DIGNO využilo:
Siemens - Fond pomoci	společnost Siemens	Finanční dar od společnosti Siemens bude poskytnut pouze na nákup hmotného materiálu, který musí být zakoupen do 6 měsíců od udělení finančního daru.	průběžná uzávěrka	ano
Program nadační služby	Lesy ČR	Pomocí tohoto programu jsou přerozdělovány finanční prostředky neziskovým organizacím do oblastí ochrany životního prostředí, školství, kultury, zdravotnictví a pro charitativní, humanitární a sociální účely. Cílem Programu nadační služby je finančně pomáhat v takových oblastech, které nejsou dostatečně podporovány státní správou ani jinými nestátními zdroji.	průběžná uzávěrka	ne
Výběrové řízení na rozdělení výtěžku z koncertu Hudbou proti bariérám	Nadace Charty 77 - Konto Bariéry	Nadace Charty 77 vyhlašuje výběrové řízení na rozdělení výtěžku z benefičního koncertu konaného 15. listopadu ve Španělském sále Pražského hradu pro Konto BARIÉRY. hlavním kritériem posuzování žádostí: přínos pro zlepšení kvality života žadatele nebo organizací, které je sdružují.	16. ledna 2006	ne

Posílení kapacity poskytovatelů sociálních služeb- Globální grant	Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS)	Záměrem grantového schématu je podpořit činnost nestátních neziskových organizací, jejichž cílovými skupinami jsou osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením.	31. ledna 2006	ano
Obyčejný život	Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové	Výběrové řízení, ve kterém budou rozděleny výnosy nadačního jmění z prostředků NIF za rok 2005 nestátním neziskovým organizacím poskytujícím služby sociální prevence pro děti, mládež a dospělé ohrožené sociálním vyloučením.	31. března 2006	ano
Grantové řízení z NIF - oblast humanitární a sociální	Nadace Preciosa	1. Pomoc zdravotně postiženým, opuštěným a jinak diskriminovaným dětem a mládeži. 2. Podpora znevýhodněných a zdravotně postiženým skupinám občanů, zejména seniorům.	30. června 2006	ne
Rozvoj regionálního a komunitního života	Nadace Via	V rámci úsilí zaměřeného na podporu místního rozvoje a místních iniciativ Nadace VIA vyzývá k předložení projektových záměrů pro program Rozvoj komunitního a regionálního života. Hlavní oblasti podpory programu rozvoj regionálního a komunitního života: A. Místní rozvoj B. Místní dárcovství a filantropie	10. července 2006	ne
Dotační řízení MPSV ČR pro rok 2007	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	Program podpory A - podpora poskytování sociálních služeb, které mají místní či regionální charakter, poskytovaných uživatelům služeb v souladu s místními či regionálními potřebami (podpora podle §101 zákona č. 108/2006 Sb.).	31. srpna 2006	ano
Dobročinný fond Philip Morris ČR - 3. regionální kolo	Dobročinný fond Philip Morris	Podpora aktivit, které vytvářejí alternativní nabídku soc. služeb zaměřených na začleňování handicapovaných spoluobčanů do běžné společnosti a projektů, které vytvářejí podmínky pro život mimo státní pečovatelské ústavy.	6. říjen 2006	ano
3. kolo výzev ve SROP	Středočeský kraj	Podpora je poskytována v těchto grantových schématech: Podpora sociální integrace ve Středočeském kraji (opatření 3.2)	4. dubna 2006	ne
Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů v oblasti sociálních služeb + Integrace specifických cílových skupin - OP RLZ	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	Operační program: Rozvoj lidských zdrojů, priorita 2, opatření 2.1. Cíl opatření: Vyrovnání příležitostí v přístupu ke vzdělání, zaměstnání a dalšímu společenskému. Název Programu podpory A: Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb. Název Programu podpory B: Integrace specifických cílových skupin.	22. května 2006	ne

Z tabulky 10 je zřejmé, že občanské sdružení využilo téměř polovinu z uvedených programů. Některé z podaných žádostí neuspěly, jiné jsou zatím v jednání a některé zůstaly bez odpovědi. Známý jsou už výsledky řízení Globálního grantu realizovaného v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (dále jen GG OP RLZ), kdy o.s. DIGNO vyhrálo v červnu tohoto roku výběrové řízení na projekt „Zlepšení kvalifikované péče v nestátní neziskové organizaci pro handicapované občany“. V rámci tohoto projektu získá občanské sdružení DIGNO prostředky na neinvestiční výdaje související s projektem, které přesahují částku 600 000 Kč. Hlavním cílem tohoto projektu je poskytování kvalitnějších služeb klientům na základě rozvoje a realizace vzdělávacího programu pracovníků občanského sdružení DIGNO. V rámci řešení projektu bylo počítáno i se zřízením nového kontaktního místa a rozšíření kapacity organizace o další zaměstnance.

Od společnosti Siemens z Fondu pomoci získalo o.s. DIGNO finanční prostředky na zakoupení sprchovacího lehátka.

V roce 2006 o.s. DIGNO nadále spolupracuje s Úřadem práce v Kolíně i Kutné Hoře, čímž získává dotace na krytí mzdových nákladů asistentek zaměstnaných dle uzavřené dohody s úřady práce. Dále získalo příslib provozní dotace z rozpočtu města Kutná Hora a Kolína na provoz organizace.

V první polovině roku 2006 se podařilo občanskému sdružení získat několik drobných finančních darů převážně od drobných živnostníků v celkové výši 9000 Kč. Použití těchto prostředků bylo v jednotlivých darovacích smlouvách určeno na vytvoření propagačních materiálů.

Jak již bylo zmíněno, jedním z programů, v kterém o.s. DIGNO žádalo o finanční podporu byl i program financovaný z tzv. strukturálních fondů. Jedná se o fondy, kterými Evropská unie podporuje Politiku hospodářské a sociální soudržnosti. Tato politika je zaměřena na odstraňování rozdílů v sociálním a ekonomickém postavení mezi jednotlivými regiony v rámci Evropské Unie.

Jedním z těchto strukturálních fondů je Evropský sociální fond (ESF), jehož hlavním posláním je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost a podporovat sociální začleňování osob, jimž z různých důvodů hrozí vyloučení na okraj společnosti, tzv. sociální exkluze. Toto posláním je v praxi uskutečňováno prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů. Pro čerpání z prostředků z ESF na programové období 2004 – 2006 vypracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR tři programové dokumenty. Jedním z nich je i Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ). Mezi 4 hlavních priority tohoto programu patří i priorita č. 2 „Sociální integrace a rovnost příležitostí“, která je zaměřena zejména na pomoc skupinám a jednotlivcům ohrožených sociálním vyloučením.

V následujícím programovém období 2007 – 2013 budou moci neziskové organizace nadále čerpat prostředky ze strukturálních fondů. Z evropského sociálního fondu bude financován operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), který je jedním ze tří programů pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2007-2013. Mezi specifické cíle tohoto programu patří: „Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených“. Pod tento cíl spadá priorita 3: Sociální integrace a rovné příležitosti“, na základě kterých bude možné získávat finanční prostředky pro sociální oblast činností.

Další možností, kde získat finanční prostředky jsou finanční mechanismy EHP/Norsko.

Na základě uvedených finančních mechanismů se státy EHP / Norsko zavazují přispívat ekonomicky slabším zemím v Evropském hospodářském prostoru, a to poskytováním grantů na investiční a rozvojové projekty v prioritních oblastech, jako např. ochrana a obnova kulturního dědictví, ochrana životního prostředí, podpora soudnictví, zdravotnictví či péče o dítě aj. Jednou z prioritních oblastí je i Rozvoj lidských zdrojů, jejíž součástí jsou následující programy:

- Program na podporu a rozvoj modernizace služeb veřejné administrativy na regionální a místní úrovni prostřednictvím využití IT technologií
- Rozvoj a zlepšování poskytování sociálních služeb v regionech
- Podpora nevládních neziskových organizací
- Podpora začlenění menšin do společnosti
- Programy na prosazování rovnosti pohlaví ve veřejném sektoru
- Modernizace a vybavení jeslí, školek, škol, školních vzdělávacích center, dětských domovů.

Výše uvedené programy je možné využít i pro získání finančních prostředků na činnost a financování potřeb neziskových organizací působících v sociální oblasti a to zejména program pro rozvoj a zlepšování poskytování sociálních služeb v regionech a program podpory nevládních neziskových organizací.

5. Diskuze

Podle Druckera, P. F. /10/ patří řízení neziskové organizace v současné době k jedné z klíčových činností důležitých pro rozvoj organizace. Řízení neziskové organizace se zaměřuje především na poslání organizace, získávání finančních prostředků nutných pro jejich provoz, strategii vyžadující marketing služeb atd. Vyžaduje rovněž specifický přístup k lidským zdrojům zejména kvůli potřebě získávat nové dobrovolníky, neboť obzvláště v neziskových organizacích se objevuje problém lidské vyčerpanosti. Důvodem toho je, že zde individuální angažovanost dosahuje mimořádné intenzity.

Co se týče řízení občanského sdružení DIGNO vykonává tuto činnost převážně ředitelka sdružení, která má na starosti celkový chod organizace. Mezi její kompetence patří jednání s orgány státní správy, jednání v personálních a finančních otázkách sdružení a podepisování dokumentů, uzavírání smluv s klienty. Dále navrhuje, sepisuje a realizuje projekty a žádosti o granty, shání sponzory, zajišťuje administrativu sdružení, zpracovává podklady pro účetní aj. Zároveň tedy zastává funkci finančního manažera, fundraisera, PR manažera a personálního manažera. Další osobou, která se podílí na řízení organizace je místopředsedkyně sdružení. Ta vede účetnictví sdružení a zároveň vykonává částečně funkci ekonoma sdružení. Předsedkyně sdružení v současné době do řízení občanského sdružení zasahuje pouze z funkce členky výboru sdružení.

Toto uspořádání řídicích funkcí v organizaci může vést k problému lidské vyčerpanosti a zejména v případě ředitelky sdružení, neboť vykonávání výše zmíněných funkcí jednou osobou vyžaduje vysoké pracovní nasazení, práci přesčas a zvýšenou odolnost proti stresu.

Dalším negativním aspektem tohoto uspořádání může být nedostatečné a neefektivní plnění úkolů a povinností. Což se projeví na celkovém rozvoji organizace. Vyhledávání grantových a dotačních příležitostí a následné sestavování a realizace projektů je časově velmi náročné. A v případě, kdy ředitelka sdružení zastává více manažerských funkcí zároveň, se nemůže plně věnovat vyhledávání, sestavování a realizaci projektů.

Drucker, P. F. /10/ dále uvádí, že pro dosažení výsledků je třeba plné využití principu delegování a tvorby pracovních týmů. S tímto přístupem pak může organizace lépe dosáhnout vytyčených cílů.

Princip delegování v občanském sdružení DIGNO je využit pouze v řízení činnosti osobních asistentek, kdy je částečná pravomoc přenechána koordinátorkám osobní asistence. Co se týče pracovních týmů, tento prvek řízení v občanském sdružení značně chybí.

Na základě provedené analýzy řídicí struktury organizace a na základě poznatků z odborné literatury navrhuji:

- Aby ředitelka sdružení delegovala své pravomoci na další osoby, které přinesou do řízení nové myšlenky a nápady.
- Vytvoření týmu, jehož členové by vzájemnou komunikací a interakcí umožnili vznik dalších variant a možností v řízení a rozvoji organizace. Vytvoření týmu může přinést sdružení více nápadů a podmětů k činnosti, zdravější vnitřní atmosféru, snadnější komunikaci a v neposlední řadě vyšší motivaci lidí.
- Rozšířit řídicí strukturu o pozici finančního manažera, jehož úkolem by bylo:
 - zajištění chodu organizace z finančního hlediska,
 - získávání finančních prostředků a tvorba finančních plánů v návaznosti na strategické plánování,
 - příprava rozpočtů jednotlivých projektů a grantů, kontrola jejich plnění, vyúčtování a sestavení závěrečné finanční zprávy ke grantům.

V současné době zajišťuje veškerou tuto činnost ředitelka sdružení. Přijetí finančního manažera do současného managementu sdružení by přispělo k vytvoření řídicího týmu organizace, ke snížení nároků kladených na ředitelku sdružení a zejména k celkově efektivnějšímu řízení organizace.

- Aby finanční prostředky potřebné na mzdové náklady této pracovní pozice byly získány z evropských fondů.

Podle Volfa, J. /5/, aby nezisková organizace mohla zajišťovat svou činnost a plnit své cíle, je nutné zabezpečit trvalý přísun finančních prostředků. Pro občanská sdružení je především typické vícezdrojové financování. To znamená, že tyto subjekty používají pro financování potřeb příjmy z vlastní činnosti (členské příspěvky, výnosy z doplňkových činností, které samy provozují), příjmy ze soukromého sektoru (dary od sponzorů a donorů, od nadací), dále prostředky ze zahraničních zdrojů (soukromých i veřejných - např. fondy Evropské Unie) a v neposlední řadě mohou získat finanční prostředky prostřednictvím dotace z veřejných rozpočtů a to rozpočtu státního, krajského a nebo rozpočtu obce.

Vícezdrojové financování je využíváno i ve zkoumaném občanském sdružení DIGNO. Dle provedené analýzy získávání finančních prostředků v jednotlivých letech bylo prokázáno, že občanské sdružení využívalo již od počátku své činnosti k financování veřejné, soukromé i vlastní zdroje.

Dle Frištenské, H. /13/ příjmy z vlastní činnosti tvoří zatím malou část z celkového rozpočtu většiny neziskových organizací, což má za následek poměrně velkou závislost na státních dotacích.

Největší podíl na financování občanského sdružení DIGNO nesou příjmy z veřejných rozpočtů ve formě dotací z veřejných rozpočtů tedy státní dotace. Z celkového úhrnu příjmů za období 2002 - 2005 tvořily příjmy z veřejných rozpočtů 75,2%, příjmy z vlastní činnosti 16,41%. Naproti tomu nejméně finančních prostředků získává občanské sdružení DIGNO ze soukromého sektoru. Za období 2002 – 2005 se jedná o pouhých 8,39% z celkového úhrnu příjmů.

„Závislost“ sdružení na státních dotacích byla na základě provedené analýzy potvrzena. Příjmy z veřejného sektoru tvoří tři čtvrtiny příjmů organizace. Jedná se zejména o jednorázové dotace získané na základě podaných žádostí o financování buď konkrétního projektu, mzdových nákladů nebo celkového provozu sdružení. Většina získaných dotací byla určena na financování daných potřeb po dobu jednoho roku. Což dokazuje, že sdružení nemá zaručené finanční příjmy na delší časové období než jeden rok. Naproti tomu je viditelná každoroční pravidelnost těchto dotací. Co se týče příjmů z vlastní činnosti, pochází převážně z prodeje služeb osobní asistence. Klienti občanského sdružení platí za hodinu osobní asistence téměř minimální částku, a tak příjmy z poskytování služeb osobní asistence nestačí ani na krytí mzdových nákladů asistentek. Minimální sazby za hodinu osobní

asistence jsou nastaveny s ohledem na možnosti klientů, jejichž finanční prostředky jsou rovněž omezené a často je limitují ve využívání sociálních služeb.

Aby se občanské sdružení vyvarovalo závislosti na státních dotacích je třeba zvýšit podíl příjmů z vlastní činnosti a ze soukromého sektoru. V případě příjmů z vlastní činnosti navrhuji:

- Rozšířit nabídku služeb vlastní organizace a tím zvýšit podíl příjmů z vlastní činnosti. Dle analýzy příjmů v roce 2005 (viz tabulka 8) je zřejmé, že občanské sdružení začalo již využívat i příjmy z poskytování dalších služeb. Jednou z nich je půjčování kompenzačních pomůcek. Jedná se teprve o malé příjmy, ale do budoucna by sdružení tuto činnost mohlo více rozšířit, neboť půjčení těchto pomůcek je jistě pro klienty sdružení dostupnější než jejich přímý nákup.

Další navýšení příjmů z vlastní činnosti by mohl přinést nový zákon o sociálních službách platný od 1. ledna 2007. Koncepce nového zákona vychází z myšlenky podpory samostatnosti uživatelů sociálních služeb. Těm bude za tímto účelem poskytnut příspěvek ze státního rozpočtu vyplacený prostřednictvím obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Tento příspěvek pak musí využít k zajištění potřebné pomoci. Na základě tohoto zákona pak může občanské sdružení zvýšit sazby za hodinu osobní asistence, ale jen do výše stanovené zákonem.

Co se týče příjmů ze soukromého sektoru dle Friče, P. /2/ se skládají z příjmů od nadací, darů a činností podnikatelské sféry, individuálních darů a sponzorství a sdružených forem získávání finančních prostředků.

Z provedené analýzy příjmů občanského sdružení v jednotlivých letech je zřejmé, že ve struktuře příjmů ze soukromého sektoru převládají příjmy od Nadací. Jedná se zejména o tři konkrétní nadace, které finančně podporují sdružení téměř pravidelně. Zároveň je zřejmý malý podíl darů a sponzorských příspěvků na financování sdružení.

V této oblasti doporučuji, aby se sdružení zaměřilo na financování pomocí individuálních darů a sponzorství pomocí metod fundraisingu.

Fundraising je souhrn činností zaměřených na získávání finančních i jiných zdrojů k zajištění činnosti neziskové organizace. Jedná se o souhrn aktivit, které směřují k oslovení a získání důvěry všech potencionálních dárců. Je to způsob, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě určitá organizace je důležitou součástí společnosti a je třeba ji podporovat. Obecně lze postup budování fundrasingového plánu shrnout takto:

První fází je jasné určení poslání organizace a cílů, kterých chce dosáhnout. Z nich se odvozují finanční potřeby a následně fundrasingové mety (kvantifikované), které mají poslání organizace podporovat. Analýza současné situace organizace, managementu a fundrasingu identifikuje silné a slabé stránky, hrozby, ale především možnosti dalšího rozvoje fundraisingových zdrojů. Organizace si s ohledem na své cíle zvolí cílové skupiny, na něž se zaměří se žádostí o financování svých potřeb. Podle těchto zdrojů a vzhledem ke svým možnostem (finančním, personálním a technickým) pak určí způsoby oslovení – fundraisingové metody. Realizační program (tj. fundraisingový plán aktivit) je už pak výslednicí všech získaných poznatků. Při jeho vytváření rozhodují konkrétní okolnosti užití metod, jejich časová náročnost, náklady a požadavky na technické a personální vybavení zařízení.

Frištenská, H. /13/ uvádí, že od roku 1990 tvoří zahraniční zdroje významnou část příjmů neziskových organizací. V současné době je jedním z nejvýznamnějších z těchto zdrojů Evropská unie, která v rámci své politiky poskytuje finanční pomoci členským státům EU.

Na základě analýzy možností financování v roce 2006 lze soudit, že občanské sdružení mělo možnost získat finanční prostředky i ze zahraničních zdrojů a to zejména z tzv. strukturálních fondů.

Občanské sdružení využilo možnosti těchto zdrojů a podařilo se mu získat finanční prostředky z Globálního grantu realizovaného v rámci Operačního programu - Rozvoj lidských zdrojů ve výši 600 000 Kč na realizaci projektu „Zlepšení kvalifikované péče v NNO pro handicapované občany“.

Na základě výše zmíněné analýzy navrhuji, aby činnost sdružení se zaměřila i na získávání finančních prostředků z:

- Zahraničních nadací s pobočkou v ČR.
- Z fondů finančního mechanismu EHP/Norsko.

A dále navrhuji prohloubit činnost v oblasti získávání peněz ze strukturálních fondů Evropské unie.

Tato činnost by mohla být součástí navrhované nově zřízené funkce finančního manažera.

V této části práce byla navržena některá dílčí opatření, jejichž realizace by mohla vést ke zlepšení současného systému řízení a financování občanského sdružení DIGNO. Při formulování těchto opatření jsem vycházela ze současného stavu v občanském sdružení, z vlastních zkušeností a poznatků z odborné literatury a v neposlední řadě také z informací poskytnutých vedením občanského sdružení DIGNO (důstojnost).

V době tvorby bakalářské práce se sdružení zajímalo o doporučení a výsledky této práce. Vzhledem k tomu, že autorka úzce spolupracuje se sdružením byl umožněn sdružení přístup k tvorbě bakalářské práce. Sdružení následně reagovalo na náměty a návrhy autorky a těsně před uzavřením této práce využilo jednoho návrhu a podalo prostřednictvím ředitelky žádost o grant na zřízení funkce finančního manažera a následné financování jeho činnosti.

Pro tuto žádost byl uplatněn projekt Globálního grantu v rámci opatření 2.3 OP RLZ s názvem: „Posílení kapacity poskytovatelů sociálních služeb“ - 3. výzva, neboť jednou z podporovaných aktivit této výzvy je i rozvoj finančního řízení neziskových organizací.

6. Závěr

Zajištění finančních zdrojů pro krytí nákladů organizace je jedním z hlavních úkolů manažerů každé neziskové organizace. Přesto se mnohdy tyto organizace potýkají s problémem nedostatku financí potřebných pro jejich činnost. Neziskové organizace potřebují mimo jiné vhodnou strategii získávání finančních prostředků. A právě ve zdroji financování spočívá největší rozdíl mezi neziskovým sektorem, podnikatelským sektorem a státní správou.

Zaměřením této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání finančních prostředků v neziskovém sektoru se zaměřením na konkrétní občanské sdružení a navrhnout případné změny pro efektivnější financování z hlediska dalšího rozvoje organizace.

Analýza získávání finančních prostředků byla provedena v občanském sdružení DIGNO (důstojnost), které působí v sociální oblasti a jehož hlavní činností je poskytování služeb osobní asistence sociálně potřebným.

Uvedené občanské sdružení využívá k financování svých potřeb prostředky převážně v podobě dotací a grantů z veřejných rozpočtů, ze zahraničních zdrojů a to konkrétně z fondů Evropské unie, dále získává příspěvky od nadací a část financí je získána i od firem a jednotlivých dárců.

Na základě provedené analýzy byla zjištěna určitá závislost sdružení na finanční podpoře z veřejných rozpočtů, která je způsobena malým podílem financí získaných ze soukromého sektoru a z vlastní činnosti na celkových příjmech organizace. Dále byly zjištěny nedostatky v činnosti řízení sdružení a to konkrétně v podobě delegování pravomocí řídicích pracovníků a rovněž i neexistence pracovního týmu.

Pro odstranění nedostatků v řízení bylo navrženo využít v řízení sdružení principu delegování, následné tvorby pracovního týmu a rozšíření počtu řídicích funkcí o pozici finančního manažera. Mezi jehož hlavní úkoly by patřilo mimo jiné i zajištění chodu organizace z finančního hlediska, čímž by se mohla odstranit i zmíněná závislost na veřejných zdrojích. Pro financování mzdových nákladů vynaložených na funkci finančního manažera bylo navrženo využití operačních programů Evropské unie. Konkrétně Operační program Řízení lidských zdrojů opatření 2.3 „Posílení kapacity poskytovatelů sociálních služeb“ - 3. výzva administrovaný nadací NROS (Nadace rozvoje občanské společnosti).

O roli neziskových organizací ve společnosti se vede rozsáhlá diskuze a je možné se setkat s množstvím i velice protichůdných názorů.

Neziskové organizace vyplňují prostor mezi občanem a státem a umožňují mu participovat na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb. Neziskové organizace bezesporu posilují pocity solidarity a komunity ve společnosti. Pomáhají lidem budovat tzv. „sociální kapitál“, povzbuzují procesy vzájemné spolupráce a tvorby důvěry, od kterých závisí fungování trhu i demokracie.

Podpora těchto organizací, a to jak podpora finanční nebo jiná, by měla být jedním z principů fungování lidské společnosti, neboť tyto organizace přispívají k rozvoji lidské společnosti.

7. Summary

This thesis is focused on the management of non-profit organisations and the acquisition of financial resources in the non-profit sector, specifically within unincorporated associations. The theme was compiled based on the model of an unincorporated association that works in the social sector and whose main activity is providing services and personal assistance to people with specific care requirements. The text outlines the basic information about this unincorporated association, as well as its management and organisational structures. Further, the text contains an analysis of the association's acquisition of financial resources since its incorporation until the year 2005, in addition to options for financing in 2006. At the end of the text, the theoretical knowledge gained from the literature (see the separate list) is compared with the professional experience from the unincorporated association and also contains an evaluation as well as the proposal for resolving challenges in the management and financing of the unincorporated association. The proposal was compiled to support further potential development of the unincorporated association.

Key words: non-profit sector; non-governmental non-profit organisation – NGO; non-profit organisation management; financial resources of non-profit organisations; unincorporated association

8. Přehled použité literatury

- /1/ Hamerníková, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, s. 21, 42, 123. ISBN 80-902752-3-0
- /2/ Frič, P., Rochdi, G. *Neziskový sektor v ČR*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, s. 11-16, 59-66, 177-179. ISBN 80-86432-04-1
- /3/ Haken, R. Třetí sektor. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelová, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 10-12. ISBN 80-239-4057-0
- /4/ Dohnalová, M. Občanský sektor. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelová, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 4-9. ISBN 80-239-4057-0
- /5/ Volf, J. Financování neziskového sektoru a veřejné finance. In *Obecné otázky neziskového sektoru: Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*, Toner, J. (ed.). 1. vyd. Praha: AGNES, 1999, s. 75-101. ISBN 80-902633-2-1
- /6/ Hyánek, V., Škarabelová, S., Řežuchová, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů (metody, problémy, řešení)*. 1. vyd. Brno: CVNS, 2005, s. 6-9. ISBN 80-239-5262-5
- /7/ Škarabelová, S. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelová, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 24-28. ISBN 80-239-4057-0
- /8/ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- /9/ Růžičková, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2006, s. 11-13, 55-57. ISBN 80-7263-343-0
- /10/ Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 7-11, 57, 78, 132. ISBN 80-85603-38-1
- /11/ Deverová, L., Pajac, P., Petrlíková, B., et al. *Průvodce neziskovým právem, I. díl*. 1. vyd. Praha: ICN, 1996, s. 53-63.
- /12/ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

- /13/ Frištenská, H. Zdroje financování nestátních neziskových organizací. In *Obecné otázky neziskového sektoru: Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*, Toner, J. (ed.). 1. vyd. Praha: AGNES, 1999, s. 67-73. ISBN 80-902633-2-1
- /14/ *Financování neziskových organizací* [online]. Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 3.11.2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/nezisk_organizace.html>.
- /15/ Fiala, J., Valentová, A. *Neziskový sektor*. České Budějovice, 1996, s. 71-73, 88-92.
- /16/ Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
- /17/ *Nevýdělečné organizace 2006*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, s. 5-27. ISBN 80-7357-169-2
- /18/ Zákon č. 342/2006 Sb., kterým se mění některé zákony související s oblastí evidence obyvatel a některé další zákony

9. Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky:

- Tab. 1: Oblasti působení neziskových organizací
- Tab. 2: Typologie institucí ve veřejném (státním a municipálním) a neziskovém nestátním sektoru
- Tab. 3: Přehled neziskových organizací
- Tab. 4: Vývoj počtu asistentek a klientů
- Tab. 5: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2002
- Tab. 6: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2003
- Tab. 7: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2004
- Tab. 8: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO za rok 2005
- Tab. 9: Struktura zdrojů financování o.s. DIGNO v období 2002 až 2005
- Tab. 10: Vybrané granty a dotační programy vypsané v roce 2006

Grafy:

- Graf 1: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2002
- Graf 2: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2003
- Graf 3: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v roce 2002 a 2003
- Graf 4: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2004
- Graf 5: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v roce 2003 a 2004
- Graf 6: Struktura financování o.s. DIGNO dle zdrojů - rok 2005
- Graf 7: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v roce 2004 a 2005
- Graf 8: Porovnání zdrojů financování o.s. DIGNO v období 2002 až 2005
- Graf 9: Vývoj zdrojů financování o.s. DIGNO v období 2002 až 2005

Obrázky:

- Obr. 1: Členění národního hospodářství dle V. A. Postoffa
- Obr. 2: Vazba mezi institucemi ve veřejném (státním a municipálním) a neziskovém nestátním sektoru a veřejnými rozpočty
- Obr. 3: Organizační struktura sdružení