



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

# Subjekty neziskového sektoru v sociální oblasti

Vypracoval: Bc. Dana Fryková  
Vedoucí práce: doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dana FRYKOVÁ**

Osobní číslo: **E15589**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Subjekty neziskového sektoru v sociální oblasti**

Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem DP bude analýza činnosti vybraných subjektů neziskového sektoru, působících v sociální oblasti, se zaměřením na jejich řízení a ekonomiku.

Osnova:

1. literární rešerše
2. charakteristika specifik a činnosti vybraných subjektů neziskového sektoru
3. analýza ekonomiky a řízení těchto subjektů
4. posouzení efektivnosti, resp. míry naplňování jejich cílů
5. perspektivy v oblasti zajišťování sociálních služeb

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Hyánek, V., Prouzová, Z., & Škarabelová, S. (2007). *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Masarykova univerzita.
- Novotný, J. (2008). *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století*. Acta Oeconomica Pragensia.
- Kuvíková, H., & Svidroňová, M. (2013). *Význam a opodstatnenosť existencie súkromných neziskových organizácií*. Slovenská štatistika a demografia, vedecký recenzovaný časopis, 2(2013), 23.
- Mlčoch, L. (2015). *Nezištnosť v ekonomickom priestore a v sociálnej politice*. Czech & Slovak Social Work/Sociální Práce/Sociálna Práca, 15(1).
- Vyskočil, M. (2015). *Sociální podnikání*.
- Berman, E. (2015). *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*. Routledge.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.**  
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
LS  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 10.4.2017

.....

Bc. Dana Fryková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Ivaně Faltové Leitmanové, CSc. za odbornou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji zástupcům společností Tichý svět, o.p.s., Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s., a Benediktus z.s. za poskytnutí veškerých interních materiálů, které byli stěžejní k vytvoření této práce, a za čas, který mi věnovali.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>2</b>
2.1	<i>Neziskový sektor</i> .....	2
2.1.1	Definice neziskového sektoru .....	3
2.1.2	Historie neziskového sektoru .....	4
2.1.3	Současný stav neziskového sektoru .....	6
2.1.4	Legislativní úprava neziskového sektoru .....	7
2.2	<i>Definice neziskové organizace</i> .....	8
2.3	<i>Základní členění nestátních neziskových organizací</i> .....	10
2.3.1	Členění podle role ve společnosti .....	10
2.3.2	Členění podle kritéria globálního charakteru poslání .....	10
2.3.3	Členění podle oblasti působení .....	11
2.3.4	Členění podle právní subjektivity .....	12
2.3.4.1	Zapsané spolky .....	12
2.3.4.2	Nadace .....	13
2.3.4.3	Nadační fond .....	15
2.3.4.4	Ústav .....	15
2.3.4.5	Obecně prospěšná společnost .....	16
2.3.4.6	Evidované právnické osoby .....	18
2.4	<i>Nástroje řízení neziskové organizace</i> .....	19
2.4.1	Strategické plánování .....	19
2.4.2	Financování neziskové organizace .....	20
2.4.2.1	Příjmy z veřejných rozpočtů a fondů .....	20
2.4.2.2	Příjmy ze soukromého sektoru .....	21
2.4.2.3	Příjmy z příspěvků a činností organizace .....	22
2.4.2.4	Zahraniční finanční zdroje .....	22
2.4.2.5	Fundraising .....	22
2.4.3	Řízení lidských zdrojů .....	24
2.5	<i>Neziskové organizace v sociální oblasti</i> .....	25
<b>3</b>	<b>CÍL, METODIKA</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
4.1	<i>Tichý svět, o.p.s.</i> .....	29
4.1.1	Charakteristika specifik a činnosti společnosti .....	30
4.1.1.1	Poslání a účel společnosti .....	30
4.1.1.2	Služby poskytované společností .....	31
4.1.1.3	Další činnosti společnosti .....	33
4.1.2	Analýza ekonomiky a řízení společnosti .....	36

4.1.2.1	Právní forma .....	36
4.1.2.2	Orgány společnosti .....	36
4.1.2.3	Financování společnosti .....	37
4.1.2.4	Řízení lidských zdrojů .....	39
4.1.2.5	Strategické plánování .....	40
4.1.2.6	Ekonomická stránka společnosti .....	40
4.1.3	Posouzení efektivnosti resp. míry naplňování cílů společnosti .....	41
4.2	<i>Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s.</i> .....	44
4.2.1	Charakteristika specifik a činnosti společnosti .....	45
4.2.1.1	Poslání a cíle společnosti .....	45
4.2.1.2	Služby poskytované společností .....	45
4.2.1.3	Cílové skupiny klientů .....	47
4.2.1.4	Další činnosti společnosti .....	48
4.2.2	Analýza ekonomiky a řízení společnosti .....	49
4.2.2.1	Právní forma .....	49
4.2.2.2	Orgány společnosti .....	49
4.2.2.3	Financování společnosti .....	50
4.2.2.4	Řízení lidských zdrojů .....	52
4.2.2.5	Strategické plánování .....	52
4.2.2.6	Ekonomická stránka společnosti .....	53
4.2.3	Posouzení efektivnosti resp. míry naplňování cílů společnosti .....	54
4.3	<i>Benediktus z.s.</i> .....	58
4.3.1	Charakteristika specifik a činnosti spolku .....	59
4.3.1.1	Poslání a cíle spolku .....	59
4.3.1.2	Služby poskytované spolkem .....	60
4.3.1.3	Další činnosti spolku .....	61
4.3.2	Analýza ekonomiky a řízení spolku .....	61
4.3.2.1	Právní forma .....	61
4.3.2.2	Orgány spolku .....	62
4.3.2.3	Financování spolku .....	63
4.3.2.4	Řízení lidských zdrojů .....	65
4.3.2.5	Strategické plánování .....	66
4.3.2.6	Ekonomická stránka spolku .....	66
4.3.3	Posouzení efektivnosti resp. míry naplňování cílů spolku .....	67
4.4	<i>Porovnání vybraných subjektů neziskového sektoru</i> .....	69
4.5	<i>Ekonomické shrnutí neziskového sektoru v ČR</i> .....	75
4.6	<i>Perspektivy v oblasti zajišťování sociálních služeb</i> .....	79
5	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>81</b>
6	<b>SUMMARY</b> .....	<b>83</b>
7	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ</b> .....	<b>84</b>

<b>8</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>90</b>



# 1 ÚVOD

Neziskový sektor má v českých zemích velmi dlouhou tradici. Ale za posledních pár let došlo k mnoha změnám v jeho legislativě. Zásadní změnou bylo zrušení občanských sdružení, nejvyužívanější formy neziskových organizací, které byly nahrazeny novými právními formy neziskových organizací. Touto legislativou došlo ke změnám u většiny z neziskových subjektů i v sociální oblasti, a to především v oblasti řízení. Bohužel tedy u těchto subjektů neustále přetrvává nejistota z nutnosti dalších legislativních úprav.

Subjekty neziskového sektoru v sociální oblasti, téma této diplomové práce, jsou důležitým nástrojem, který slouží především k odstraňování sociálního vyloučení ve společnosti. Sociální služby napomáhají osobám zajistit fyzickou a psychickou soběstačnost, aby se mohli v co nejvyšší míře zapojit do běžného života společnosti. V případě, kdy jim zapojení do běžného života zdravotní stav neumožňuje, se jim snaží zajistit alespoň důstojné prostředí a zacházení.

Struktura této diplomové práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se věnuje základním pojmům, které se týkají neziskového sektoru a neziskových organizací. Dále jsou zde popsány legislativní změny a členění neziskových organizací. V teoretické části jsou také popsány nástroje řízení neziskové organizace.

Praktická část je zaměřena na analýzu vybraných subjektů neziskového sektoru, působících v sociální oblasti, se zaměřením na jejich řízení a ekonomiku. Je zde uvedena charakteristika specifik a činností těchto subjektů, dále analýza jejich ekonomiky a řízení a následně posouzení míry naplňování jejich cílů.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Neziskový sektor

Označení neziskový sektor se používá pro vymezení prostoru mezi státem, trhem a občanem a je důležitou součástí ekonomického a politického prostředí každé vyspělé země. Jak můžeme vidět na obrázku č. 1, neziskový sektor působí na poli národního hospodářství hned vedle sektoru ziskového.

Obrázek 1: Členění národního hospodářství



Zdroj: Rektořík (2001)

Ziskový (tržní) sektor obsahuje všechny subjekty s primárním cílem vytváření finančního zisku, kterého dosahuje prodejem produktů ve formě hmotných výrobků a služeb.

Neziskový (netržní) sektor naopak obsahuje subjekty, jejichž posláním je přímý užitek zpravidla ve formě veřejné služby, nikoliv finanční zisk. Tyto subjekty získávají finanční prostředky skrze přerozdělovací procesy veřejných financí (veřejný sektor, částečně soukromý sektor a sektor domácností), vícezdrojovým financováním (soukromý neziskový sektor) či vlastní činností (sektor domácností).

Neziskový sektor se dělí na tři podsektory: neziskový sektor veřejný, neziskový sektor soukromý, sektor domácností. (Boukal, 2009)

Neziskový veřejný sektor je oblastí působení státní správy a samosprávy, někdy je označován také jako vládní či státní neziskový sektor. Je financován veřejnými financemi a jeho cílem je zajišťování a poskytování veřejných služeb. V rámci veřejného sektoru se rozhoduje na základě veřejné volby a také podléhá veřejné kontrole. (Rakušanová, 2003)

Neziskový soukromý sektor bývá v literatuře (Drucker, 1994; Frič, 2000) také nazýván nestátním či dobrovolnickým. Je oblastí působení soukromých neziskových organizací, jejichž posláním je tvorba přímého užitku společnosti. Tento sektor je financován především ze soukromých financí, tedy financí fyzických a právnických osob, které se rozhodli vložit finance do určité neziskové organizace bez očekávání finančního zhodnocení.

Sektor domácností je tvořený jednotlivci, rodinami a hraje neopomenutelnou roli na fungování trhu. Působí na podobu občanské společnosti, která je klíčová pro kvalitu činnosti nestátních neziskových organizací. (Rektořík, 2001).

Státní a nestátní neziskové organizace spojuje jejich stejný cíl a to je prospěšná činnost. V řadě aspektů se ale liší. Prvním rozdílem je způsob jejich založení. Státní organizace jsou založeny rozhodnutím orgánů státní správy a samosprávy, tedy ministerstvy, kraji či městy. Naopak nestátní neziskové organizace fungují a rozvíjejí se samoregulací, a proto jsou relativně nezávislé. Dalším důležitým rozdílem je přístup k finančním zdrojům. Státní organizace jsou částečně financovány příspěvky z veřejných zdrojů, se kterými mohou každoročně počítat. Nestátní neziskové organizace nemají na toto financování zákonný nárok a musí se o finanční podporu ucházet ve veřejné soutěži. I přes tyto odlišnosti ale pro oba sektory platí stejné principy efektivního řízení. (Bergerová, 2013)

### **2.1.1 Definice neziskového sektoru**

Definicí neziskového sektoru se zabývala řada významných autorů (Rektořík, 2001; Boukal, 2009; Frič, 200), kteří se vzájemně shodují téměř na totožné definici. Neziskovým sektorem nazývají soubor institucí, které existují vně státních struktur a slouží veřejným zájmům, a také na rozdíl od ziskového sektoru zahrnuje subjekty, jejichž primárním cílem není dosahování zisku. Z ekonomického hlediska je

ziskovost/neziskovost hlavním rozlišovacím znakem pro zařazení do jednotlivých sektorů národního hospodářství.

Neziskový sektor je tvořen oblastmi činností, které se funkčně podobají činnostem ve veřejném sektoru, ale ve skutečnosti funguje na bázi nestátního vlastnictví organizací, které sem řadíme. Lidé, kteří pracují v těchto organizacích, nejsou státními zaměstnanci a často se zde uplatňuje princip dobrovolné práce, občanské solidarity a charity. (Novotný, 2006)

Neziskový sektor může být označován i jinými výrazy jako jsou např. třetí sektor, dobrovolnický sektor, nevládní (nestátní) sektor nebo občanský sektor. (Drucker, 1994)

Výraz třetí sektor plyne z rozdělení ekonomiky na tři sektory – trh, stát a neziskový sektor. Do třetího sektoru patří kromě nestátní neziskových organizací také občanské aktivity, které vykonávají nějakou obecně nebo vzájemně prospěšnou aktivitu bez právní subjekty. Jedná se např. o petiční akce, organizované obyvatele, sousedské iniciativy apod. (Rakušanová, 2003)

Dobrovolnický sektor označuje, že většina neziskových organizací funguje na dobrovolnické činnosti. A nevládní sektor je označení, které znamená, že sektor je nezávislý na činnostech vlády. V poslední době je často užívaným označením občanský sektor, který zdůrazňuje propojení neziskových organizací s občanskou společností. Je chápán jako prostor mezi státem, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany či skupinami občanů. Občanský sektor představuje formy činností, které mohou fungovat nezávisle na státu a jeho mocenských orgánech.

Neziskový sektor plní funkci sociální, politickou a v podmínkách rozvinuté ekonomiky i funkci ekonomickou. Sociální funkcí chápeme možnost občanů zapojit se ve věcech veřejných a účastnit se jejich řešení mimo státní správu. Politická funkce představuje především účast v politických otázkách ve formě zprostředkovatele veřejných názorů a stanovisek. Z ekonomického hlediska neziskový sektor vystupuje v postavení producenta služeb, spotřebitele a zaměstnavatele. (Skovajsa, 2010)

### **2.1.2 Historie neziskového sektoru**

Dobrovolnické a charitativní činnosti v České republice mají velkou tradici. Historie neziskového sektoru u nás sahá až do středověku, kdy například v Praze existoval jakýsi

špitál, kde putovníci mohli zanechat své zraněné a nemocné. Počátky charitativních organizací vycházejí z křesťanského učení o lásce k bližnímu, která se zaměřovala především na péči o chudé, sirotky, staré lidi a zdravotně postižené. (Rektořík, 2001)

V době osvícenství, za vlády Josefa II. byla sociální péče centralizována v rukou státu a bylo zrušeno mnoho klášterů. V roce 1746 vznikla v Olomouci společnost Societas Incognitorum Eruditorum (Společnost neznámých). Dále vznikla Královská česká společnost nauk či Společnost vlasteneckých přátel umění v Čechách.

Doba národního obrození přinesla vznik mnoha spolků na podporu umění, kultury, vědy a vzdělávání, z nichž některé fungují dodnes (např. Sokol, spolek Mánes).

Po roce 1918 bylo založeno mnoho dobrovolných neziskových organizací. Tehdejší občanský zákoník upravoval založení neziskových organizací pro charitativní, náboženské, pracovní, obchodně-sdružovací, sociální, atletické, pohřební a občanské účely. Uvádí se, že v roce 1931 bylo na území Československa v oblasti sociální péče evidováno 5 140 spolků, 1450 ústavů a zařízení. (Tůma, 2001)

Tento slibný vývoj byl několikrát přerušen, např. 2. světovou válkou nebo revidováním občanského zákoníku v roce 1948, kdy byla většina neziskových organizací nucena ukončit svoji činnost. Neziskové organizace byly nahrazeny státními rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi.

Od počátku 60. let byla obnovena aktivita několika neziskových organizací, např. Junák či Sokol, a byly uspořádány různé sbírkové akce, např. Konto SOS.

Po revoluci vzniklo několik významných neziskových organizací, např. Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS), jejímž cílem je rozvíjet neziskový sektor. Další významnou organizací je Agentura neziskového sektoru (AGNES), která se soustředí na prohlubování vzdělanosti pracovníků neziskového sektoru.

Úplně první neziskovou organizací bylo Informační centrum NO, dnešní neziskovky.cz, o.p.s. ([www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz))

Po roce 2000 vznikla například Asociace NNO (ANNO) nebo Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS).

V rámci veřejné správy můžeme jmenovat oficiální orgán Rada vlády pro neziskové organizace, která vznikla v roce 1998 z tehdejší Rady pro nadace. Její hlavní náplní je snaha zlepšit legislativní a ekonomické podmínky pro NNO.

Mezinárodní neziskový sektor je každoročně prezentován Indexem udržitelného rozvoje občanské společnosti. Je zde monitorováno a srovnáváno 29 států střední a východní Evropy a státy Blízkého východu. Byl vyvinut americkou agenturou pro mezinárodní rozvoj (USAID – United States Agency for International Development) ve spolupráci s organizačními složkami neziskového sektoru v jednotlivých zemích. Státy jsou srovnávány na základě těchto sedmi faktorů: právní prostředí, organizační základna, finanční zajištění, prosazování zájmů, poskytování služeb, infrastruktura a veřejný obraz. Tento index poskytuje ucelený obraz vývoje neziskového sektoru a je využíván jak odborníky, tak neziskovými organizacemi. Ty na základě informací, které index poskytuje, mohou přizpůsobit procesy řízení a správy daných subjektů neziskového sektoru. Český neziskový sektor se s neaktuálnější hodnotou 2,6<sup>1</sup> z roku 2013 umístil na 3. místě. Občanská společnost v České republice se tedy těší velmi příznivého vývoji. ([www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)).

I přes tento pozitivní výsledek se však českému neziskovému sektoru stále nedostává plnohodnotného uznání ve smyslu společenského přínosu.

### **2.1.3 Současný stav neziskového sektoru**

V současné době mají neziskové organizace v České republice zajištěny základní podmínky pro svou činnost. Bohužel však stále přetrvává finanční nejistota a nutnost dalších legislativních úprav. S tím souvisí také to, že nestátní neziskové organizace nejsou na politice státu tak nezávislé, jak by si přály. Systém veřejného financování neziskového sektoru má centralizovaný charakter a necelá šestina státních finančních prostředků plyne do neziskového sektoru prostřednictvím regionálních a lokálních orgánů. Úředníci z ministerstev tedy nemohou zcela objektivně posoudit naléhavost projektů, ani zajistit stálou kontrolu na vynaložené prostředky. (Škarabelová, 2005)

Na financování neziskového sektoru se stát podílí především v oblasti zdravotnictví, sociální péče, vzdělání a výzkumu. Uvnitř neziskového sektoru dochází ke zlepšování nabízených služeb a materiálně technického vybavení. Neziskové organizace se snaží o postupnou nezávislost na zahraničních grantových zdrojích.

---

<sup>1</sup> Data indexu vychází z hodnocení na 7stupňové škále, kde hodnota 1 značí pokročilou úroveň rozvoje a hodnota 7 naopak nízkou

Na rozvoj neziskových organizací se zaměřuje Informační centrum neziskových organizací (ICN), jehož hlavním cílem je profesionalizace činnosti neziskových organizací a podpora jejich vzájemné spolupráce. ICN poskytuje neziskovým organizacím důležité služby – např. provozuje specializovanou veřejnou knihovnu, organizuje semináře, spravuje databázi neziskových organizací v České republice apod.

Neziskové organizace mají u veřejnosti pověst důvěryhodných organizací. Každým rokem přibývá jednotlivých dárců. Nejčastěji jsou lidé členy sportovních a zájmových organizací, např. dobrovolní hasiči, zahrádkáři. Do aktivit neziskových organizací se nejvíce zapojují lidé s průměrnými a vyššími měsíčními příjmy. Lidé s nízkými příjmy a se základním vzděláním se do těchto organizací zapojují výrazně méně. (Šedivý & Medlíková, 2011)

#### **2.1.4 Legislativní úprava neziskového sektoru**

Český právní řád nedefinuje pojmy jako občanský sektor či nezisková organizace. Uvažovalo se o zákonu, který by specifikoval neziskovou organizaci, její předmět činnosti, vznik a hospodaření, bohužel ale doposud nevznikl. (Škarabelová, 2005)

Základním právním předpisem, který je spojen s neziskovým sektorem, je Ústava ČR. V té je zakotveno shromažďovací právo, právo sdružovat se ve spolcích a společnostech, zakládat politické strany a hnutí.

Jednotlivé typy neziskových organizací také nejsou upraveny samostatným zákonem. Jejich právní úpravu můžeme najít v obecných zákonech (např. občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích) nebo v samostatných zákonech pro jednotlivé typy neziskových organizací.

Velkou legislativní změnou týkající se neziskového sektoru bylo v lednu 2014 nabytí účinnosti zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „nový občanský zákoník“) a zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který nahradil dosavadní obchodní zákoník.

Novým občanským zákoníkem byla zrušena nejrozšířenější forma neziskových organizací – občanská sdružení, která byla nahrazena právní formou zapsaný spolek (zkratka z.s.). Dosavadní občanská sdružení musí do tří let uvést své způsoby fungování

do souladu s novou právní úpravou. Pokud jim nebude nová právní úprava vyhovovat, mohou se transformovat na další nové právní formy – ústav nebo sociální družstvo.

Ústavem se nově označuje právnická osoba, která byla založena za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav je upraven také novým občanským zákoníkem.

Sociální družstvo je novou právní formou, která je upravena zákonem o obchodních korporacích. Jde o družstvo fungující na principech neziskové organizace a mělo by sloužit především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.

Obecně prospěšných společností a nadací se změna občanského zákoníku také dotkla. Byl zrušen jak zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, tak i zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Úprava nadací a nadačních fondů je nově obsažena v občanském zákoníku. Obecně prospěšné společnosti jsou upraveny novou právní formou ústavů a nové obecně prospěšné společnosti už není možné zakládat.

Pro evidované právnické osoby (do roku 2005 se používalo označení církevní právnická osoba) zůstává vše při starém a stále se řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Po zrušení občanských sdružení a obecně prospěšných společností existují v České republice typy právní formy neziskových organizací: spolky, ústavy, nadace, nadační fondy, sociální družstva, evidované právnické osoby a obecně prospěšné společnosti (stále existují, ale není možnost zakládat nové), které budou předmětem kapitoly 2.3.4.

## **2.2 Definice neziskové organizace**

Pojem nezisková organizace není v České republice upraven žádným platným právním řádem, což uvádějí např. Škarabelová (2005), Bergerová (2013) či Novotný (2006).

V angličtině se pro neziskové organizace zavedl pojem „non-for-profit“, který můžeme volně přeložit jako „nezaměřený na zisk“. Vyplývá to ze skutečnosti, že neziskové organizace cíleně nedosahují zisku, ale často určitý zisk vytvářejí. V oblasti neziskových organizací je přijímání zahraniční terminologie velmi časté, a to především z důvodu financování některých organizací přímo ze zahraničních zdrojů.



Nezisková organizace je charakterizována jako nevládní organizace, která je obecně prospěšná společnosti. Je zakládána dobrovolným sdružením občanů, kteří jsou ochotni spolupracovat na uspokojování potřeb a zájmů jich samých nebo druhých lidí. Neziskové organizace zaměřují své úsilí na pomoc ve všech oblastech lidského života a pracují nezávisle na státu. Jejich základním cílem není návratnost investic ani nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky. Pokud zisk vytváří, musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů.

Autoři Salomon a Anheir (1997) chápou nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, nicméně slouží především k veřejným zájmům na rozdíl od zájmů státních. Neziskové organizace pak vyznačují těmito pěti vlastnostmi:

1. Institucionalizované (organized) – organizace mají organizační strukturu, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
2. Soukromé (private) – jsou odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. V jejím vedení nemohou být státní úředníci a ani nemohou mít významnou státní podporu.
3. Neziskové (non-profit) – u neziskových organizací se nepřipouští žádné přerozdělování zisku mezi vlastníky. Zisk svou činností sice vytvářet můžou, ale pak ho musí použít pouze na cíle dané posláním organizace.
4. Samosprávné a nezávislé (self-governing) – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které jim umožňují kontrolu vlastních činností. Neziskové organizace tedy nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nejsou kontrolovány státem ani institucemi stojícími mimo ně.
5. Dobrovolné (voluntary) – neziskové organizace využívají dobrovolnou účast, která se projevuje buď výkonem neplacené práce pro organizaci, formou darů nebo účasti ve správních radách. (Salamon & Anheier, 1997)

## **2.3 Základní členění nestátních neziskových organizací**

V odborné ekonomické literatuře se můžeme setkat s členěním neziskových organizací dle různých kritérií. Nejčastější je rozdělení podle funkce ve společnosti, podle právní subjektivity, podle druhu vykonávané činnosti apod.

Škarabelová (2005) se přiklání k členění podle právní subjektivity, naopak např. Rektořík (2001) používá ve svých publikacích pro členění neziskových organizací kritérium globálního charakteru poslání a Frič (2001) se přiklání k členění podle role ve společnosti.

### **2.3.1 Členění podle role ve společnosti**

Na základě tohoto hlediska rozlišujeme organizace servisní a advokační.

Do servisních organizací zařazujeme subjekty, jejichž hlavní náplní je poskytnutí služeb, většinou společensky znevýhodněným skupinám občanů, převážně v sociální, zdravotní nebo vzdělávací oblasti. Tyto organizace se snaží určitým způsobem vyplnit mezeru v tržním či státním prostředí, kde podobná služba chybí nebo je realizována v nedostatečné míře.

Subjekty soustředící se na veřejnou obhajobu zájmů a práv pak řadíme do organizací advokačních. Hlavní předmětem jejich zájmu jsou jak práva členů organizace, tak i práva veřejná. (Frič, 2001)

### **2.3.2 Členění podle kritéria globálního charakteru poslání**

Podle tohoto kritéria dělíme neziskové organizace podle toho, do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu. Rozlišujeme tedy:

- Organizace vzájemně prospěšné (Mutual Benefit Organization - MBO) – tyto organizace fungují převážně pro služby svým členům, kteří se také aktivně podílejí na jejich činnosti. Jejich okrajovým posláním jsou i věci, které jsou ve veřejném zájmu. Zpravidla se jedná o sdružení jedinců, kteří mají nějaké společné znaky – např. zájmové činnosti, profese, věk, sociální postavení. Vzájemně prospěšnou

organizací jsou např. sportovní oddíly, volnočasová sdružení, profesní komory auditorů, daňových poradců apod.

- Organizace veřejně prospěšné (Public Benefit Organization - PBO) – tyto organizace zajišťují služby všem občanům, pro které jsou potřebné. Jsou tedy určeny celé veřejnosti bez rozdílu. Tyto organizace zpravidla určitým způsobem podporuje stát, např. formou daňových úlev. Do této skupiny spadají nadace, nadační fondy, církevní organizace a obecně prospěšné společnosti. (Rektořík, 2001)

### **2.3.3 Členění podle oblasti působení**

Oblastmi působení neziskových organizací se zabývá mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO – The International Classification of Nonprofit Organizations (Salamon & Anheier, 1997). Ta rozděluje neziskové organizace do 12 základních oblastí podle jejich působení:

- Kultura, umění, sport a rekreace
- Vzdělávání a výzkum – např. Sdružení pro akademickou spolupráci, Evropská asociace pro vzdělávání dospělých
- Zdravotní péče – např. Evropské hnutí pro osoby s postižením, Duha – mezinárodní sdružení proti drogám
- Sociální služby – např. Evropské sdružení na obranu lidských práv, Výbor církví pro přistěhovalce
- Ochrana životního prostředí, ekologická výchova – např. Přátelé Země, Evropská nadace pro architekturu krajiny
- Rozvoj obcí a bydlení
- Ochrana lidských práv, politika – např. Evropská síť pro práva dětí
- Organizování dobročinnosti
- Náboženství – např. Ekumenická rada mladých v Evropě, Evropská federace mladých dobrých templářů

- Mezinárodní aktivity – např. Americko-evropské sdružení komunit, Sdružení evropských příhraničních regionů
- Profesní a pracovní vztahy – např. Sdružení pro akademickou spolupráci, Evropská asociace pro vzdělávání dospělých
- Jiná oblast

### **2.3.4 Členění podle právní subjektivity**

Aktuálně v České republice existují tyto právní formy neziskových organizací: spolky, ústavy, nadace, nadační fondy, sociální družstva, evidované právnické osoby a obecně prospěšné společnosti.

#### **2.3.4.1 Zapsané spolky**

Zapsaný spolek je právnickou osobou, jejíž obecnou definici nalezneme v novém občanském zákoníku v paragrafech 214-302. Zákonem je upraven především vznik, registrace, zánik a orgány spolku.

Jedná se o dobrovolné sdružení osob vedených stejným zájmem. Mezi spolky patří např. rybářské spolky, chovatelé, včelaři, svaz žen, myslivecký spolek a další. Každý spolek musí mít ve svém názvu uvedeno slovo spolek, zapsaný spolek nebo zkratku z.s.

Spolek lze založit minimálně třemi osobami. Tito tři zakladatelé se musí shodnout na stanovách, které musí obsahovat alespoň název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů vůči spolku, určení statutárního orgánu. Stanovy musí být uloženy v sídle spolku. Dále mohou také určit výši a splatnost členského příspěvku či mohou založit pobočný spolek jako organizační jednotku. Pokud spolek vede seznam členů, stanovy určí, jakým způsobem se budou provádět zápisy a výmazy osob ve spolku.

Spolek se nezakládá k výdělečné činnosti, není však ani právním řádem přímo zakázána. Tato činnost pouze nesmí být hlavním cílem spolku, ale pouze prostředkem k jeho dosažení. Jako příklad zde můžeme uvést například příležitostný prodej vlastních výrobků.

Podle zákona vzniká spolek až dnem zápisu do spolkového rejstříku, který je veden příslušným rejstříkovým soudem. Spolkový rejstřík byl zaveden zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, a nabyl účinnosti 1.1.2014 spolu s novým občanským zákoníkem.

Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách. Stanovy si také mohou orgány spolku pojmenovat jinak, pokud tím nevzbudí klamný dojem o jejich povaze.

Statutární orgán může mít kolektivní nebo individuální podobu. Kolektivním statutárním orgánem je např. výbor a individuálním předseda. Členy statutárního orgánu volí (na pětileté období) a odvolává nejvyšší orgán. Pokud stanovy neurčí jinak, je nejvyšším orgánem spolku členská schůze, kterou minimálně jednou ročně svolává statutární orgán. Členská schůze je usnášeníschopná, pokud je přítomna většina členů spolku.

Kontrolní komise nemusí být povinně zřízena. Pokud ji však stanovy zřizují, musí mít minimálně tři členy, které volí a odvolává členská schůze. Kontrolní komise dohlíží na řádné vedení záležitostí spolku a soulad činností se stanovami a právními předpisy.

Rozhodčí komise také nemusí být zřízena. V případě že je, rozhoduje ve sporných záležitostech mezi členy a spolkem. Členem rozhodčí komise může být pouze bezúhonná, zletilá a plně svéprávná osoba.

Spolek může zaniknout, pokud se členové dobrovolně dohodnou nebo může být spolek zrušen soudem, pokud spolek vyvíjí činnost v rozporu se zákonem, nutí třetí osoby k členství ve spolku či brání členům ze spolku vystoupit. Spolek může být zrušen s likvidací nebo bez likvidace.

#### **2.3.4.2 Nadace**

Nadace je účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, který může být např. rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu.

Nadace musí mít přímo v názvu uvedeno slovo nadace a zpravidla název obsahuje také označení, poukazující na její účel.

Nejznámějšími nadacemi jsou Nadace Dagmar a Václava Havlových, Dobrý anděl, Naše dítě a mnoho dalších.

Právní úpravu nadací nalezneme v novém občanském zákoníku v paragrafech 306-401. Podle nového občanského zákoníku se nadace řadí mezi takzvané fundace, což je právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu.

Nadace se zakládají nadační listinou, kterou může být buď zakládací listina, nebo pořízení pro případ smrti. Zakládací listinu nadace pořizuje jedna nebo více osob. Při zřízení se vkládá nadační jmění, tvořené z finančních prostředků, nepeněžitého majetku a oceněných cenných papírů a nemovitostí, které je zapsáno ve veřejném rejstříku. Celková hodnota nadačního jmění nesmí být nižší než 500.000,- Kč. Je-li vyšší než 5 mil. Kč, je povinné zřízení dozorčí rady. Nadace vzniká zápisem do veřejného rejstříku, o kterém rozhoduje soud usnesením.

Nejpozději do konce šestého měsíce po skončení účetní období musí nadace zveřejňovat své výroční zprávy. Výroční zpráva obsahuje např. přehled o majetku a závazcích nadace, seznam dárců a seznam osob, které obdrželi od nadace dar, přehled o použití majetku nadace, zhodnocení hospodaření a činnosti a výrok auditora. Výroční zpráva musí být také zveřejněna a to nejpozději do 30 dnů od jejího schválení správní radou.

Nadace nesmí vlastním jménem podnikat, může pouze pronajímat nemovitosti, pořádat loterie, tomboly, veřejné sbírky, kulturní, společenské, sportovní či vzdělávací akce. Může se také podílet na podnikání akciových společností, kde smí vlastnit akcie či podílové listy. Tyto podíly však nesmí tvořit více než 20 % majetku nadace (nezapočítává se nadační jmění).

Statutárním orgánem nadace je správní rada, která má alespoň tři členy. Jejím úkolem je spravovat majetek, řídit činnost a rozhodovat o všech záležitostech. Dále např. schvaluje rozpočet, roční závěrku, výroční zprávu, rozhoduje o vyloučení, volí nové členy správní rady apod.

Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která musí být zřízena v případě, kdy je nadační jmění nebo majetek nadačního fondu vyšší než 5 mil. Kč. V ostatních případech je zřízena dle ustanovení v nadační listině. Dozorčí rada musí mít také alespoň 3 členy a její činností je kontrola podmínek stanovených pro poskytování nadačních příspěvků, správnosti účetnictví a roční účetní závěrky. Nejméně jednou ročně musí podávat

zprávu správní radě o jejích výsledcích. V případě že dozorčí rada není zřízena, vykonává její působnost revizor.

Nadace zaniká dnem výmazu z veřejného rejstříku a může být zrušena s likvidací nebo bez likvidace. Pokud je nadace zrušena s likvidací, správní rada nebo soud musí určit likvidátora a jeho odměnu. Nadace může být zrušena v případě, že bylo dosaženo účelu, pro který byla založena, rozhodnutím správní rady o sloučení, rozhodnutím soudu, prohlášením konkurzu nebo zamítnutím konkurzu pro nedostatek majetku.

### **2.3.4.3 Nadační fond**

Nadační fond je účelové sdružení majetku, které se zřizuje za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Na rozdíl od nadací nezřizuje nadační jmění a může pro dosažení účelu používat veškerý svůj majetek.

Název nadačního fondu musí obsahovat slova nadační fond.

Nadační fond se zřizuje zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti a vzniká zápisem do veřejného rejstříku, kde se namísto nadačního jmění zapisuje výše majetkových vkladů zřizovatelů. Minimální výše těchto vkladů není předepsána.

Nadační fond je v podnikání omezen stejně tak jako nadace a navíc se nesmí podílet ani na podnikání akciových společností. Nadační fond může vést jednoduché účetnictví, ale pouze v případě, že příjmy za rok nepřesáhly 6 mil. Kč.

Orgány nadačního fondu jsou shodné s orgány nadace, stejně tak jako jeho zánik. Je zde pouze jedna odlišnost a to ta, že soud může nadační fond zrušit v situaci, kdy je trvale vyčerpán majetek fondu a fond tak nemůže plnit svůj účel.

### **2.3.4.4 Ústav**

Ústav je právnická osoba založená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky.

Ústav je právně vymezen v novém občanském zákoníku v paragrafech 402-418. Název musí obsahovat slova zapsaný ústav nebo zkratku z.ú.

Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému dostupné za předem stanovených podmínek. Ústavy jsou vhodné především k poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb. Podle zákona může ústav také provozovat vedlejší činnost, pokud nebude mít vliv na kvalitu poskytovaných služeb v rámci hlavní činnosti. Zisk poté může ústav použít pouze k podpoře hlavní činnosti a k úhradě nákladů na vlastní správu.

Ústav se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti. Zakládací listina musí obsahovat alespoň název a sídlo ústavu, účel ústavu, údaj o výši vkladu, počet členů správní rady a podrobnosti o vnitřním uspořádání ústavu. Ústav vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.

Statutárním orgánem je ředitel ústavu, který nemůže být členem správní rady a pokud je zřízena dozorčí rada, pak ani jejím členem.

Dohled nad výkonem působnosti ředitele má správní rada, která ho také volí a odvolává. Správní rada dále schvaluje rozpočet, účetní závěrky a výroční zprávy ústavu. Členy správní rady jmenuje a odvolává zakladatel. Členství ve správní radě není slučitelné se členstvím v dozorčí radě. Funkční období členů správní rady trvá tři roky.

Pokud ústav dlouhodobě nenaplnuje svůj účel, může jej zrušit soud.

#### **2.3.4.5 Obecně prospěšná společnost**

Obecně prospěšná společnost je upravena zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Přijetím nového občanského zákoníku byl tento zákon zrušen a od 1.1.2014 již není možné nové obecně prospěšné společnosti zakládat. Všechny, které ale vznikly do tohoto data, se mohou přeměnit na ústav a pokud nechtějí projít transformací, můžou dále fungovat dle výše zmíněného zákona.

Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která poskytuje obecně prospěšné služby. Fungují především v oblasti sociální, zdravotní, kulturní a v oblasti školství.

Obecně prospěšnou společnost může založit právnická osoba, fyzická osoba nebo stát. Pokud společnost zakládá jeden zakladatel, musí si nechat sepsat zakladatelskou listinu formou notářského zápisu. V případě více zakladatelů musí být uzavřena smlouva. Obecně prospěšná společnost je založena ode dne podpisu zakladatelské



listiny či smlouvy. Poté musí být nejpozději do 90 dní podán návrh na zápis do rejstříku obecně prospěšných společností. Společnost vzniká zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností.

Kromě obecně prospěšných služeb společnosti vykonávají i tzv. doplňkovou a hospodářskou činnost. Tím se rozumí drobná výdělečná činnost, jako je např. prodej vlastních výrobků, pronájem nevyužitých prostor apod. Tato činnosti se může vykonávat pod podmínkou, že jí bude dosaženo kvalitnějšího využití majetku a zároveň nebude ohrožen rozsah a kvalita obecně prospěšných služeb.

Povinností obecně prospěšných společností je zveřejňování výročních zpráv a to nejpozději do 6 měsíců od skončení kalendářního roku.

Statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti je správní rada, kterou jmenuje zakladatel. Správní rada musí mít od 3 do 15 členů.<sup>2</sup> Počet členů vždy musí být dělitelný třemi. Po jmenování členů se losem určuje jedna třetina členů, jejichž funkční období skončí po roce a dvě třetiny členů, jimž skončí po dvou letech. Správní rada vydává statut, kterým se upravuje vnitřní organizace, dále schvaluje některé změny zakladatelské listiny, rozhoduje o zrušení společnosti apod. (Šedivý & Turnerová, 2003)

Kontrolním orgánem je dozorčí rada. Povinně musí být v případě, že se účtuje v podvojném účetnictví nebo spravuje státní či obecní majetek. Dozorčí rada má 3 až 7 členů. Mezi její povinnosti patří přezkoumání roční uzávěrky, výroční zprávy apod.

Společnost může být zrušena buď s likvidací, nebo bez likvidace. Poté je rejstříkovému soudu podán návrh na výmaz obecně prospěšné společnosti z rejstříku. K návrhu se také připojuje zpráva o průběhu likvidace a souhlas finančního úřadu se zánikem společnosti. Společnost zaniká výmazem z rejstříku obecně prospěšných společností. (Hloušek, 2000)

---

<sup>2</sup> Členem správní rady nemůže být ředitel obecně prospěšné společnosti, může se ale účastnit jednání s hlasem poradním.

#### **2.3.4.6 Evidované právnické osoby**

Evidované právnické osoby jsou vymezeny zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Pro tyto organizace se do roku 2005 používalo označení církevní právnická osoba.

Evidovanou právnickou osobou můžeme být orgán církve a náboženské společnosti nebo jiná církevní instituce osob hlásící se k církvi nebo náboženské společnosti, která byla založena za účelem vyznávání náboženské víry, nebo zařízení s účelem poskytování charitativních služeb.

Evidovaná právnická osoba funguje jako samostatná právnická osoba, ale je podřízená církvi či náboženské společnosti, která ji založila.

Jedná se o právnické osoby, které podléhají registraci na Ministerstvu kultury ČR. Návrh na registraci podává přípravný orgán registrované církve či náboženské společnosti.

Návrh musí obsahovat doklad o oprávněnosti jejího založení, vymezení činnosti a stanovy, pokud existují. Dále musí obsahovat také název, sídlo, označení statutárního orgánu a jeho členy.

Evidence právnické osoby se provede zápisem do Rejstříku církevních právnických osob.

Základním dokumentem právnické osoby může být např. statut, stanovy, řád apod. Tento dokument vyjadřuje výkon činností, které nesmí být v rozporu s Ústavou, nesmí ohrožovat bezpečnost občanů a veřejný pořádek, zdraví, mravnost nebo práva a svobody druhých, nezávislost a územní celistvost státu.

Evidovaná právnická osoba zanikne zrušením registrace v seznamu na Ministerstvu kultury. Zánikem evidované osoby přechází její majetek a závazky na zřizovatele.

## **2.4 Nástroje řízení neziskové organizace**

V minulosti bylo slovo „řízení“ spojeno pouze se ziskovým sektorem, v současné době však patří řízení neziskové organizace k jedné z klíčových činností osob stojících v čele organizace. Bohužel ale v oblasti řízení existuje jen málo metod určených pro neziskové organizace, jelikož většina z nich byla vyvinuta pro potřeby podniků ziskového sektoru. (Drucker, 1994)

Řízení neziskové organizace se orientuje především na poslání organizace, získávání finančních prostředků nutných pro jejich provoz, strategii vyžadující marketing služeb apod. Důležitý je také specifický přístup k lidským zdrojům, zejména kvůli potřebě získávat nové dobrovolníky.

Nástroje řízení realizačního procesu u neziskových organizací se v zásadě neodlišují od nástrojů řízení v ziskovém sektoru. Znalost nástrojů řízení je pro neziskové organizace klíčový, jelikož mnoho z nich provozuje také činnosti ziskového charakteru. (Rektořík, 2001)

### **2.4.1 Strategické plánování**

Podle Šedivého a Medlíkové (2011) je strategické plánování vysoce efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskových organizací. Smyslem strategického plánování je především správně definovat situaci, ve které se organizace nachází a kde by chtěla být v budoucnu.

Situaci, ve které se organizace nachází, neboli přítomnost, popisujeme pomocí nejrůznějších analýz. Zatímco budoucí stav je dán zvolením cílů. Cesta od přítomnosti k cíli se pak nazývá strategickým plánováním. Plánuje se většinou na období dvou až tří let. Pro správný průběh strategického plánování jej musí vést nezávislá a objektivní osoba. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Strategické plánování je v neziskovém sektoru stejně důležité jako v ziskovém a je proto základním kamenem řízení organizace.

Většina neziskových organizací v České republice se postupem času dostane na úroveň, kdy bude plánování využívat k procesu dosahování poslání a cílů. (Rektořík, 2001)

## **2.4.2 Financování neziskové organizace**

Aby nezisková organizace mohla zajišťovat svou činnost a plnit své cíle, musí mít zajištěn trvalý přísun finančních prostředků. Je pro ně proto typické financování z více zdrojů najednou. (Frič & Goulli, 2001)

Nezisková organizace může získávat finanční prostředky ze tří skupin zdrojů: z veřejných rozpočtů a fondů, ze soukromého sektoru a z příspěvků a činností organizace. V poslední době také tvoří významnou část příjmů neziskových organizací zahraniční finanční zdroje.

Zdroje z výdělečných aktivit a členských příspěvků tvoří 47% všech zdrojů neziskového sektoru v České republice, 14% je tvořeno dary od soukromých dárců a 39% pokrývají státní dotace.

### **2.4.2.1 Příjmy z veřejných rozpočtů a fondů**

Příjmy z těchto zdrojů jsou většinou vázány ke specifickému účelu. Poskytují je ministerstva, města, obce, magistráty a fondy. (Frič & Goulli, 2001)

Tyto zdroje jsou poskytovány především na činnosti, které poptávají občané, a stát je není schopen pokrýt. Dá se tedy říci, že stát podporuje neziskové organizace na oplátku za to, že uspokojují občany, kteří státu finanční prostředky odvádějí, ale on je nemá možnost uspokojit. Stát má většinou právo kontroly, zda byly prostředky využity k danému účelu. (Tomeš, 2002)

Stát neziskové organizace může podporovat jednak poskytováním dotací ze státního rozpočtu či z rozpočtu obcí, tak i daňovými a poplatkovými zvýhodněními oproti podnikatelským subjektům a daňovou podporou dárců.

Neziskové organizace získávají příjmy z veřejných rozpočtů a fondů pomocí:

- grantů a smluv – jedná se o přímé příspěvky vlády na podporu konkrétních činností a programů;
- mandatorních transferů – jsou to příspěvky vlády, které vyplývají z nařízení zákona a jsou určeny k financování určitých druhů organizací v uskutečňování veřejných programů;

- dotací a plateb zprostředkovaných třetími stranami – jedná se především o platby zdravotního pojištění, sociálního zabezpečení a další nepřímé vládní platby, které jsou placeny organizacím za služby poskytované jednotlivcům. (Frič & Goulli, 2001)

Státní prostředky mohou být poskytovány na základě:

- výběrového řízení na konkrétní projekty neziskových organizací, kdy vybraným projektům jsou dotace poskytnuty na jeden kalendářní rok;
- zákonů či nařízení vlády, jedná se např. o financování politických stran a hnutí, náboženských organizací a církví;
- veřejné zakázky, kdy jsou prostředky poskytovány hlavně pro činnosti humanitární pomoci, protidrogové prevence apod.;
- smlouvy, kdy např. obec poskytne finanční prostředky neziskové organizaci na činnost, kterou by obec dle zákona měla poskytovat sama, nejčastěji se jedná o oblast sociálních služeb.

V oblasti sociálních služeb kraje, města a obce zajišťují financování hlavně tam, kde jsou zřizovateli. A to prostřednictvím příspěvků, grantových schémat a podpor. Obce se na financování sociálních služeb podílejí méně než kraje. (Hyánek, Prouzová & Škarabelová, 2007)

#### **2.4.2.2 Příjmy ze soukromého sektoru**

Duben (1996) se shoduje s Fričem a Goullim (2001), že příjmy ze soukromého sektoru jsou tvořeny:

- příjmy od nadací, neboli granty, které nadace poskytují neziskovým organizacím;
- dary a činnostmi z podnikatelské sféry, kam patří dary přímo od podnikatelských subjektů nebo dary z obchodních či společenských nadací;
- individuálními dary a sponzorstvím neboli přímými příspěvky od jednotlivců;
- sdruženými formami získávání finančních prostředků, kam patří získávání prostředků přes fundraisingová opatření jako jsou např. speciální loterie, tomboly, veřejné sbírky pro více než jednu organizaci apod.

### **2.4.2.3 Příjmy z příspěvků a činností organizace**

Příjmy z příspěvků a činností organizace jsou v podstatě obchodními příjmy. Novotný (2006) se shoduje s Fričem a Goullim (2001), že jsou tvořeny:

- poplatky a příspěvky za služby, které jsou představovány platbami od klientů za služby poskytované neziskovou organizací;
- členskými příspěvky, které platí členové jako podmínku členství;
- příjmy z prodeje činností, kam patří příjmy, které nemají přímou souvislost s primárním posláním organizace, např. prodej vlastních výrobků;
- investičními výnosy, které nezisková organizace získává díky kapitálu, který vlastní

### **2.4.2.4 Zahraniční finanční zdroje**

Zahraniční finanční zdroje tvoří od roku 1990 významnou část příjmů neziskových organizací.

V současné době je jedním z nejdůležitějších zdrojů Evropská unie. Ta v rámci své politiky poskytuje finanční pomoci členským státům EU na základě stanovených ekonomických měřítek.

Finanční prostředky také poskytují další významné mezinárodní organizace, např. UNESCO, UNICEF a další. Projekty podporované těmito organizacemi musí splňovat určité podmínky, např. každý projekt musí být globálního či mezinárodního charakteru.

### **2.4.2.5 Fundraising**

Rektořík (2001) uvádí, že: „Fundraising je možné definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací“.

Fundraising vznikl z důvodu, že naprostá většina klientů neziskových organizací nebyla schopna zaplatit za služby, které jim organizace poskytují. Neziskové organizace potřebovali proto více zdrojů, aby mohly své službu nadále poskytovat. (Bergerová, 2011)

Zajištění tohoto dlouhodobějšího procesu vyžaduje strategické plánování a důsledné provázání s činností organizace. Je také potřeba, aby fundraising počítal s měnícími se vlivy okolí a uměl na ně pružně reagovat. Důležitý je také správný výběr potenciálních dárců a následná dlouhodobá práce s nimi, správná volba systému řízení a personálního zajištění jednotlivých oblastí fundraisingu. (Ledvinová, 2009)

Při plánování fundraisingu je důležité, aby byl dodržen následující postup:

- definovat poslání organizace,
- určit konkrétní a měřitelné cíle,
- vypracovat realizační a časový plán aktivit, na jehož základě se vypracuje roční rozpočet,
- ověřit, jestli organizace opravdu reaguje na potřeby společnosti,
- uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí,
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
- sestavit seznam možných zdrojů,
- specifikovat okruh dárců,
- požádat o dar,
- informovat dáorce o použití jeho daru,
- snažit se o obnovení či zvýšení daru. (Rektořík, 2001)

Rektořík (2001) uvádí, že nejčastějšími metodami fundraisingu jsou:

1. osobní návštěvy, telefonní fundraising – tato metoda se využívá v případě, kdy konkrétní dárci již dar poskytli a je žádán o obnovení daru
2. přímý poštovní styk – jedná se o rozesílání dopisů s žádostí o příspěvek, většinou se rozesílá neznámým lidem
3. veřejné dobročinné akce – tato metoda spočívá v pořádání dobročinných akcí, které se setkávají se stále větší oblibou, jedná se např. o pořádání benefičních koncertů, plesů, veřejné aukce
4. písemná žádost o grant
5. fundraising „ode dveří ke dveřím“ – spočívá v osobních návštěvách náhodně vytipovaných potenciálních dárců. Tato metoda představuje nejúčinnější způsob získávání nových dárců, někdy ale může být velmi nevhodná.

### 2.4.3 Řízení lidských zdrojů

Dalším důležitým bodem úspěšné organizace je rozvoj lidských zdrojů. Lidé a jejich práce představují trvalou konkurenční výhodu organizace, ať už ziskové nebo neziskové.

Lidské zdroje jsou v neziskových organizacích tvořeny zejména placenými a neplacenými pracovníky. Tedy zaměstnanci a dobrovolníci. Pro obě tyto skupiny platí jiné právní předpisy. Pracovně právní vztahy týkající se zaměstnanců jsou ukotveny v zákoníku práce a pro dobrovolníky platí předpisy uvedené v občanském zákoníku. Pracovníci v neziskových organizacích mají také většinou jiný motiv zde pracovat, než lidé v ziskovém sektoru. V ziskovém sektoru jde hlavně o výši odměny, v neziskovém pak pracovníci hledají vlastní seberealizaci, uspokojení z práce a až poté možnou finanční odměnu. (Dvořáková, 2007)

Kvalita a úspěch neziskové organizace závisí především na kvalitním výkonu pracovního kolektivu. Práce v neziskové organizaci doslova stojí na lidech. (Šedivý & Medlíková, 2011)

U neziskových organizací mají speciální význam dobrovolníci. Mezi typické oblasti, kde se vykonává dobrovolnictví, patří: ekologie a ochrana životního prostředí, humanitární organizace a ochrana lidských práv, sociální a zdravotní oblast, kultura a ochrana památek a další.

Dobrovolníci by měli mít stejná práva a povinnosti jako placení zaměstnanci. Dobrovolníkům je také potřeba poskytnout možnost dalšího vzdělávání, komunikovat s nimi a stanovit jim náplň práce včetně povinností. Odměnou nám pak budou dobrovolníci – profesionálové, kteří mají radost z vlastního výkonu. (Dvořáková, 2007)



## 2.5 Neziskové organizace v sociální oblasti

Sociální služby jsou specifickou oblastí sociální pomoci, spadající pod obor sociální politiky a do odvětví sociálního zabezpečení. Jedná se o důležitý nástroj, který slouží k odstraňování sociálního vyloučení ve společnosti. (Hyánek, Prouzová & Škarabelová, 2007)

Sociální služba je činnost nebo souhra činností, které slouží pro osoby v nepříznivé sociální situaci. Neziskové organizace zaměřující se na sociální oblast pomáhají občanům při ztrátě jejich soběstačnosti a poskytují jim ochranu před sociálním vyloučením s cílem umožnit jim zapojení do běžného života a využívat obvyklým způsobem jiných systémů. (Duben, 1996)

Největšími sociálními problémy současné doby jsou dlouhodobá nezaměstnanost, nezaměstnanost mladých a nebezpečí sociálního vyloučení. (Plamínek, 1996)

Zásadním způsobem sociální oblast ovlivnil zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách, který vstoupil v platnost 1.1.2007. Dle tohoto zákona sociální služby obsahují sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.

Sociální poradenství existuje základní a odborné. Základní sociální poradenství spočívá v poskytování potřebných informací osobám, které jsou v nepříznivé sociální situaci a potřebují se z ní vyprostit. Odborné sociální poradenství je poskytováno jednotlivým sociálním skupinám osob v občanských, manželských a rodinných poradnách, v poradnách pro seniory, osoby se zdravotním postižením či pro oběti trestných činů a domácího násilí. Odborné poradenství také zahrnuje sociální práci s osobami, jejichž způsob života by mohl vést ke konfliktu se společností.

Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit fyzickou a psychickou soběstačnost, aby se mohli v co nejvyšší míře se zapojit do běžného života společnosti. V případě, kdy to vylučuje jejich stav, také zajistit důstojné prostředí a zacházení. V sociálním státě je sociální péče většinou praktikována prostřednictvím sociálního a zdravotního pojištění, sociálního zabezpečení, státními podporami, sociálními pomocemi v hmotné nouzi a sociálními službami.

Služby sociální prevence se snaží předcházet sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy z důvodu tíživé sociální situace, životních návyků a způsobu života

vedoucího ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňujícího prostředí či trestnou činností jiné fyzické osoby.

Neziskové organizace v oblasti sociálních služeb mohou poskytovat sociální služby i za úplatu. Mohou tedy podnikat a dosahovat zisku. Sociální podstata spočívá v přístupnosti služeb pro ty, kteří na ně nemají peníze, proto by byly hrazeny občany z jiných zdrojů. (Plamínek, 1996)

Služby v oblastech sociální péče spadají pod odbor Ministerstva práce a sociálních věcí. V některých případech také pod Ministerstvo zdravotnictví. (Duben, 1996)

Sociální služby mohou poskytovat:

- Zájmové spolky – jedná se o spolky zájmového typu, které sdružují občany se společným sociálním zájmem či potřebou, např. sluchově postižení, vozíčkáři, nevidomí apod. Tyto spolky působí většinou celostátně, vydávají odborné časopisy a pořádají konference.
- Dobročinné neziskové organizace – jedná se o typ organizace, která sdružuje občany, kteří chtějí z různých důvodů ostatním pomáhat, např. Česká katolická charita, Naděje apod.
- Mezinárodní humanitární organizace – jedná se o organizace, které mají většinou mezinárodně uznávaný statut, např. Mezinárodní červený kříž, Armáda spásy apod. (Duben, 1996)

## **3 CÍL, METODIKA**

### **Cíl**

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza činnosti vybraných subjektů neziskového sektoru, působících v sociální oblasti, se zaměřením na jejich řízení a ekonomiku.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny cíle dílčí, kterými bylo shrnutí dostupných informací o subjektech neziskového sektoru, působících v sociální oblasti a analýza činnosti vybraných subjektů.

Pro splnění prvního dílčího cíle budou použita sekundární data, která se věnují výkladu neziskového sektoru a neziskových organizací.

Pro naplnění druhého dílčího cíle budou stěžejní primární data, kterými budou informace z rozhovorů se zástupci vybraných subjektů, které byly vedeny na základě otázek z dotazníku, a interní materiály těchto subjektů.

### **Metodika**

#### **Teoretická část**

Prvním krokem k vytvoření teoretické části bylo sbírání dostupných materiálů, literatury a zákonů zabývajících se problematikou neziskového sektoru. Veškeré tyto použité zdroje jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Teoretická část bude rozdělena na pět podkapitol. První podkapitola se bude zabývat neziskovým sektorem, především jeho definicí, historií, současným stavem a jeho legislativní úpravou. Ve druhé podkapitole bude definován pojem neziskové organizace. Třetí podkapitola se bude věnovat základnímu členění nestátních neziskových organizací, a to konkrétně podle role ve společnosti, podle kritéria globálního charakteru poslání, podle oblastí působení a podle právní subjektivity. Ve čtvrté podkapitole budou popsány nástroje řízení neziskové organizace, především strategické plánování, financování neziskové organizace a řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci. V poslední, páté kapitole teoretické části budou popsány neziskové organizace v sociální oblasti.

## **Praktická část**

Stěžejní, praktická část bude rozdělena také na šest kapitol. První až třetí kapitola bude zaměřena na analýzu vybraných subjektů neziskového sektoru, konkrétně těchto společností: Tichý svět, o.p.s., Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s. a Benediktus z.s. V této části budou použity především informace z rozhovorů se zástupci subjektů, které budou vedeny na základě otázek z dotazníku, který bude obsahovat 16 otázek. Dotazník, podle kterého bude probíhat rozhovor, bude přiložen v příloze. Dále zde budou také použity interní materiály subjektů, především stanovy společností či zakladatelské listiny a dále výroční zprávy.

Čtvrtá kapitola se bude zabývat porovnáním vybraných subjektů neziskového sektoru, se zaměřením na jejich ekonomiku a řízení.

Pátá kapitola se bude zabývat shrnutím ekonomických informací o neziskovém sektoru v České republice a šestá kapitola bude zaměřena na perspektivy v oblasti zajišťování sociálních služeb. Bude se jednat především o podpory z veřejných zdrojů, legislativu a stárnutí populace.

V praktické části bude využita metoda osobní konzultace se zástupci jednotlivých subjektů. Základem této konzultace bude dotazník, od něhož se budou vyvíjet další otázky potřebné pro analyzování subjektu. Získané informace budou následně převedeny do elektronické podoby, metodou klasifikace roztříděny a později porovnány s informacemi o jiných subjektech.

Při zpracování dat z rozhovoru a výročních zpráv budou použity základní popisné statistické charakteristiky.

Budou zde používány jednoduché grafy a tabulky, které budou vytvořeny v programu Microsoft Excel.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Analýza činnosti vybraných subjektů neziskového sektoru, působících v sociální oblasti, se zaměřením na jejich řízení a ekonomiku, je cílem této diplomové práce. Budou zde analyzovány tři subjekty neziskového sektoru.

Tato kapitola obsahuje charakteristiku specifík a činností vybraných subjektů neziskového sektoru, analýzu ekonomik a řízení těchto subjektů, posouzení efektivnosti, resp. míry naplňování jejich cílů, porovnání vybraných subjektů, ekonomické shrnutí neziskového sektoru v ČR a perspektivy v oblasti zajišťování sociálních služeb.

### 4.1 Tichý svět, o.p.s.

Tato obecně prospěšná společnost zahájila svou činnost v roce 2006, tehdy jako Agentura pro neslyšící neboli APPN. V roce 2014 byl název společnosti změněn na název Tichý svět. Sídlo této společnosti je v Praze a její služby mají celorepublikovou působnost. Společnost má také několik poboček, a to konkrétně v Praze, Hradci Králové, Kladně, Ústí nad Labem, Českých Budějovicích, Liberci a Plzni.

Společnost Tichý svět se zaměřuje na pomoc neslyšícím. Hlavním cílem společnosti je zvýšit kvalitu života neslyšících a to především odstraněním bariér v oblasti komunikace. Snaží se co nejvíce podporovat aktivitu a vlastní úsilí klientů, pomáhat jim získat práci a udržet si ji. Shrnutím těchto dílčích cílů je tedy jeden hlavní cíl, a to zapojit neslyšící do veřejného života. Hlavní zásadou společnosti je úcta ke každému člověku.

Klienty společnosti jsou tedy lidé se sluchovým postižením či kombinovaným postižením, jejich příbuzní a blízcí, zaměstnavatelé a odborní pracovníci z úřadů práce, lékařských zařízení, poraden apod.

Společnost byla založena z důvodu neuspokojivého stavu životní úrovně neslyšících občanů České republiky a jejich nízké šance získat pracovní uplatnění, které by odpovídalo jejich vzdělání, schopnostem a chuti pracovat.

Společnost realizuje mnoho významných projektů a uskutečňuje celou řadu společensky prospěšných aktivit. Tichý svět také neustále rozšiřuje svou nabídku služeb.

**Obrázek 2: Logo společnosti Tichý svět, o.p.s.**



Zdroj: [www.tichysvet.cz](http://www.tichysvet.cz)

## **4.1.1 Charakteristika specifik a činnosti společnosti**

### **4.1.1.1 Poslání a účel společnosti**

Poslání společnosti je zakotveno ve stanovách společnosti a je rozděleno do několika dílčích poslání ([www.tichysvet.cz](http://www.tichysvet.cz)):

- Přispívat k integraci neslyšících do společnosti slyšících, a to maximální možnou měrou a všemi dostupnými prostředky.
- Přispívat k publicitě komunity neslyšících a šíření informací o jejich kultuře a jazyce.
- Pomáhat překonávat jazykové, kulturní a mezigenerační bariéry, včetně odstraňování zakořeněných předsudků o komunitě neslyšících, existujících u slyšících.

Společnost byla založena za účelem:

- Zřízení a rozvoje centra profesního poradenství pro neslyšící, které výjimečným způsobem přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti neslyšících na trhu práce.
- Poskytování poradenství a informace v oblasti zaměstnávání.
- Vyhledávání práce a vytváření pracovních míst pro neslyšící.

- Realizace poradenských, kulturních a vzdělávacích aktivit všeho druhu týkajících se komunity neslyšících.
- Vytvoření komunikačního střediska s možností setkávání neslyšících a setkání neslyšících se slyšícími.
- Vytvoření podmínek pro volný přístup na internet pro neslyšící.
- Poskytnutí překladatelských a tlumočnických služeb z českého jazyka do znakového českého jazyka a opačně.
- Vedení informační kampaně o své činnosti a komunitě neslyšících.
- Vyhledávání a šíření informací o nových trendech v oblastech souvisejících s posláním sdružení.
- Vytváření a realizování projektů souvisejících s posláním sdružení, včetně organizování volnočasových aktivit pro děti a mládež, zaměřených na neslyšící i na slyšící populaci.
- Výstavby, údržby a pravidelné aktualizace webových stránek, zaměřených na shromáždění a zpřístupnění informací neslyšícím, týkajících se zejména kompenzačních pomůcek, legislativy a možností vzdělávání.
- Umožnění vzniku různých diskusních skupin na webových stránkách společnosti, koordinování jejich práce a kontrolování dodržování dohodnutých etických norem, s nimiž budou všichni seznámeni, stejně jako s důsledky jejich nedodržování.
- Přenosu zahraničního know-how v oblasti související s posláním společnosti do České republiky.

#### **4.1.1.2 Služby poskytované společností**

Obecně prospěšná společnost Tichý svět poskytuje služby, které je možné rozdělit do tří hlavních skupin: služby sociální rehabilitace, odborné sociální poradenství a tlumočnické služby.

Služby společnosti Tichý svět mají celorepublikovou působnost.

## **1. Sociální rehabilitace**

Do této skupiny služeb patří podporované zaměstnávání, krátkodobé profesní poradenství, tranzitní program pro žáky a absolventy škol.

Podporované zaměstnávání je služba, která umožňuje klientům společnosti získat a udržet si zaměstnání. Vychází z individuálních potřeb uchazečů o práci a zaměřuje se na rozvoj jejich pracovní kariéry. Cílovou skupinou podporovaného zaměstnávání jsou nezaměstnané osoby se sluchovým či kombinovaným postižením ve věku od 16 do 65 let. Tato služba je časově omezena na 24 měsíců, ale lze ji využít i opakovaně.

Cílem služby krátkodobého profesního poradenství je krátkodobá podpora v oblasti nalezení pracovního uplatnění a poradenství v oblasti pracovněprávních vztahů. Služba je časově omezena pouze na 3 měsíce. Klient může z této služby přejít také na službu podporovaného zaměstnávání, pokud zjistí, že potřebuje dlouhodobější podporu.

Společnost Tichý svět realizuje různé projekty se zaměřením na překonání překážek v pracovním uplatnění, při přestupu ze školy do práce (tranzitní program) a v získávání kvalifikace pomocí vzdělávacích kurzů (např. kurzy finanční gramotnosti). Tranzitní program pro neslyšící spočívá v přípravě neslyšícího studenta na konkrétní zaměstnání již v době studia a v organizovaném kontaktu studenta s budoucím zaměstnavatelem přímo na pracovišti.

Pracovní poradenství je poradenství v oblasti pracovněprávních vztahů a zprostředkování zaměstnání. Pracovní konzultanti se snaží klienty nasměrovat tak, aby uspěli na trhu práce. Pomáhají jim vyhledávat volná pracovní místa a rekvalifikační kurzy, radí s přípravou na pracovní pohovor apod.



## **2. Odborné sociální poradenství**

Do této skupiny služeb patří poradenství online, sociální poradenství, telefonické zprostředkování a právní poradenství.

Online poradenství je služba, která pomáhá těm klientům, kteří nemohou přijít osobně do kanceláře Tichého světa. Jedná se především o poradenství především v oblasti zaměstnání, a to pomocí programu Skype přes webkameru.

Telefonické zprostředkování zaměstnání spočívá ve vyřízení telefonátu pracovním konzultantem. Nejprve klient řekne konzultantovi, co potřebuje vyřídit, kam potřebuje zavolat. Konzultant telefonát sám vyřídí a poté sdělí neslyšícímu podstatné informace. Může se jednat např. o domluvení pracovního pohovoru.

## **3. Tlumočnické služby – online tlumočnická služba nonstop**

Tichý svět poskytuje online tlumočnickou službu, která je poskytována nonstop 24 hodin denně. Tato tlumočnická služba zajišťuje bezbariérovou komunikaci jak při telefonování na tísňové linky, tak i v běžné telefonické komunikaci např. s lékařem, úřady, zaměstnavatelem či školou.

Tlumočnická služba je často využívána také jako náhrada fyzicky přítomného tlumočníka na různých jednáních (u lékaře, na úřadě apod.), kterých se účastní jak slyšící tak i neslyšící.

V rámci tlumočnických služeb společnost také zajišťuje tlumočení písní a divadelních vystoupení do znakovaného jazyka, pořádá tlumočnické workshopy a semináře o znakovém jazyce, tlumočení či komunikaci neslyšících.

### **4.1.1.3 Další činnosti společnosti**

Společnost Tichý svět dále realizuje vzdělávací programy, podporuje vznik pracovišť pro neslyšící (např. Tichá kavárna, Zprávy pro neslyšící, překlady knih apod.)

Společnost Tichý svět také pořádá různé kulturní akce, čímž se snaží zvýšit informovanost společnosti o kultuře a světě neslyšících a znakovém jazyce.

## **1. Tichá kavárna**

Společnost vybudovala tzv. Tichou kavárnu. Jedná se první pražskou kavárnu s neslyšící obsluhou a personálem. Projekt této kavárny vznikl na jaře roku 2011 a již 11. 11. 2011 byla kavárna slavnostně otevřena. Tichá kavárna je prostorem, ve kterém mohou neslyšící pracovat a využít své schopnosti. Cílem tohoto projektu je ukázat, že neslyšící mohou být úspěšní i v tak náročném oboru, jako je pohostinství.

Kavárna slouží také jako tréninkové prostředí pro studenty a absolventy odborných škol pro jejich profesní začátky. Dále je také příjemným místem pro setkávání neslyšících, místem pro realizaci výstav neslyšících umělců či místem pro konání kulturních a vzdělávacích akcí pro slyšící a neslyšící veřejnost.

Tichá kavárna přibližuje veřejnosti svět neslyšících, jejich kulturu a znakový jazyk díky každodennímu setkávání neslyšících a slyšících návštěvníků kavárny.

Kavárna je druhem sociálního podnikání. Její zisk je použit výhradně k jejímu dalšímu rozvoji a podpoře služeb pro neslyšící.

## **2. Tiché zprávy**

Ve spolupráci s neslyšícími lektory společnost Tichý svět provozuje tzv. Tiché zprávy a realizuje kurzy znakového jazyka pro veřejnost, provádí osvětové semináře a workshopy ve školách, soukromých firmách i ve zdravotnických zařízeních, kde seznamuje účastníky se základy komunikace s neslyšícími a s jejich kulturou.

Tiché zprávy jsou pravidelným informačním serverem ve znakovém jazyce, který byl spuštěn na podzim roku 2012 na webových stránkách [www.tichezpravy.cz](http://www.tichezpravy.cz).

Tiché zprávy jsou podávány pětikrát týdně prostřednictvím dvou až tří videozpráv v českém znakovém jazyce. A podávají aktuality ze společenského i kulturního života neslyšících, a to jak z ČR, tak i ze zahraničí.

Zprávy poskytují také 8 pracovních pozic pro neslyšící – např. kameraman, supervizor, ekonom a další.

Zprávy jsou mezi neslyšícími velmi oblíbené a návštěvnost stránek proto neustále roste.

### **3. Kalendář Tichý svět**

Mezi další činnosti společnosti Tichý svět patří každoroční vydávání stejnojmenného kalendáře, který symbolizuje svět neslyšících. Např. charitativní kalendář na rok 2016 byl nazván Tichá místa a obsahuje portréty známých českých osobností na jejich oblíbených místech. Na vzniku kalendářů se podílejí jak profesionálové, tak také neslyšící amatérští umělci. Výtěžek z prodeje kalendářů slouží k podpoření činnosti společnosti a rozšíření poskytovaných služeb.

### **4. Firma roku**

Významným projektem společnosti je také Firma roku. Jedná se o soutěž o nejlepšího zaměstnavatele, který zaměstnává osoby se sluchovým postižením. Cílem tohoto projektu je ocenit a podpořit tyto zaměstnavatele a také motivovat další nové zaměstnavatele k zaměstnávání sluchově postižených osob. Tato soutěž se pořádá od roku 2008 a počet přihlášek do soutěže každým rokem přibývá. Mezi nejlépe oceněné firmy v posledních letech patří např.: Alza.cz, Česká televize, Tesco Stores ČR, a.s., Oresi, s.r.o. či Masarykova univerzita.

### **5. Znakuji, tedy jsem**

Z kulturních akcí, které pořádá společnost Tichý svět, bych jmenovala především akci „Znakuji, tedy jsem“. Jedná se o velikou slavnost světél pořádanou každoročně od roku 2013 na 21. února, tedy na Mezinárodní den mateřského jazyka, a to přímo u Tiché kavárny. Jedním z 6000 jazyků je totiž také jazyk znakový. Smyslem této události je upozornit na význam znakového jazyka a na problematiku neslyšících osobně. Světlo se stalo symbolem této oslavy, protože bez světla by znaková komunikace nemohla probíhat. Program na této společenské akci tvoří např. soutěže pro děti o znakovém jazyce, ohnivá či bubenická show, tlumočené hudební vystoupení kapel.

## **4.1.2 Analýza ekonomiky a řízení společnosti**

### **4.1.2.1 Právní forma**

Právní formou organizace Tichý svět je obecně prospěšná společnost. Jedná se o právní formu, která zajišťuje služby pro všechny občany, které ji potřebují. Společnost tedy pomáhá celé veřejnosti bez rozdílu.

Nový občanský zákoník platný od 1.1.2014 se právní formy organizace nijak nedotkl. Sice není možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti, ale stávající společnosti mohou dále fungovat podle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

Změna právní formy se této společnosti po 1. lednu 2014 nedotkla z toho důvodu, že využila ustanovení zákona č. 68/2013 Sb., o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. Tuto transformaci bylo možno provést pouze do konce roku 2013. Společnost totiž ještě s názvem APPN měla právní formu občanské sdružení.

V tomto kroku spatřuji velkou nevýhodu pro organizaci, jelikož zrušený zákon o obecně prospěšných společnostech nebude již novelizován a nebude proto možné reagovat na společenské změny. Na druhou stranu se však obecně prospěšná společnost může podle nového občanského zákoníku kdykoliv transformovat na ústav, nadaci nebo nadační fond.

### **4.1.2.2 Orgány společnosti**

Orgány obecně prospěšné společnosti Tichý svět jsou ředitel, správní rada a dozorčí rada. Jejich povinnosti jsou sepsány v notářském zápisu.

Ředitel společnosti je statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti. Ředitelem Tichého světa je jeho zakladatel. Ředitel nemůže být členem správní rady, ani dozorčí rady. Svou funkci vykonává ve smluvním poměru a může si za výkon přiznat odměnu, o jejíž výši rozhoduje správní rada. Mezi jeho činnosti patří řízení běžného chodu společnosti, jednání jménem společnosti, příprava podkladů pro jednání správní rady a

dozorčí rady, odpovídá za řádné vedení účetnictví společnosti, zpracovává návrh výroční zprávy o činnosti a hospodaření společnosti.

Správní rada společnosti má tři členy. Tyto členy jmenoval zakladatel společnosti. Funkční období členů správní rady je tříleté, členové mohou být jmenováni opakovaně. K zániku členství může dojít uplynutím funkčního období člena, odstoupením, úmrtím či odvoláním. Pokud dojde o poklesu počtu členů správní rady, zakladatel společnosti jmenuje nové členy. Členové správní rady vykonávají svou činnost bez nároku na odměnu. Správní rada zasedá nejméně dvakrát za rok. Jednání svolává a řídí předseda správní rady, podklady pro jednání připravuje ředitel společnosti.

Kontrolním orgánem společnosti Tichý svět je dozorčí rada, která má také tři členy a při své činnosti není závislá na správní radě. Členy dozorčí rady jmenuje zakladatel, členové mohou být jmenováni opakovaně. Člen dozorčí rady nemůže být zároveň členem správní rady. Funkční období členů dozorčí rady je tříleté. Stejně jako správní rada, zasedá dozorčí rada také dvakrát ročně.

#### **4.1.2.3 Financování společnosti**

Společnost Tichý svět se snaží využívat k financování všech dostupných zdrojů. Nevyužívá pouze zahraničních zdrojů financování. Za financování zodpovídá ředitelka společnosti.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 1, základním zdrojem pro financování organizace jsou dotace z veřejných zdrojů ČR, které v roce 2015 tvořily 20 143 964 Kč. Jedná se především o dotace ze státního rozpočtu, a dále také z krajských a obecních rozpočtů. Pokud se v tabulce podíváme na vývoj dotací, od roku 2011 je zde patrné neustálé zvyšování.

V tabulce č. 2 můžeme vidět, jaké konkrétní dotace společnost obdržela v roce 2015. Zde je patrné, že nejvyšší dotace byla od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Jednalo se zde především o dotace na podporu chráněných pracovních míst. Některé dotace byly také určeny přímo na konkrétní projekty.

**Tabulka 1: Zdroje financování Tichého světa v letech 2011-2015**

Výnosy (v Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Dotace z veřejných zdrojů	5 605 389	10 071 361	13 363 209	17 969 803	20 143 964
Tržby za vlastní výkony	39 533	83 543	99 338	341 471	414 234
Přijaté příspěvky, dary	159 095	235 555	1 532 494	307 274	379 590
Ostatní výnosy	82 130	30 406	175 058	54 460	234 650
<b>Výnosy celkem</b>	<b>5 886 147</b>	<b>10 420 865</b>	<b>15 170 099</b>	<b>18 673 008</b>	<b>21 172 438</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv Tichého světa

**Tabulka 2: Provozní dotace Tichého světa - 2015**

Účel	Částka (v Kč)
MPSV	13 943 000,00
Projekt DEAF Support	1 886 983,39
Projekt Tréninková pracovní místa pro přepisovatele	1 043 740,00
Projekt Neslyším, přesto pracuji	855 280,60
Ostatní drobné projekty	62 993,53
Dotace MHMP	770 000,00
Dotace MZDR	480 000,00
Dotace Hradec Králové	427 000,00
Dotace Kladno	110 000,00
Dotace Lesy České republiky	15 000,00
Dotace Most	53 000,00
Dotace 02	49 700,00
Dotace Olomouc	50 000,00
Dotace Praha 13	30 000,00
Dotace Praha 1	100 000,00
Dotace Praha 8	38 000,00
Dotace Strakonice	4 750,00
Dotace Ústí nad Labem	30 000,00
Dotace Úřad práce	194 516,00
<b>Dotace celkem</b>	<b>20 143 963,52</b>

Zdroj: účetní závěrka Tichého světa 2015

Dalším důležitým zdrojem financování jsou také dary a přijaté příspěvky. Většina těchto příjmů je tvořena příjmy od nadací a podnikatelských subjektů. Součástí darů jsou také věcné dary. V roce 2015 byly dary celkově 379 590 Kč. Nejvyšší darovanou částkou v roce 2015 byl dar od společnosti Raiffeisen ve výši 100 000 Kč. Všechny dary byly využity k financování hlavní činnosti společnosti.

Tržby za vlastní výkony jsou vlastně příjmy z činnosti organizace. Jedná se např. o příjmy z prodeje kalendářů či příjmy z pořádání dobročinných akcí. Tyto příjmy tvořily v roce 2015 částku 414 234 Kč.

Společnost Tichý svět také aktivně využívá fundraising, a to především jako nástroj dlouhodobé spolupráce s dárci. Využívá především osobních návštěv, telefonní fundraising a veřejné dobročinné akce.

#### 4.1.2.4 Řízení lidských zdrojů

V roce 2015 byl ve společnosti Tichý svět průměrný evidenční počet zaměstnanců 35,33. K 31.12.2015 zde pracovalo 47 zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti tvoří především tlumočníci, pracovníci v sociálních službách, pracovní konzultanti, lektori znakového jazyka a další.

Počet zaměstnanců se neustále zvyšuje, v únoru 2016 zde pracovalo více než 50 zaměstnanců. Bohužel zde ale nepracovali žádní dobrovolníci, jak tomu bývalo v minulosti.

V tabulce č. 3 můžeme vidět údaje týkající se mzdových nákladů. V roce 2015 bylo na mzdy vydáno 9 440 535 Kč a na odměny z dohod 2 973 963 Kč.

**Tabulka 3: Zaměstnanci, osobní náklady, odměny – Tichý svět 2015**

Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců <sup>3</sup>	35,33
Zaměstnanci v pracovním poměru ve fyz.os. k 31.12.	47
Mzdové náklady – mzdy	9 440 535 Kč
Mzdové náklady – odstupné	0 Kč
Mzdové náklady – odměny z dohod	2 973 963 Kč
Mzdové náklady – odměny členům správní rady	0 Kč
Náklady na soc. a zdr. Pojištění	3 637 240 Kč
Ostatní sociální náklady (náhrady v nemoci)	37 633 Kč
Zaměstnanci, kteří jsou zároveň členy orgánů společnosti	2

Zdroj: účetní závěrka Tichého světa 2015

<sup>3</sup> Přepočtený stav zaměstnanců je stav zaměstnanců, který je přepočten podle pracovního fondu (např. 8 nebo 7,5 hodinová pracovní doba). Nepřepočtený stav zaměstnanců je pak součet všech zaměstnanců bez ohledu na fond pracovní doby.

#### **4.1.2.5 Strategické plánování**

Strategické plánování Tichého světa vyplývá z jejího poslání. Organizace má vytvořen dlouhodobý strategický plán, který definuje, jak přítomnost organizace, tak také budoucnost organizace.

Přítomnost Tichého světa popisuje situaci, ve které se organizace nachází. Je definována SWOT analýzou, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti i ohrožení. Jedná se o analýzu vnějšího i vnitřního prostředí organizace.

Silnými stránkami společnosti je jedinečnost v poskytovaných službách pro neslyšící, celorepubliková působnost a pořádání kulturních akcí. Mezi slabé stránky společnosti patří především malé množství využívaných dobrovolníků.

Příležitost pro Tichý svět tvoří rozvoj dobrovolnictví a sociálních sítí. Ohrožením pro společnost jsou především legislativní změny a nedostatek financí.

Budoucnost organizace ukazuje, kam se chce firma dostat a jakých cílů přitom musí dosáhnout. Tichý svět se chce především zaměřit více na využívání dobrovolníků a svou propagaci pomocí sociálních sítí. Pro styk s veřejností totiž v současné době využívá především veřejné akce, odborné články a konference.

#### **4.1.2.6 Ekonomická stránka společnosti**

Hospodaření společnosti v letech 2011 až 2015 můžeme vidět v tabulce č. 4. Z této tabulky je patrné, že náklady byly hodně blízké výnosům společnosti. V posledních letech společnost vytvářela zisk, pouze v roce 2012 měla ztrátu. Zisk společnosti byl vždy použit k činnosti společnosti v příštím roce.



**Tabulka 4: Hospodaření společnosti Tichý svět v letech 2011-2015**

<b>Náklady/Výnosy (v Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Spotřebované nákupy	341 989	535 922	1 613 097	937 192	821 068
Služby	2 071 688	4 432 255	3 577 382	4 918 076	3 652 072
Osobní náklady	3 181 633	5 716 132	9 423 153	12 135 093	16 089 371
Ostatní náklady (daně, příspěvky)	35 989	68 959	29 332	407 814	460 616
Dotace z veřejných zdrojů	5 605 389	10 071 361	13 363 209	17 969 803	20 143 964
Tržby za vlastní výkony	39 533	83 543	99 338	341 471	414 234
Přijaté příspěvky, dary	159 095	235 555	1 532 494	307 274	379 590
Ostatní výnosy	82 130	30 406	175 058	54 460	234 650
<b>Náklady celkem</b>	<b>5 631 299</b>	<b>10 753 268</b>	<b>14 642 964</b>	<b>18 398 175</b>	<b>21 023 127</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>5 886 147</b>	<b>10 420 865</b>	<b>15 170 099</b>	<b>18 673 008</b>	<b>21 172 438</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>254 848</b>	<b>-332 403</b>	<b>527 135</b>	<b>274 833</b>	<b>149 311</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv Tichého světa

### 4.1.3 Posouzení efektivnosti resp. míry naplňování cílů společnosti

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4.1.1.1., poslání společnosti se dělí do tří dílčích cílů:

- Přispívat k integraci neslyšících do společnosti slyšících, a to maximální možnou měrou a všemi dostupnými prostředky.
- Přispívat k publicitě komunity neslyšících a šíření informací o jejich kultuře a jazyce.
- Pomáhat překonávat jazykové, kulturní a mezigenerační bariéry, včetně odstraňování zakořeněných předsudků o komunitě neslyšících, existujících u slyšících.

První cíl si myslím, že společnost Tichý svět plní nejlépe, jak může. K integraci neslyšících do společnosti slyšících přispívá především projektem Tiché kavárny, kde se schází jak slyšící, tak neslyšící obyvatelstvo. A dále také vytvářením pracovních míst pro neslyšící, díky kterým jsou schopni se začlenit mezi slyšící obyvatelstvo a nejsou výrazně omezeni v pracovních příležitostech.

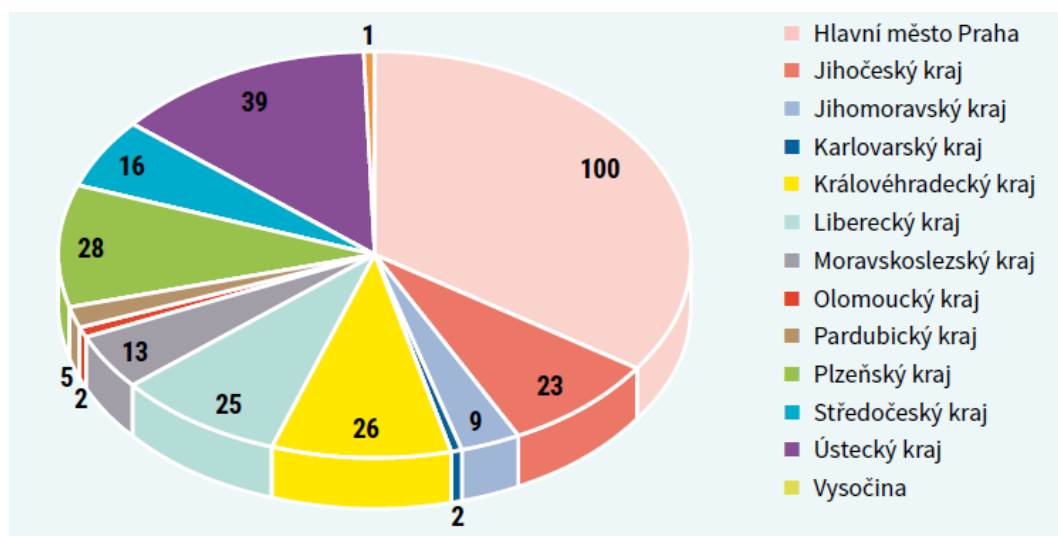
K publicitě komunity neslyšících přispívá Tichý svět hlavně svými projekty, jako jsou např. Tiché zprávy či akce Znakují, tedy jsem.

Třetí cíl podle mého názoru společnost také svou činností naplňuje, ať už se jedná o Tiché zprávy, tlumočení, umělecká tlumočení hudby či her ve znakovém jazyce při akci Znakují, tedy jsem.

Efektivnost činnosti Tichého světa dokládají také statistiky využívání služeb společnosti v roce 2015:

1. Služeb sociální rehabilitace v roce 2015 využívalo 289 klientů a na pracovní trh se podařilo umístit 105 z nich. Pracovníci Tichého světa také doprovodili neslyšící na 267 pohovorů. Službu tranzitního programu pro neslyšící absolventy a studenty využilo 16 klientů, kteří pocházeli ze škol v Hradci Králové (4), z Prahy (6) a Brna (6). Počet klientů využívajících službu sociální rehabilitace v jednotlivých krajích v roce 2015 ukazuje graf č. 1.

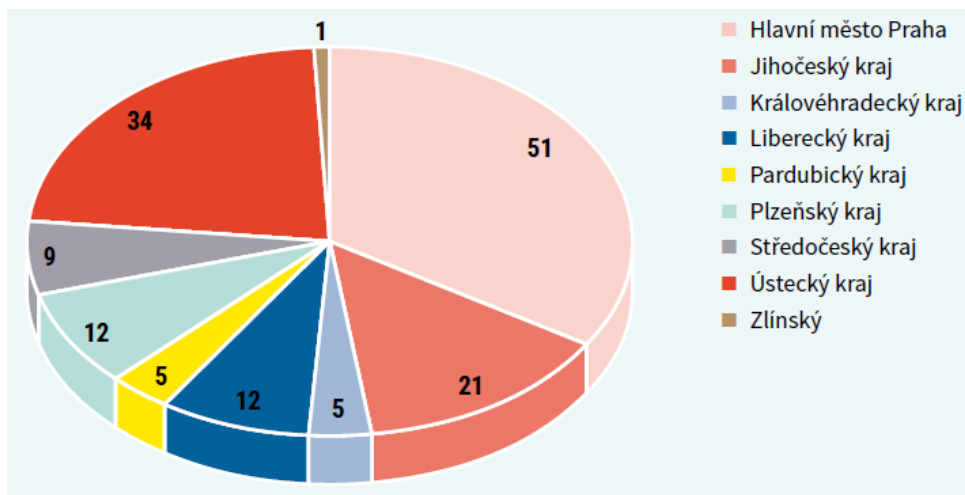
**Graf 1: Počet klientů Tichého světa využívajících službu sociální rehabilitace v jednotlivých krajích v roce 2015**



Zdroj: výroční zpráva Tichého světa 2015

2. Službu odborného sociálního poradenství využilo v roce 2015 150 klientů z celé České republiky. Zájem klientů v jednotlivých krajích zobrazuje graf č. 2.

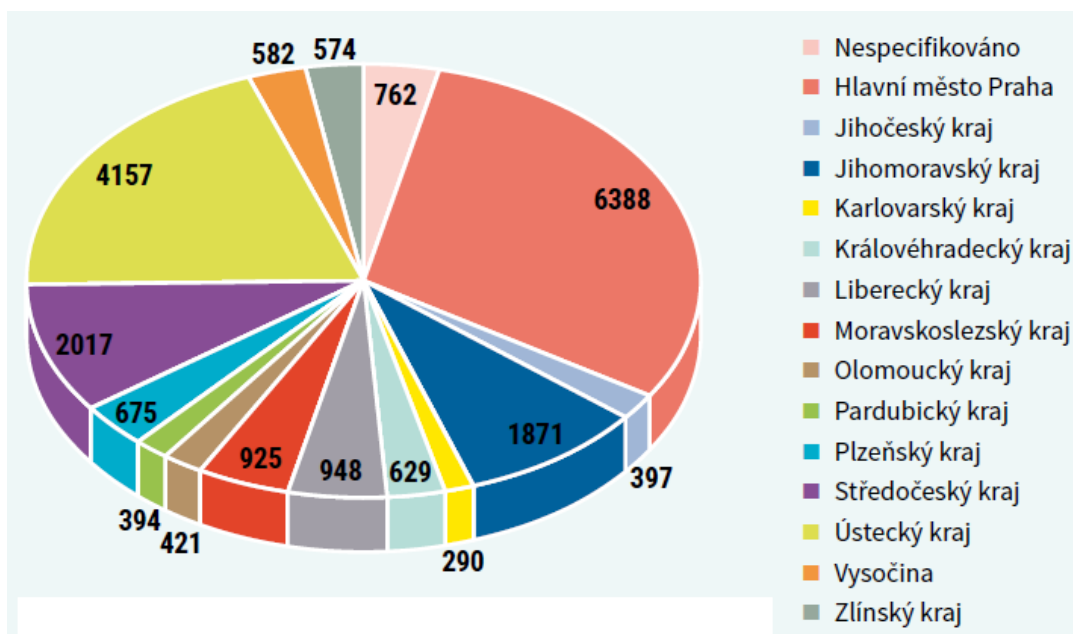
**Graf 2: Počet klientů Tichého světa využívajících odborné sociální poradenství v jednotlivých krajích za rok 2015**



Zdroj: výroční zpráva Tichého světa 2015

3. Zájem o tlumočnickou službu byl také vysoký. Tichou linku využilo v roce 2015 531 klientů. Nejmladšímu klientovi je 13 let a nestaršímu 79 let. Dále bylo také neslyšícím přetlumočeno 21 030 akcí, z toho 19 848 telefonických hovorů. 2x neslyšící pomocí Tiché linky kontaktovali hasiče, 23x volali zdravotnickou službu a 42x policii. Za rok 2015 bylo přetlumočeno 32 hovorů v nemocnicích a bylo uskutečněno také 66 online přepisů. Počet online tlumočení v jednotlivých krajích ilustruje graf č. 3.

**Graf 3: Počet online tlumočení v Tichém světě v jednotlivých krajích v roce 2015**



Zdroj: výroční zpráva Tichého světa 2015

Když vidím, kolik klientů služeb Tichého světa využilo, myslím si, že účel i cíle společnosti jsou určitě efektivní a pomáhají začlenit se neslyšícím do normálního života.

## 4.2 Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s.

Tato organizace je nestátní neziskovou organizací, která své služby poskytuje už od roku 1992, kdy vznikla pod názvem Návrat. Jednalo se o nadaci, která byla v roce 1994 přejmenována na nadaci J. J. Pestalozziho. Současná nástupnická společnost Centrum J. J. Pestalozziho, se sídlem v okresním městě Chrudim, byla registrována v roce 1999.

Organizace poskytuje poradenské, vzdělávací a sociální služby ohroženým a znevýhodněným skupinám obyvatel v České republice a to s důrazem na kraje Pardubický a Vysočinu.

Hlavním cílem společnosti je zařazení klientů zpět do společnosti a zlepšení jejich kvality života.

Obrázek 3: Logo Centra J. J. Pestalozziho



Zdroj: [www.pestalozzi.cz](http://www.pestalozzi.cz)

## **4.2.1 Charakteristika specifik a činnosti společnosti**

### **4.2.1.1 Poslání a cíle společnosti**

Cílem všech poskytovaných služeb Centra J. J. Pestalozziho je řešení akutní krizové situace dětí a mladých lidí v regionu, zapojení klientů zpět do společnosti, vytvoření záchranné sítě sociální pomoci pro oběti domácího násilí, právní pomoc všem cílovým klientům a prevence psychických poruch.

### **4.2.1.2 Služby poskytované společností**

Služby, které organizace nabízí, jsou: Asistovaný kontakt, Azylový dům Chrudim, Domy na půl cesty Hrochův Týden a Havlíčkův Brod, Krizová centra Chrudim, Svitavy a Jihlava, Odborné sociální poradenství Chrudim a Svitavy, Poradenské centrum pro děti a mládež Chrudim.

#### **1. Asistovaný kontakt**

Jedná se o službu, která nabízí sociálně právní poradenství, psychologické poradenství či terapeutické služby. Hlavním cílem této služby je postupné obnovení vztahu dítěte s rodičem, se kterým dítě ztratilo či přerušilo kontakt a citovou vazbu. S dítětem i rodiči pracuje odborný tým pracovníků – koordinátor služby, psycholog a terapeuti. Délka asistovaného kontaktu je obvykle přibližně pět měsíců. Tato služba je poskytována na žádost rodičů, orgánu sociálně právní ochrany dítěte či nařízení soudu.

## **2. Azylový dům Chrudim**

Posláním služby Azylový dům v Chrudimi je poskytovat podporu osobám bez rodinného zázemí, v tíživé situaci spojené se ztrátou bydlení takovým způsobem, aby došlo ke zvýšení jejich soběstačnosti a možnosti uplatnění v samostatném životě. Služba je poskytována osobám od 18 do 64 let. Především osobám opouštějícím dětský domov, výchovný ústav, dům na půl cesty, obětem domácího násilí apod.

Azylový dům byl zbudován v roce 2013 a poskytuje 15 nových bytů 2+1.

Cena této služby pro dospělé osobu je 110 Kč/den a 3 300 Kč/měsíc. Tato služba je hrazena z Individuálního projektu Pardubického kraje na sociální služby.

## **3. Domy na půl cesty Hrochův Týnec a Havlíčkův Brod**

Posláním domů na půl cesty je poskytovat odborným způsobem podporu mladým lidem bez rodinného zázemí, aby dokázali lépe uspět v samostatném životě. Cílem je podporovat samostatnost a sebevědomí klientů, pomáhat jim obstat v podmínkách běžného života, odstraňovat traumata apod. Tato služba je určena pro mladé osoby ve věku 18 až 26 let. Dům na půl cesty v Hrochově Týnci byl otevřen v roce 1996 a to jako první Dům na půl cesty v České republice. V Havlíčkově Brodě pak vznikl v roce 2004.

Cena této sociální služby pro dospělé osobu je 100 Kč/den a 3 000 Kč/měsíc.

Přestože tato služba není zakotvena v české legislativě, MPSV ji zařazuje ke svým grantovým prioritám a poskytuje finance na jejich zřízení. HB – spolufinancováno Evropským sociálním fondem v rámci Individuálního projektu a státním rozpočtem ČR, dále dotací z Krajského úřadu Vysočina, Městského úřadu Havlíčkův Brod.

## **4. Krizová centra Chrudim, Svitavy a Jihlava**

Krizová centra jsou službou, která je poskytována osobám, kteří se ocitli v obtížné životní situaci a nedokážou tuto situaci řešit vlastními silami.

Cílem je poskytnout klientovi bezpečí, podporu, naději apod. takovým způsobem, aby byl schopen se vrátit na předkrizovou úroveň žití. Služba je určena všem osobám v krizové situaci všech věkových kategorií – děti, mládež, dospělí, senioři. Krizová centra poskytují řadu služeb, jako je např. telefonické poradenství, internetové poradenství, zprostředkování odborných konzultací s odborníky, doprovod a podpora při jednání s úřady apod.

## **5. Odborné sociální poradenství Chrudim a Svitavy**

Jedná se o nezávislou a odbornou pomoc formou poradenství, ať už telefonického, e-mailového či osobního. Služba poskytuje přesné a věcně správné informace právech a povinnostech klienta, individuální i skupinové terapeutické činnosti apod.

## **6. Poradenské centrum pro děti a mládež Chrudim**

Tato služba je určena pro děti a mládež od 12 do 26 let, kteří mají osobní zkušenost s ústavní výchovou či náhradní rodinnou péčí a potřebují pomoc v oblastech: bydlení, práce, škola, volný čas, kriminalita atd. Poradenské centrum pomáhá pravidelně a dlouhodobě připravovat děti a mladé lidi žijící v ústavních zařízeních či pěstounských rodinách na těžkou životní situaci spojenou s odchodem do samostatného života.

Tento projekt byl podpořen z programu Phare EU.

### **4.2.1.3 Cílové skupiny klientů**

Cílové skupiny jsou odlišné v jednotlivých projektech:

- **Domy na půl cesty** – mladí lidé 18-26 let, kteří opouští dětské domovy, terapeutické komunity nebo rodinu a nemají vhodné či žádné rodinné zázemí
  - Působnost – Česká republika s důrazem na Pardubický kraj a Vysočinu
- **Krizové centrum** – osoby v akutní krizové situaci všech věkových kategorií – děti, mládež, mladí dospělí, dospělí, senioři
  - Působnost – Pardubický kraj, Vysočina
- **Odborné sociální poradenství** – lidé, kteří se ocitli v nelehké situaci, kterou nedokážou sami řešit
  - Působnost – Pardubický kraj
- **Poradenské centrum pro děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou** – děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou
  - Působnost – Pardubický kraj
- **Azylový dům** – oběti domácího násilí, dysfunkční rodiny s nezletilými dětmi, osoby opouštějící dětské domovy či domy na půl cesty
  - Působnost – Pardubický kraj

#### 4.2.1.4 Další činnosti společnosti

Za dobu existence společnosti vznikla celá řada projektů:

- Zámecké slavnosti 1992-1998 – kulturní a společenská akce
- Celostátní setkání dětí bez domova 1996-1998
- Mistrovství ČR v kopané a vybíjené dětí s nařízenou ústavní výchovou 1996-1998
- Dům na půl cesty 1996 – vznik 1. Domu na půl cesty v ČR v Hrochově Týnci
- Olympiáda výchovných ústavů
- Koncert proti drogám 1996-1998 – kulturní a společenská akce
- Romská abeceda 2000
- Dům na půl cesty 2000 – otevření druhého domu v Hrochově Týnci
- Dům na půl cesty 2001 – otevření třetího domu v Hrochově Týnci
- Dětské krizové centrum 2001 – vznik nové služby určené dětským klientům
- Jupiter 2004 – pomoc obětem domácího násilí v Chrudimi
- Dům na půl cesty Havlíčkův Brod 2004
- Poradenské centrum pro děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou 2005 – podpořeno z PHARE EU
- Ambulantní péče 2006 – primárně zaměřena na problematiku dluhů – podpořeno ze SROP EU
- Komplexní péče o oběti domácího násilí 2007 – navázání na projekt Jupiter, rozšíření o pomoc svědkům a pachatelům domácího násilí, podpořeno v rámci Finančních mechanismů EHP/Norska
- Dům na půl cesty Hrochův Týnec 2008 – přestavba, vznik nové konzultační místnosti
- Cena kvality v sociální péči 2009 – Dům půl cesty Hrochův Týnec vyhrál 1. místo v péči o osoby ohrožené sociálním vyloučením
- Dům na půl cesty Havlíčkův Brod 2009 – nákup nového bytu – služba je nyní poskytována ve dvou bytech 3+1
- Krizové centrum Svitavy 2010 – podpora lidem v krizi je nově nabízena ve Svitavách – podpořeno z IP Pardubického kraje
- Azylový dům 2013 – nabídka pomoci neúplným rodinám a obětem domácího násilí



- Asistovaný kontakt 2014 – ojedinělá služba v Pardubickém kraji, která pomáhá navázat vazby mezi dětmi a jejich rodiči po rozvodu

V současné době se však společnost nevěnuje žádnému každoročnímu pořádání kulturních či sportovních akcí.

## **4.2.2 Analýza ekonomiky a řízení společnosti**

### **4.2.2.1 Právní forma**

Právní formou Centra J. J. Pestalozziho je obecně prospěšná společnost. Zajišťuje tedy služby pro všechny občany, které ji potřebují, stejně tak jako společnost Tichý svět.

Nový občanský zákoník platný od 1.1.2014 se právní formy organizace nijak nedotknul. Sice není možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti, ale stávající společnosti mohou dále fungovat podle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

Podle nového občanského zákoníku se společnost může kdykoliv transformovat na ústav, nadaci nebo nadační fond.

### **4.2.2.2 Orgány společnosti**

Orgány obecně prospěšné společnosti Centrum J. J. Pestalozziho jsou ředitel, správní rada a dozorčí rada. Jejich povinnosti jsou sepsány v zakládací smlouvě společnosti.

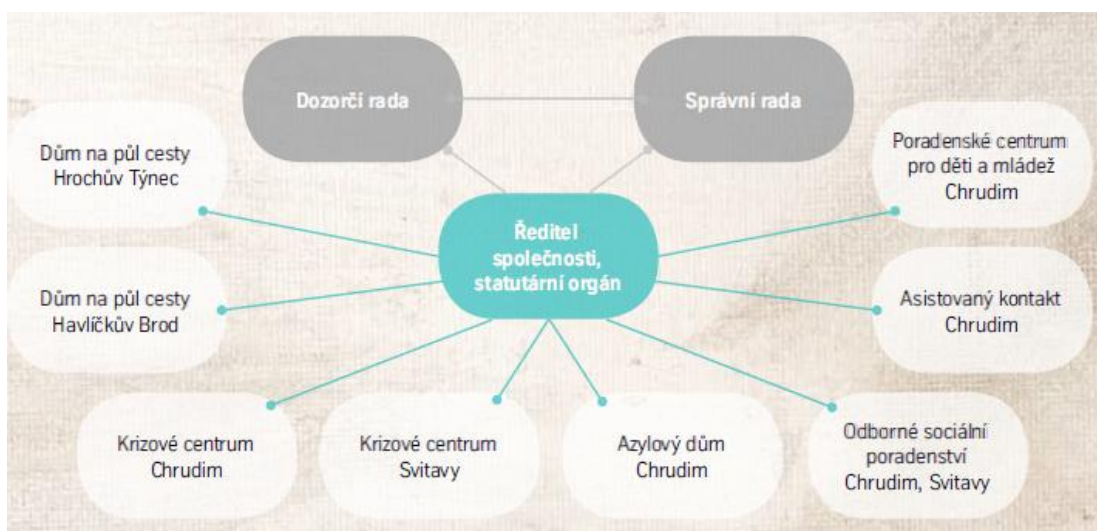
Ředitel společnosti je statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti. Ředitelem Centra J. J. Pestalozziho je jeden z jeho tří zakladatelů. Ředitel společnosti jedná navenek jménem společnosti a zajišťuje její běžný chod. Dále se ředitel může účastnit jednání jak správní rady, tak dozorčí rady, a to s hlasem poradním.

Správní rada společnosti má tři členy, kteří byli jmenováni zakladateli společnosti. Funkční období členů správní rady je tříleté, a to s možností opakovaného jmenování. Správní rada volí ze svých řad předsedu, který svolává a řídí zasedání správní rady. Zasedání správní rady se svolává minimálně dvakrát ročně. Správní rada je

usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina členů a k rozhodnutí je třeba souhlasu většiny přítomných členů. Správní rada schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti. Dále také rozhoduje o zrušení společnosti.

Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která má tři členy. Členy dozorčí rady jmenují zakladatelé. Funkční období členů dozorčí rady je tříleté, a to s možností opakovaného jmenování. Členové dozorčí rady jsou oprávněni se účastnit všech zasedání správní rady. Dozorčí rada přezkoumává účetní závěrku a výroční zprávu, předkládá řediteli a správní radě zprávu o výsledcích své kontrolní činnosti, dohlíží na dodržování zákonů a zakládací smlouvy.

**Obrázek 4: Organizační struktura Centra J. J. Pestalozziho**



Zdroj: Výroční zpráva Centra J. J. Pestalozziho 2015

### 4.2.2.3 Financování společnosti

Centrum J. J. Pestalozziho využívá k financování všech dostupných zdrojů financování, včetně zahraničních. Za financování společnosti zodpovídá ředitel a ekonom společnosti.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 5, základním zdrojem pro financování organizace jsou dotace, které v roce 2015 tvořily 17 242 085 Kč. Dotace byly poskytnuty např. od Evropské unie, Pardubického kraj nebo Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (MPSV).

Dalším důležitým zdrojem financování jsou také dary a přijaté příspěvky. Většina těchto příjmů je tvořena příjmy od nadací, podnikatelských subjektů nebo mnoha jednotlivců. V roce 2015 tvořily dary 600 000 Kč. Dary byly poskytnuty např. od společnosti Česká pošta, s. p., Iveco Czech Republic, a. s. a Nadace Terezy Maxové dětem či Nadace Charty 77.

V roce 2015 činily tržby za vlastní výkony 1 056 159 Kč. Ty byly tvořeny především poplatky za poskytnuté služby a tržbami za prodej výrobků klientů (např. adventní věnce apod.)

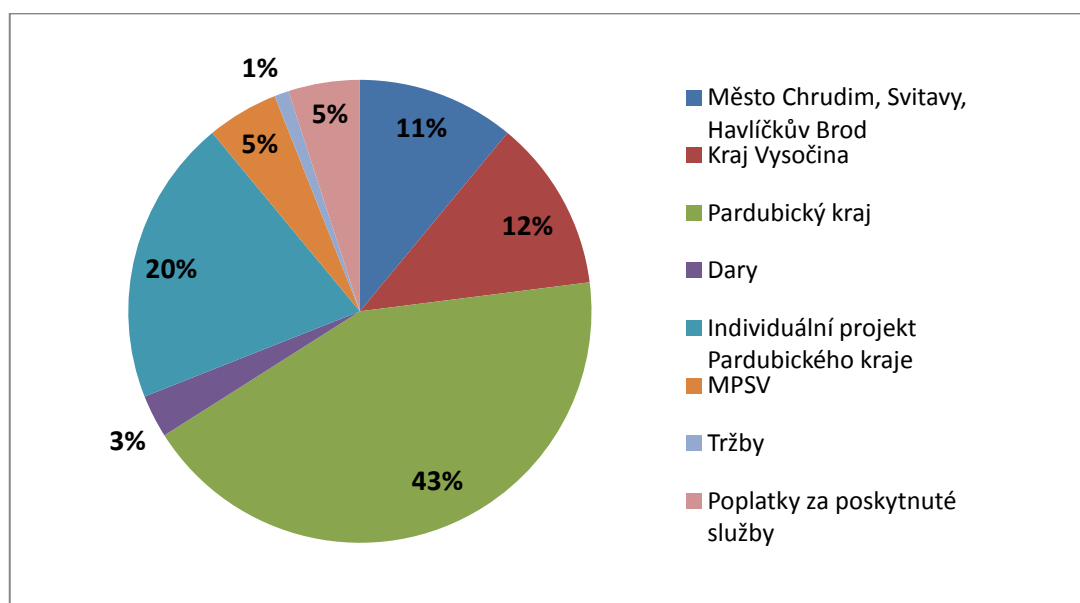
**Tabulka 5: Zdroje financování Centra J. J. Pestalozziho v letech 2011-2015**

Výnosy (v Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní dotace	11 835 365	15 419 163	14 751 058	15 930 745	17 242 085
Tržby za vlastní výkony	503 223	543 297	1 051 361	1 097 453	1 056 159
Přijaté příspěvky, dary	777 650	833 550	129 800	715 800	600 000
Ostatní výnosy	9 900	10 450	20 115	53 950	85 236
<b>Výnosy celkem</b>	<b>13 126 138</b>	<b>16 806 460</b>	<b>15 952 334</b>	<b>17 797 948</b>	<b>18 983 480</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv Centra J. J. Pestalozziho

V grafu č. 4 jsou vidět všechny zdroje financování Centra J. J. Pestalozziho v roce 2015. Největší zdroj příjmů tvořily dotace od Pardubického kraje.

**Graf 4: Zdroje financování Centra J. J. Pestalozziho v roce 2015**



Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy Centra J. J. Pestalozziho za rok 2015

Centrum J. J. Pestalozziho také aktivně využívá fundraising. Využívá především osobních návštěv a telefonního fundraisingu.

#### **4.2.2.4 Řízení lidských zdrojů**

V Centru J. J. Pestalozziho pracovalo na konci roku 2015 72 pracovníků. Všichni zaměstnanci organizace jsou odborníky v oboru. Jedná se především o psychology, terapeuty a sociální pracovníky.

Centrum také aktivně využívá práci dobrovolníků, na konci roku 2015 zde pracovali 3 dobrovolníci.

V tabulce č. 6 můžeme vidět údaje týkající se osobních nákladů společnosti. V roce 2015 bylo na mzdy vydáno 9 882 125 Kč.

**Tabulka 6: Osobní náklady Centra J. J. Pestalozziho v roce 2015**

<b>Osobní náklady</b>	<b>Částka (v Kč)</b>
Mzdové náklady	9 882 125
Zákonné sociální pojištění	3 171 015
Zákonné sociální náklady	38 868

Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy Centra J. J. Pestalozziho za rok 2015

#### **4.2.2.5 Strategické plánování**

Organizace má vytvořen dlouhodobý strategický plán, pomocí kterého se snaží splnit svůj hlavní cíl. Tím je řešit akutní krizové situace dětí a mladých lidí v regionu, zapojit klienty zpět do společnosti, vytvořit záchytné sítě sociální pomoci pro oběti domácího násilí a právní pomoc všem cílovým klientů.

Dlouhodobý strategický plán řeší jak přítomnost organizace, tak také její budoucnost. Přítomnost centra definuje SWOT analýza, která popisuje vnitřní i vnější prostředí organizace.

Vnitřní prostředí popisují silné a slabé stránky společnosti. Silnou stránkou společnosti je množství odborníků, kteří zde pracují, dlouhá existence společnosti a rozšířenost služeb ve dvou krajích. Slabou stránkou je naopak to, že organizace

nepořádá žádné kulturní akce, na kterých by se mohla propagovat veřejnosti. Pro styk s veřejností využívá spíše internet a různé publikace.

Vnější prostředí společnosti popisují příležitosti a ohrožení. Příležitostí může být např. rozvoj dobrovolnictví a sociálních sítí. Ohrožením pro společnost jsou především legislativní změny či vstup nové konkurence.

Druhou část strategického plánu organizace tvoří budoucnost organizace. Ta ukazuje, kam se chce firma dostat a jakých cílů přitom musí dosáhnout. Centrum J. J. Pestalozziho se v budoucnu bude zaměřovat především na svou slabou stránku, kterou je pořádání kulturních akcí. Chce znovu začít pořádat akce, které již byly konané v minulosti. Jedná se např. o celostátní setkání dětí bez domova či olympiádu výchovných ústavů.

#### 4.2.2.6 Ekonomická stránka společnosti

Hospodaření Centra J. J. Pestalozziho v letech 2011 až 2015 můžeme vidět v tabulce č. 6. Z této tabulky je vidět, že náklady byly hodně blízké výnosům společnosti. V roce 2011 se dokonce náklady výnosům rovnaly, a proto vyšel nulový hospodářský výsledek. V posledních letech společnost vytvářela drobný zisk. Zisk společnosti byl vždy použit k činnosti společnosti v příštím roce.

Tabulka 7: Hospodaření Centra J. J. Pestalozziho v letech 2011-2015

Náklady/Výnosy (v Kč.)	2011	2012	2013	2014	2015
Spotřebované nákupy	1 022 850	2 246 256	2 258 769	2 842 098	2 592 955
Služby	2 868 216	3 353 225	2 514 387	2 746 895	3 027 025
Osobní náklady	9 017 358	10 938 784	10 903 256	11 883 627	13 092 008
Ostatní náklady (daně, příspěvky)	217 714	225 050	215 915	293 261	218 015
Provozní dotace	11 835 365	15 419 163	14 751 058	15 930 745	17 242 085
Tržby za vlastní výkony	503 223	543 297	1 051 361	1 097 453	1 056 159
Přijaté příspěvky, dary	777 650	833 550	129 800	715 800	600 000
Ostatní výnosy	9 900	10 450	20 115	53 950	85 236
<b>Náklady celkem</b>	<b>13 126 138</b>	<b>16 763 315</b>	<b>15 892 327</b>	<b>17 765 881</b>	<b>18 930 003</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>13 126 138</b>	<b>16 806 460</b>	<b>15 952 334</b>	<b>17 797 948</b>	<b>18 983 480</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>0</b>	<b>43 145</b>	<b>60 007</b>	<b>32 067</b>	<b>53 477</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv Centra J. J. Pestalozziho

### **4.2.3 Posouzení efektivnosti resp. míry naplňování cílů společnosti**

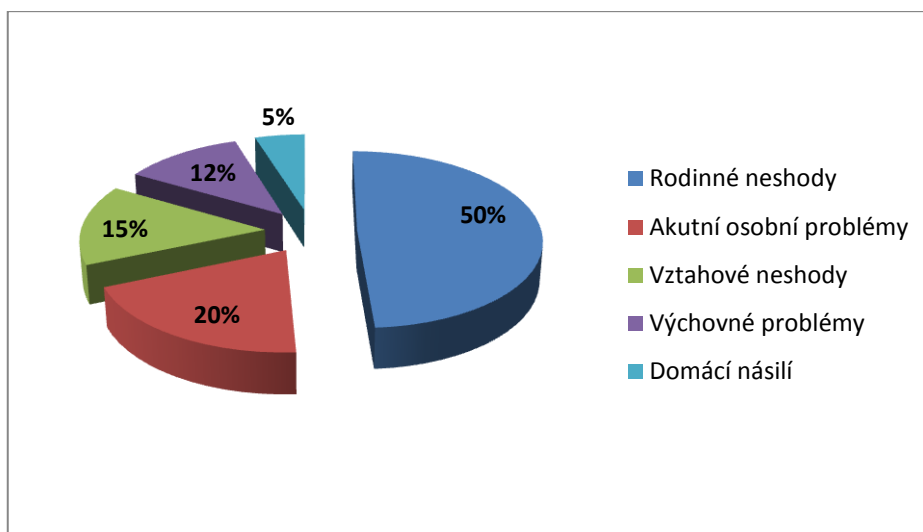
Cílem všech poskytovaných služeb Centra J. J. Pestalozziho je řešení akutní krizové situace dětí a mladých lidí v regionu, zapojení klientů zpět do společnosti, vytvoření zachytné sítě sociální pomoci pro oběti domácího násilí, právní pomoc všem cílovým klientům a prevence psychických poruch.

Tento cíl společnosti je dost obsáhlý a složitý. Myslím si však, že společnost jej zvládá plnit celý, a to díky mnoha poskytovaným službám. Akutní krizové situace dětí a mladých lidí se řeší především v krizovém centru. Zapojení klientů zpět do společnosti probíhá jak v domech na půl cesty tak také v azylovém domě. Zachytnou síť sociální pomoci pro oběti domácího násilí vytváří také především azylový dům, dále pak také odborné sociální poradenství. Právní pomoc klienti najdou v krizovém centru nebo mohou využít služby odborného sociálního poradenství či asistovaného kontaktu.

Efektivnost činnosti Centra J. J. Pestalozziho dokládají také statistiky využívání služeb společnosti v roce 2015:

1. Domy na půl cesty – V domě na půl cesty v Hrochově Týnci pomohli v roce 2015 20 osobám, z toho 4 ženám, 14 mužům a 2 dětem. Dům na půl cesty v Havlíčkově Brodě pomohl 14 osobám, z toho 6 ženám, 7 mužům a 1 dítěti. Nejvíce klientů sem přišlo z ubytovny nebo nevyhovujícího podnájmu a nejvíce klientů odsud odešlo k rodině či ke svým přátelům
2. Krizové centrum Chrudim – V roce 2015 zde pomohli 506 osobám (393 novým). Z toho 277 ženám, 109 mužům, 120 dětem, 191 anonymním klientům. Celkem bylo poskytnuto 1 840 kontaktů. Nejčastěji řešenou problematikou zde byly rodinné neshody. Jaké další problémy se zde řešily, zobrazuje graf č. 5.

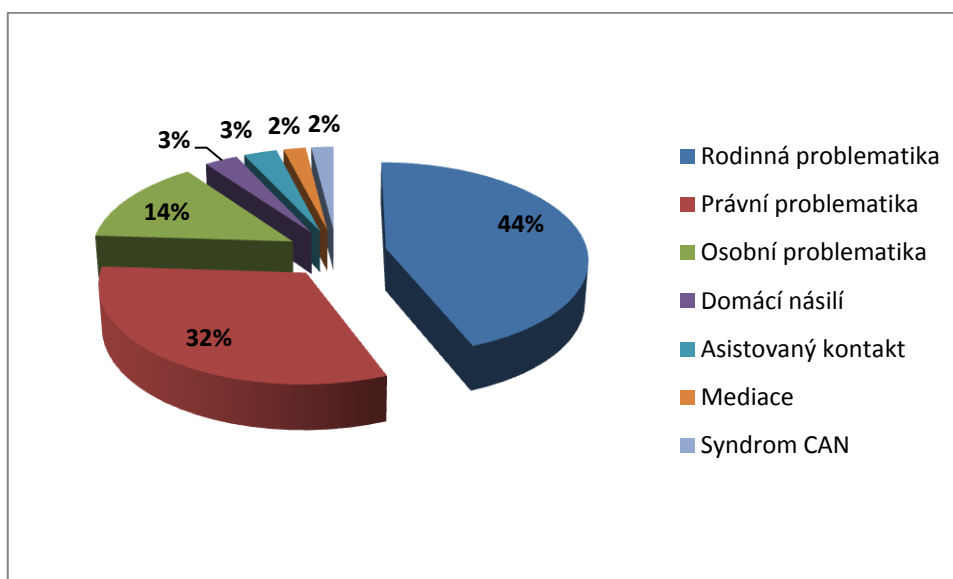
**Graf 5: Řešené problematiky v krizovém centru Chrudim v roce 2015 – Centrum J. J. Pestalozziho**



Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy Centra J. J. Pestalozziho 2015

3. Krizové centrum Svitavy – V roce 2015 zde pomohli 516 osobám (398 novým). Z toho 315 ženám, 142 mužům, 59 dětem, 63 anonymním klientům. Bylo poskytnuto celkem 1 697 kontaktů. Nejčastěji řešenou problematikou zde byla rodinná problematika. Jaké další problémy se zde řešily, zobrazuje graf č. 6.

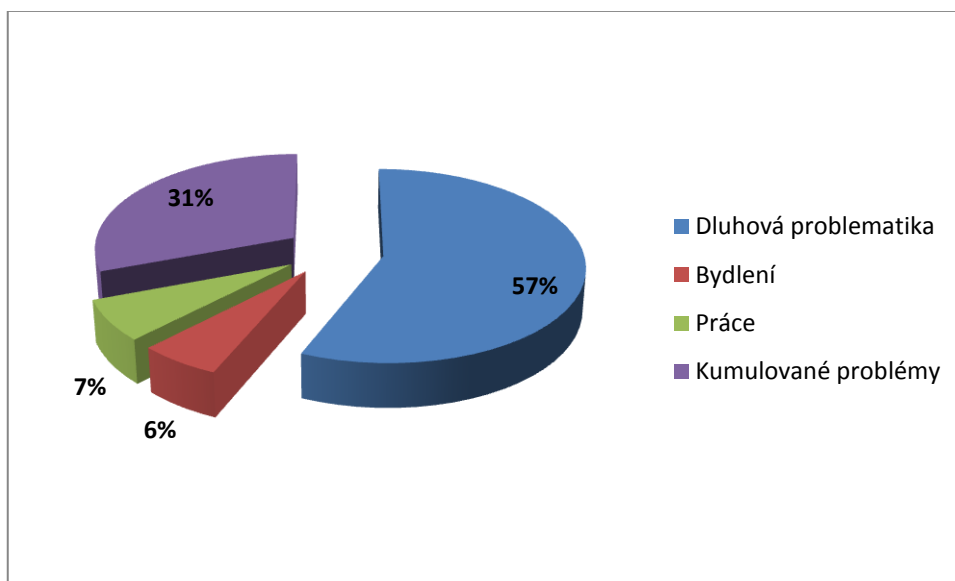
**Graf 6: Řešené problematiky v krizovém centru Svitavy v roce 2015 - Centrum J. J. Pestalozziho**



Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy Centra J. J. Pestalozziho 2015

4. Odborné sociální poradenství Chrudim a Svitavy – V roce 2015 zde pomohli 438 osobám. Z toho 276 ženám, 146 mužům, 16 dětem, 151 anonymním klientům. Bylo zde poskytnuto celkem 2 283 kontaktů. Nejčastěji řešenou problematikou zde byla dluhová problematika. Jaké další problémy se zde řešily, zobrazuje graf č. 7.

**Graf 7: Řešené problematiky službou odborného sociálního poradenství v roce 2015 - Centrum J. J. Pestalozziho**

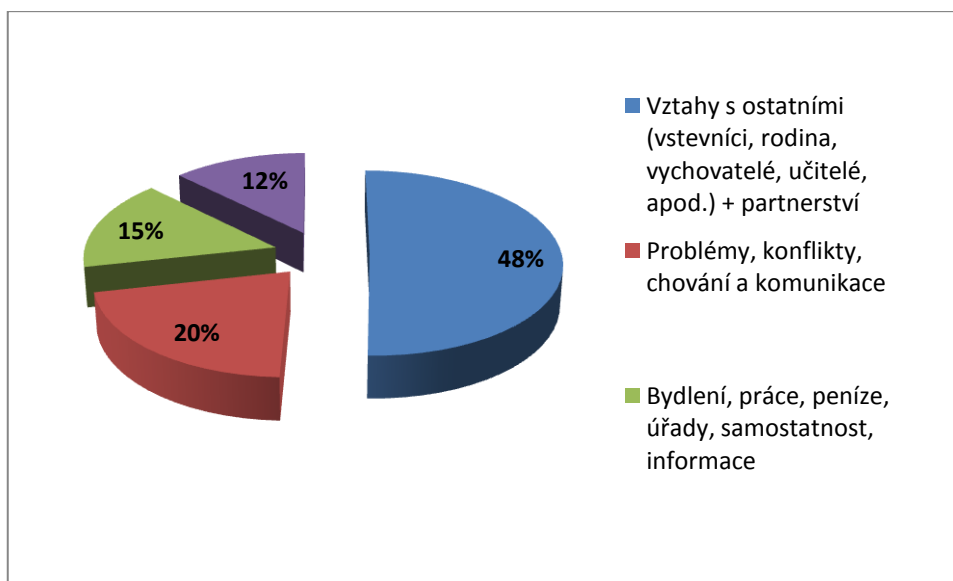


Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy Centra J. J. Pestalozziho 2015

5. Poradenské centrum pro děti a mládež – V roce 2015 zde pomohli 66 dětem a mladým lidem z dětských domovů a pěstounské péče. Bylo poskytnuto celkem 1 538 kontaktů.



**Graf 8: Řešené problematiky poradenským centrem pro děti a mládež v roce 2015 - Centrum J. J. Pestalozziho**



Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy Centra J. J. Pestalozziho 2015

6. Azylový dům – V roce 2015 zde pomohli 76 osobám. Z toho 27 mužům a 49 ženám (včetně dětí). Nejčastější cílovou skupinou zde byly rodiny s dětmi. Z azylového domu klienti odcházeli především do vlastního bydlení.
7. Asistovaný kontakt – V roce 2015 zde pracovali s 12 rodinami, z toho jich 8 bylo zařazeno do šestiměsíčního programu AK. Koncem roku byl zaznamenán 50% nárůst zájemců, kterým bude služba poskytnuta v roce 2016.

Cíl společnosti je plněn efektivně, společnost pomůže mnoha lidem, kteří pomoc potřebují. Jsem ráda, že takováto společnost zde funguje.

### 4.3 Benediktus z.s.

Nezisková organizace Benediktus vznikla v roce 2002. Jedná se o komunitu, ve které žijí a pracují lidé, jak s mentálním postižením, tak i bez něj. Tito lidé zde žijí každodenní život ve vzájemném společenství.

Sídlo organizace je v jednom z nejstarších domů v Chotěboři, v tzv. „Domečku“. Jedná se o budovu staré školy, kterou si spolek Benediktus zrekonstruoval díky prostředkům dotace z Evropské unie. Rekonstrukce tohoto domu byla dokončena v roce 2007. V současné době zde funguje centrum denních služeb, sociálně terapeutická výtvarná dílna, keramická dílna a administrativa.

V nedaleké vesničce u Chotěboře, v Modletíně, má Benediktus další prostory. Ty slouží k bydlení komunitě. Tato komunita se inspiruje životem komunit Archy, které fungují v zahraničí. Komunity Archy si zakládají na společném žití lidí s postižením a lidí bez postižení.

Společnost kromě hlavní činnosti – poskytování sociálních služeb vykonává také vedlejší hospodářskou činnost. V té se orientuje především na prodej výrobků ze svých dílen.

Působnost organizace je okresní a její cílovou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením.

**Obrázek 5: Logo společnosti Benediktus**



Zdroj: [www.benediktus.org](http://www.benediktus.org)

## 4.3.1 Charakteristika specifík a činnosti spolku

### 4.3.1.1 Poslání a cíle spolku

Posláním hlavní činnosti spolku je:

- Poskytování sociálních služeb – jedná se především o práci s lidmi formou komunity
- Pomáhat lidem s postižením poznávat a využívat jejich dary a objevovat radosti života a přátelství
- Ukazovat společnosti vnitřní bohatství lidí s postižením a skrze ně odhalovat hlubší životní hodnoty
- Formovat dobrovolníky a mladé lidi, pracovat s dětmi a mládeží
- Žít ve společenství zdravých a postižených lidí
- Obnova křesťanského a kulturního dědictví na Vysočině (tradice, slavnosti, řemeslná výroba)
- Záchrana historicky významných objektů a jejich využití ve smyslu našeho poslání
- Podílení se na trvale udržitelném rozvoji místa a krajiny

#### **Cíle spolku:**

- Vybudovat komunitu lidí s postižením i bez postižení založenou na poslání společnosti.
- Rozvíjet vlastní život komunity.
- Začlenit naši komunitu do mezinárodního společenství L'Arche.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> L'Arche je mezinárodní komunita, která je založena na křesťanských základech a která vytváří domov a životní program pro lidi s postižením. Byla založena v roce 1964 Jeanem Vanierem. Tyto komunity jsou zakládány po celém světě např. ve Francii, Kanadě nebo Irsku.

### 4.3.1.2 Služby poskytované spolkem

Služby poskytované spolkem Benediktus můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin: poskytování sociálních služeb a vytváření chráněných pracovních míst.

#### 1. Poskytování sociálních služeb

- a) Centrum denních služeb – jedná se o služby, které rozvíjí člověka s mentálním postižením a zapojují jej do běžného života společnosti. Klienti se zde učí osamostatnit se a dosáhnout co největšího rozvoje v kolektivu mladých lidí. Cílovou skupinou této služby jsou klienti se sníženou soběstačností, s lehkým a středně těžkým mentálním postižením, včetně kombinace s tělesným a zrakovým postižením. Věkové rozmezí je 11 – 80 let. Tuto službu je možné využívat jak v Chotěboři, tak i v Modletíně.
- b) Sociálně terapeutické dílny – v těchto dílnách lidé s mentálním a kombinovaným postižením získávají pracovní návyky a dovednosti za účelem uplatnění se na trhu práce. Tato služba je určena klientům s lehčím až středním mentálním postižením ve věku 16 - 65 let, kteří z důvodu postižení nemají práci nebo ji obtížně hledají. Mezi sociálně terapeutické dílny patří např. tkalcovská dílna, dřevařská dílna, dílna na zpracování přírodních produktů nebo kapela BeneBend, ve které hrají klienti spolku a dobrovolníci.
- c) Chráněné bydlení – chráněné bydlení je služba, ve které se pomáhá lidem s postižením využívat jejich přirozených schopností a zapojit se do běžného života.

#### 2. Vytváření chráněných pracovních míst

- a) Keramická dílna – dílna, ve které se vyrábějí hrnky, máslenky, andělé, hodiny, společenské hry apod.
- b) Údržbová dílna – dílna, ve které se provádí údržbové a drobné stavební práce, jak pro veřejnost, tak pro vlastní potřeby pracovníků
- c) Dílna na zpracování přírodních produktů – v této dílně se suší ovoce, zelenina a byliny v tradiční roubené sušárně, dále se zde dělají věnce a pracovníci se starají o zahradu a sad

### **4.3.1.3 Další činnosti spolku**

Mezi další činnosti spolku patří především pořádání akcí pro veřejnost, ukázky řemeslné výroby a rekonstrukce historických budov.

#### Pořádání akcí pro veřejnost

Společnost pořádá akce pro veřejnost, jako jsou např. Svatováclavské slavnosti, Pout' u Svaté Anny, Adventní akce, koncerty a další.

Pout' u Svaté Anny v Modletíně je každoroční událostí a má už svou tradici. Spolek Benediktus zde prodává své výrobky z dílniček a pořádá hry pro děti. Nikdy nesmí chybět také kapela BeneBend, která slaví vždy u diváků velký úspěch.

#### Ukázky řemeslné výroby

Benediktus pořádá ukázky řemeslné výroby, jako je např. tkání, výroba z keramiky či plsti a další. Návštěvníci zde mohou vidět, že i postižení lidé jsou velmi zruční a také mohou zakoupit jejich výrobky.

#### Rekonstrukce historických budov

Společnost rekonstruuje historické budovy, které poté zabydluje a využívá ke své činnosti, mezi již zrekonstruované budovy patří např. fara, lázně, pekárna a kostel sv.Anny.

## **4.3.2 Analýza ekonomiky a řízení spolku**

### **4.3.2.1 Právní forma**

Právní formou organizace Benediktus je zapsaný spolek. Jedná se o novou právní formu, která je definována v novém občanském zákoníku. Zapsaný spolek je dobrovolné sdružení osob, které mají stejný zájem.

Nezisková organizace byla dříve občanským sdružením. Tato právní forma však s platností nového občanského zákoníku zanikla a společnost Benediktus proto musela svou právní formu změnit na zapsaný spolek. S touto změnou také souvisela úprava stanov společnosti včetně orgánů spolku podle požadavků nového občanského zákoníku.

#### **4.3.2.2 Orgány spolku**

Orgány zapsaného spolku jsou členská schůze, správní rada, vedoucí komunity a komunitní rada. Povinnosti jednotlivých orgánů jsou zakotveny ve stanovách společnosti.

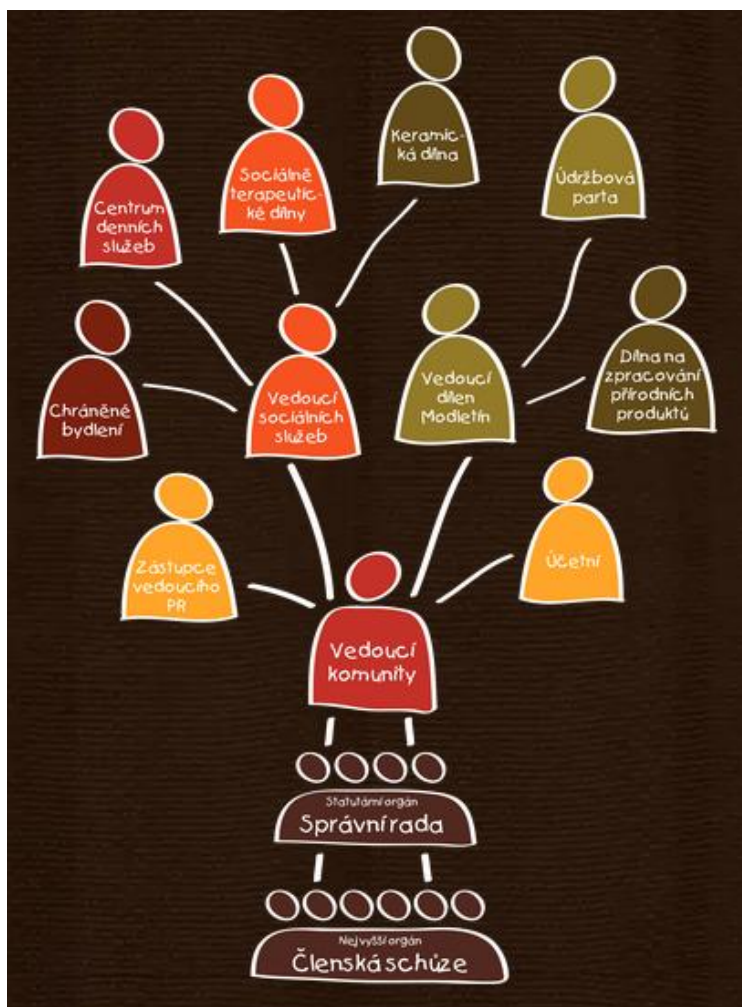
Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. Jsou za ní zváni a mohou se jí účastnit všichni členové komunity. Je důležitým orgánem, protože zapojuje všechny členy do procesu řízení a spolurozhodování. Členskou schůzi svolává správní rada nejméně dvakrát ročně. Členská schůze rozhoduje především o změnách stanov, dlouhodobých cílech společnosti, schvaluje výsledek hospodaření, volbu členů správní rady a podílí se na volbě vedoucího komunity.

Statutárním orgánem spolku je správní rada, která za svou činnost odpovídá členské schůzi. Správní rada má pět členů, z kterých je jmenován předseda a místopředseda správní rady. Ty pak zastupují spolek navenek a jednají jejím jménem. Předseda jedná samostatně, místopředseda jedná s písemným pověřením předsedy. Funkční období členů správní rady je čtyřleté. Zasedání správní rady svolává předseda nejméně jedenkrát za 3 měsíce. Správní rada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů. Část svých pravomocí předává vedoucímu komunity, jehož správní rada volí. Správní rada má na starost řídit činnost komunity. Mezi další činnost správní rady patří např. schvalování cílů spolku nebo finanční řízení spolku. Pro důležitá rozhodnutí si správní rada může vyžádat stanovisko komunitní rady.

Vedoucí komunity zodpovídá za operativní řízení komunity a za svou činnost odpovídá správní radě. Vedoucí komunity volí z členů komunity komunitní radu jako svůj poradní orgán. Vedoucí komunity se před rozhodováním o důležitých záležitostech radí s komunitní radou. Funkční období vedoucího komunity je čtyřleté. Vedoucí komunity je zpravidla zaměstnancem komunity.

Komunitní rada je poradním orgánem vedoucího komunity. Má 2 až 5 členů. Četnost setkání komunitní rady a vedoucího komunity závisí na jejich vzájemné dohodě. Funkční období komunitní rady je také čtyřleté.

**Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Benediktus**



Zdroj: [www.benediktus.org](http://www.benediktus.org)

### 4.3.2.3 Financování spolku

Spolek Benediktus využívá k financování mnoho dostupných zdrojů financování, nevyužívá však zahraničních zdrojů. Za financování společnosti zodpovídá ředitel společnosti.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 8, základním zdrojem pro financování organizace jsou dotace, které v roce 2015 tvořily 4 275 967 Kč. Dotace byly poskytnuty hlavně od

Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), Kraje Vysočina a Úřadu práce. Jaké konkrétní částky byly poskytnuty, je zahrnuto v tabulce č. 9.

**Tabulka 8: Zdroje financování spolku Benediktus v letech 2011-2015**

<b>Výnosy (v Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Provozní dotace	4 153 639	4 175 804	4 727 639	4 339 607	4 275 967
Tržby za vlastní výkony	570 436	591 835	588 582	740 929	1 150 717
Přijaté příspěvky, dary	1 736 842	1 443 548	326 904	126 286	73 334
Ostatní výnosy	1 478 240	493 453	479 265	529 962	524 939
<b>Výnosy celkem</b>	<b>7 939 157</b>	<b>6 704 640</b>	<b>6 122 390</b>	<b>5 736 784</b>	<b>6 024 957</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv spolku Benediktus

**Tabulka 9: Provozní dotace – Benediktus 2015**

<b>Provozní dotace</b>	<b>Částka (v Kč)</b>
MPSV - sociální služby	2 853 100
Kraj Vysočina - sociální služby	634 700
Úřad práce - chráněná pracovní místa	684 811
Úřad práce – ostatní	39 000
SZIF na vybavení chráněného bydlení a sušárny	64 356

Zdroj: výroční zpráva spolku Benediktus 2015

Dalším důležitým zdrojem financování v roce 2015 byly ve spolku Benediktus také tržby za vlastní výkony, které tvořily 1 150 717 Kč. Tyto příjmy byly složeny především z tržeb za vlastní výrobky, z prodeje služeb a z pronájmu budov. Od roku 2011 dochází k neustálému růstu těchto tržeb.

Dary v roce 2015 činily 73 334 Kč. Konkrétní částky darů jsou zaznamenány v tabulce č. 10. Největší část tvořily dary od firem, obcí a individuální dary. Z firem dar poskytnul např. ALTEC spol. s.r.o. nebo MATEZA spol. s.r.o. Z měst a obcí to bylo Město Přibyslav, Třemošnice nebo obec Šlapanov. Zbytek částky tvořily věcné dary, členské příspěvky a dar z veřejné sbírky Archa Modletín. Věcné rady poskytnul např. Pivovar Chotěbor s.r.o. a TEKIS s.r.o., Chotěboř.



**Tabulka 10: Dary – Benediktus 2015**

<b>Dary</b>	<b>Částka (v Kč)</b>
Firmy, obce a individuální	52 895
Veřejná sbírka Archa Modletín	285
Věcné dary	3 550
Členské příspěvky	16 604

Zdroj: výroční zpráva spolku Benediktus 2015

Ostatní výnosy v roce 2015 činily 524 939 Kč. Tyto výnosy byly tvořeny úroky, kurzovými rozdíly a zisky z minulých let.

Spolek Benediktus také aktivně využívá fundraising. Využívá především osobních návštěv a telefonního fundraisingu.

#### **4.3.2.4 Řízení lidských zdrojů**

Na konci roku 2015 pracovalo ve spolku Benediktus 20 zaměstnanců. Z nich 5 pracovalo jako pracovník v sociálních službách, 10 jako pracovník v dílnách, zbylých 5 pracovníků tvořili vedoucí komunity, zástupce vedoucího komunity, účetní, vedoucí sociální pracovník a vedoucí dílen.

Centrum také aktivně využívá práci dobrovolníků, na konci roku 2015 zde pracovalo 10 dobrovolníků. Dobrovolníci pomáhají ve společnosti organizovat různé výlety, koncerty, plesy apod. Nejaktivnějším dobrovolníkům spolek Benediktus každoročně uděluje tzv. Pečeť Benediktu. Je to ocenění lidí, kteří mají otevřené srdce pro pomoc druhým.

V tabulce č. 11 můžeme vidět údaje týkající se osobních nákladů společnosti. V roce 2015 bylo na mzdy vydáno 2 935 637 Kč.

**Tabulka 11: Osobní náklady – Benediktus 2015**

<b>Osobní náklady</b>	<b>Částka (v Kč)</b>
Mzdové náklady	2 935 637
Zákonné zdravotní pojištění	941 120
Ostatní sociální pojištění	12 165

Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy spolku Benediktus za rok 2015

#### **4.3.2.5 Strategické plánování**

Spolek má vytvořen dlouhodobý strategický plán. Ten se v první části zabývá přítomností organizace, kde se organizace nachází, a v druhé části budoucností organizace, kam by se chtěl spolek dostat.

Přítomnost centra definuje SWOT analýza, která popisuje vnitřní i vnější prostředí organizace. Vnitřní prostředí popisují silné a slabé stránky společnosti. Silnou stránkou společnosti je velké množství využívaných dobrovolníků a pořádání mnoha kulturních akcí. Slabou stránkou je naopak to, že organizace využívá málo zdrojů pro styk s veřejností a dále množství nabízených sociálních služeb. Spolek pro styk s veřejností využívá nejvíce internet a veřejné akce. Vnější prostředí společnosti popisují příležitosti a ohrožení. Příležitostí může být např. rozvoj dobrovolnictví a sociálních sítí. Ohrožením pro společnost jsou především legislativní změny.

Budoucnost spolku tvoří cíle, kterých by chtěla organizace dosáhnout. Spolek by se chtěl zaměřit především na své slabé stránky. Mezi cíle proto zařadil hlavně využívat i jiné prostředky pro styk s veřejností. Benediktus by chtěl tedy pořádat např. odborné konference nebo články o komunitě, aby byla co nejvíce propagována Archa a podporoval se její vznik v České republice. Dalším cílem bude rozšíření nabízených služeb pro mentálně postižené osoby. V současnosti jsou všechny služby zaměřeny především na rozvíjení zručnosti u klientů, nově by měly být přidány také sportovní či vzdělávací činnosti.

#### **4.3.2.6 Ekonomická stránka spolku**

Hospodaření spolku Benediktus v letech 2011 až 2015 můžeme vidět v tabulce č. 12. Z této tabulky je vidět, že v roce 2011 spolek dosáhl velké ztráty, v dalších letech však dosahoval pouze zisku. Zisk spolku byl vždy využit v dalších letech na hlavní činnost spolku.

Největšími náklady spolku byly ve všech letech osobní náklady. Hodně vysoké byly také ostatní náklady, které byly tvořeny vysokými odpisy a daněmi z vlastněných budov.

**Tabulka 12: Hospodaření spolku Benediktus v letech 2011-2015**

<b>Náklady/Výnosy (v Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Spotřebované nákupy	899 242	793 400	671 733	818 939	875 037
Služby	1 126 254	741 450	603 165	502 835	284 928
Osobní náklady	4 120 746	4 237 427	3 937 220	3 485 055	3 888 922
Ostatní náklady (daně, příspěvky)	2 184 572	691 565	836 459	831 018	852 031
Provozní dotace	4 153 639	4 175 804	4 727 639	4 339 607	4 275 967
Tržby za vlastní výkony	570 436	591 835	588 582	740 929	1 150 717
Přijaté příspěvky, dary	1 736 842	1 443 548	326 904	126 286	73 334
Ostatní výnosy	1 478 240	493 453	479 265	529 962	524 939
<b>Náklady celkem</b>	<b>8 330 814</b>	<b>6 463 842</b>	<b>6 048 577</b>	<b>5 637 847</b>	<b>5 900 918</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>7 939 157</b>	<b>6 704 640</b>	<b>6 122 390</b>	<b>5 736 784</b>	<b>6 024 957</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-391 657</b>	<b>240 798</b>	<b>73 813</b>	<b>98 937</b>	<b>124 039</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv spolku Benediktus

### 4.3.3 Posouzení efektivnosti resp. míry naplňování cílů spolku

Spolek Benediktus má tři cíle:

- Vybudovat komunitu lidí s postižením i bez postižení založenou na poslání společnosti.
- Rozvíjet vlastní život komunity.
- Začlenit komunitu do mezinárodního společenství L'Arche.<sup>5</sup>

První cíl společnosti byl již určitě splněn, Benediktus vybuďoval komunitu v Modletíně, kde společně žijí lidé s postižením a lidé bez postižení.

Druhý cíl si myslím, že byl také splněn, život v komunitě v Modletíně funguje vlastním životem. Postižení se zde učí vzájemným vztahů a spolupráci. V komunitě jsou všichni povoláni k tomu, aby spolupracovali, a spolupracovali proto, že se mají vzájemně rádi a chtějí kráčet stejným směrem. Komunita vyžaduje přesnou organizaci. To platí i pro společný život, je potřeba zde vařit, uklízet, nakupovat, umývat nádobí, prát, zabezpečit finance apod. Komunita společně podniká různé výlety, setkání či oslavy.

<sup>5</sup> L'Arche je mezinárodní komunita, která je založena na křesťanských základech a která vytváří domov a životní program pro lidi s postižením. Byla založena v roce 1964 Jeanem Vanierem. Tyto komunity jsou zakládány po celém světě např. ve Francii, Kanadě nebo Irsku.

Třetí cíl organizace bohužel zatím ještě nebyl naplněn, ale spolek pracuje na jeho splnění. V roce 2015 bylo uskutečněno setkání s koordinátorkou Archy, kde se naplánovala dvouletá spolupráce a doprovázení z jejich strany. Součástí bude také účast Benediktu na mezinárodních setkáních, které bude pořádat Archa. Dalším krokem k přiblížení cíle je také cesta jedné z dobrovolnic do komunity v Tasmánii, kde bude rok žít a poté zde bude moci sdílet své zkušenosti.

Efektivnost činnosti spolku dokládají také statistiky využívání služeb společnosti v roce 2015:

1. Chráněné bydlení – Kapacita chráněného bydlení byla v roce 2015 plně naplněna a během roku bylo také nutno 6 uživatelů odmítnout, protože se jednalo o jinou cílovou skupinu, než se kterou Benediktus pracuje a z důvodu naplnění kapacity služby.
2. Sociálně terapeutické dílny – Tato služba byla v roce 2015 poskytnuta 6 uživatelům.
3. Centrum denních služeb – V roce 2015 byly tyto služby poskytnuty 19 uživatelům, z nich 1 uživatel byl nový.
4. Chráněná pracovní místa – Na chráněných pracovních místech pracovalo v roce 2015 12 lidí.

Cíle spolku jsou dle mého názoru plněny efektivně s vysokým nasazením jak pracovníků spolku, tak také dobrovolníků.

## **4.4 Porovnání vybraných subjektů neziskového sektoru**

V této kapitole budou porovnány společnosti Tichý svět, Centrum J. J. Pestalozziho a Benediktus. Jedná o společnosti, které mezi sebou mají mnoho odlišností, jako např. územní působnost společnosti, právní formu, cílovou skupinu klientů, poskytované služby, zdroje financování a další nástroje řízení organizace.

### **Právní forma**

Pokud srovnáme společnosti z hlediska právní formy, můžeme říci, že dvě společnosti jsou obecně prospěšnou společností a jedna společnost zapsaným spolkem.

Nový občanský zákoník se dotknul právní formy dvou společností ze tří. Konkrétně společnost Tichý svět se musela ještě před koncem roku 2013 transformovat z občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. A dále občanské sdružení Benediktus se muselo po 1.1.2014 transformovat na zapsaný spolek.

### **Územní působnost**

Z hlediska územní působnosti jsou společnosti úplně odlišné. Působnost Tichého světa je celorepubliková, působnost Centra J. J. Pestalozziho je krajská a působnost Benediktusu je okresní.

### **Cílová skupina klientů**

V cílové skupině klientů se společnosti také odlišují. Dvě ze společností, Tichý svět a Benediktus, se sice zaměřují na osoby s postižením, ale Tichý svět pouze na neslyšící osoby a Benediktus na mentálně postižené osoby.

Na rozdíl od těchto dvou společností, cílovou skupinou Centra J. J. Pestalozziho je celá populace. Tedy děti a mládež, matky s dětmi, dospělí, senioři i osoby se zdravotním postižením. Prostě každý kdo potřebuje nějakou pomoc.

## **Poskytované služby**

Poskytované služby jsou u jednotlivých společností také odlišné. Odvíjí se však především od jejich cílové skupiny, působnosti a jejich poslání.

Společnosti Tichý svět poskytuje služby, které pomáhají neslyšícím zapojit se do klasického života a tedy i pracovat.

Centrum J. J. Pestalozziho poskytuje různé druhy poradenství, přechodné ubytování a další pomocné služby, které klientům pomáhají se navrátit do standardního života.

Organizace Benediktus poskytuje služby, které pomáhají mentálně postiženým začlenit se mezi zdravé lidi, osvojit si zručnost, samostatnost a možnost pracovat.

Pokud si to shrneme, dojdeme k závěru, že všechny tři společnosti nabízejí takové služby, které vedou k naplnění poslání neziskových organizací. Tím posláním je totiž pomáhat těm, kteří to potřebují.

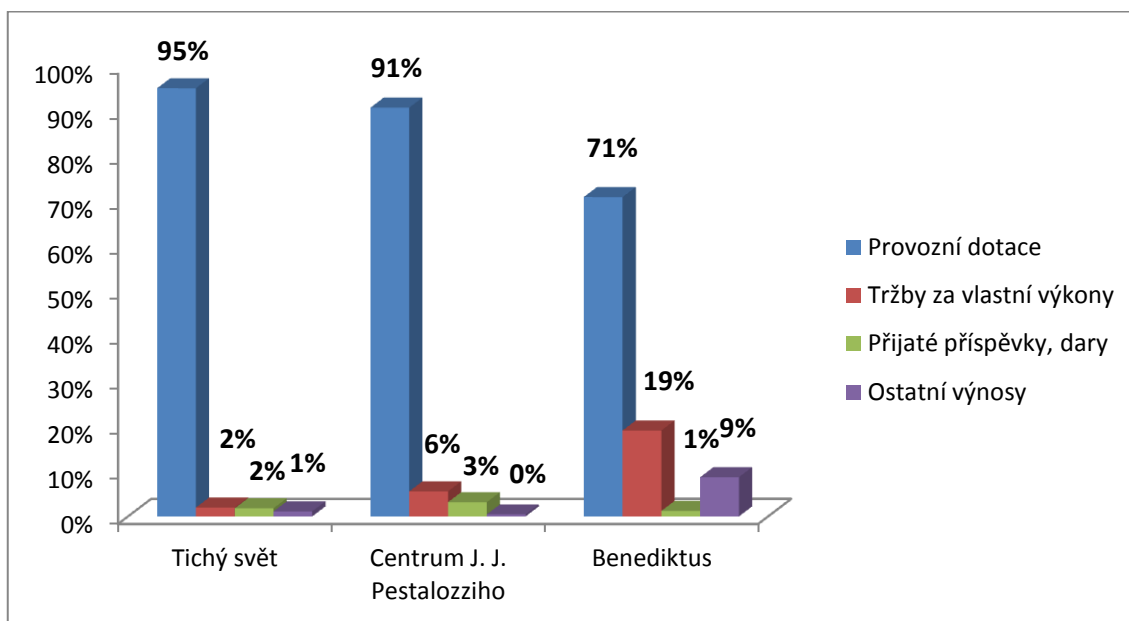
## **Financování organizací**

Míra financování zdrojů v jednotlivých společnostech v roce 2015 je shrnuta v grafu č. 9. U všech organizací tvoří nejdůležitější zdroj příjmu dotace, a to především dotace z veřejných zdrojů.

U společnosti Tichý svět tvořily příjmy z dotací 95% ze všech zdrojů financování. U Centra J. J. Pestalozziho tyto příjmy tvořily velmi podobnou míru, a to 91%. Od předešlých společností se pouze trošku odlišuje Benediktus, u něhož tvořily příjmy z dotací 71% ze všech zdrojů financování.

Ostatní zdroje financování jsou v porovnání s dotacemi nevýznamné. Pouze u společnosti Benediktus tvoří významnější zdroj financování také tržby za vlastní výkony a některé ostatní výnosy (především tržby za pronájmy).

**Graf 9: Porovnání zdrojů financování společností - 2015**



Zdroj: vlastní zpracování výročních zpráv subjektů za rok 2015

Všechny společnosti aktivně využívají fundraising. A především jeho metodu osobních návštěv.

Za financování ve všech společnostech zodpovídá ředitel společnosti.

Zahraniční zdroje financování využívá pouze Centrum J. J. Pestalozziho, a to pouze dotace od Evropské unie.

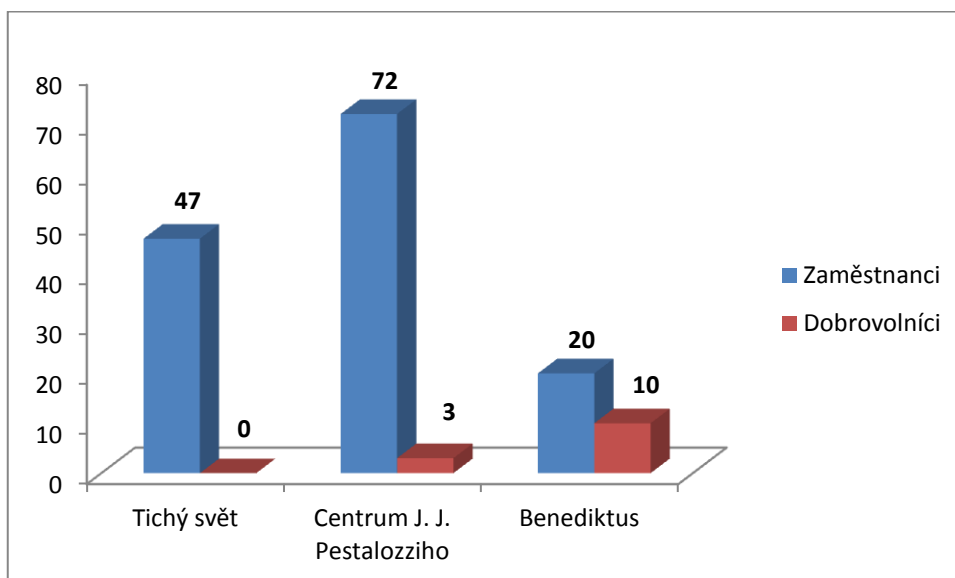
Nefinančních pomocí (především věcných darů) využívají všechny společnosti.

### **Řízení lidských zdrojů**

V řízení lidských zdrojů jsou společnosti těžko srovnatelné, protože každá společnost je jiné velikosti a proto také má odlišný počet zaměstnanců. V grafu č. 10 jsou shrnuty počty zaměstnanců a dobrovolníků ve všech společnostech za rok 2015.

Nejvíce zaměstnanců bylo zaměstnáno v Centru J. J. Pestalozziho, a to 72 zaměstnanců. Nejefektivnější využití dobrovolnické práce je ve společnosti Benediktus, jelikož počet dobrovolníků se zde rovná polovině zaměstnanců.

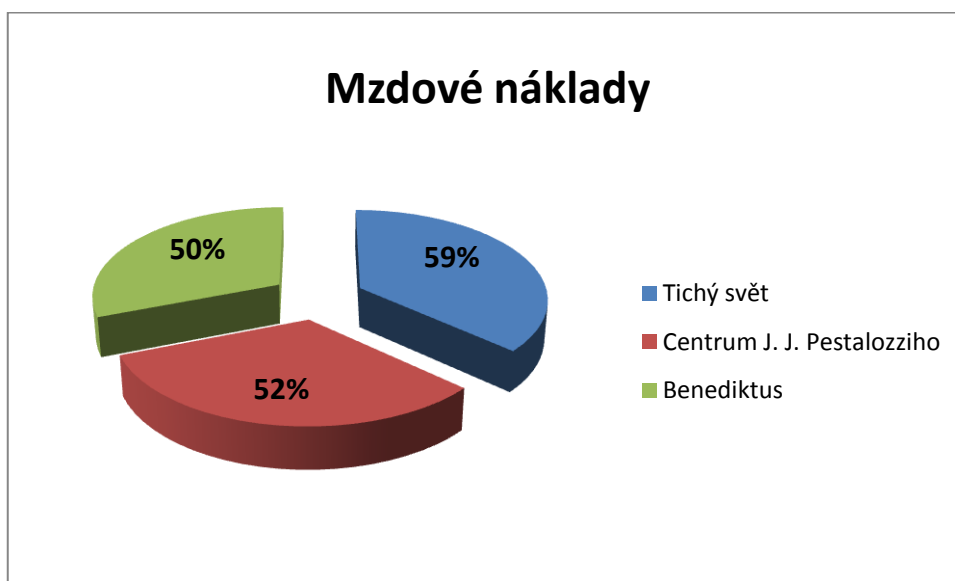
**Graf 10: Počet zaměstnanců a dobrovolníků v jednotlivých společnostech v roce 2015**



Zdroj: vlastní zpracování výročních zpráv subjektů za rok 2015

Pokud porovnáme u jednotlivých společností mzdové náklady s celkovými náklady za rok 2015, vyjde nám u všech společností podobné číslo. U všech společností tvoří mzdové náklady z celkových nákladů přibližně 50%. U společnosti Tichý svět je to přesně 59%. To si ale myslím, že je dáno tím, že společnost sídlí v Praze a jsou zde tedy vyšší mzdy.

**Graf 11: Poměr mzdových nákladů na celkové náklady v jednotlivých společnostech za rok 2015**



Zdroj: vlastní zpracování výročních zpráv subjektů za rok 2015



## **Strategické plánování**

Všechny tři organizace tvoří dlouhodobý strategický plán organizace.

Přítomnost definují společnosti silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími.

Silnou stránkou Tichého světa a Benediktusu je především pořádání kulturních akcí, a teda častá setkání s možnými dárci. To je u Centra J. J. Pestalozziho naopak slabou stránkou. Slabou stránkou Tichého světa a Centra J. J. Pestalozziho je také malé využívání dobrovolnické práce.

Příležitostí pro všechny společnosti je rozvoj dobrovolnictví a sociálních sítí. Naopak ohrožením pak legislativní změny a nedostatek financí.

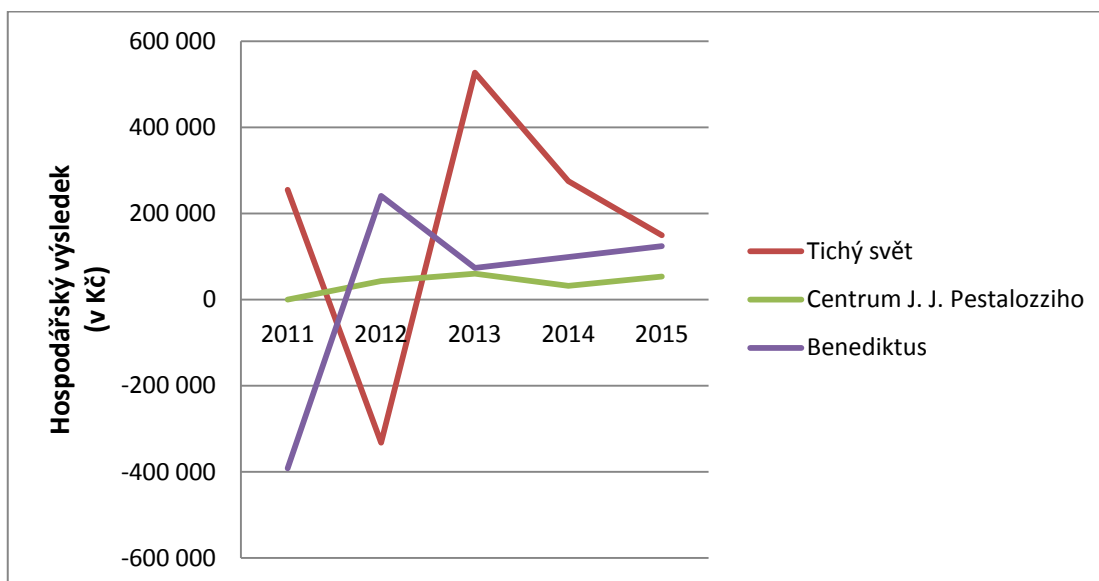
V budoucnosti bude společnost Tichý svět více využívat dobrovolníky a Centrum J. J. Pestalozziho a Benediktus se budou více soustředit na propagování společnosti.

## **Ekonomická stránka společností**

V kapitolách o ekonomické stránce společnosti jsem popisovala, jaké jsou náklady a výnosy zkoumaných subjektů a také jaký je jejich hospodářský výsledek v jednotlivých letech.

Hospodářský výsledek jednotlivých společností můžeme porovnat v grafu č. 12. Z tohoto grafu je patrné, že největší výkyvy hospodářského výsledku v letech 2011 až 2015 byly ve společnosti Tichý svět. Tato společnost však také dosáhla nejvyššího zisku v porovnání s ostatními společnostmi, a to v roce 2013. Nejstabilnější hospodářský výsledek vykazovalo Centrum J. J. Pestalozziho.

**Graf 12: Hospodářský výsledek jednotlivých společností v letech 2011-2015**



Zdroj: vlastní zpracování výročních zpráv subjektů za rok 2015

## 4.5 Ekonomické shrnutí neziskového sektoru v ČR

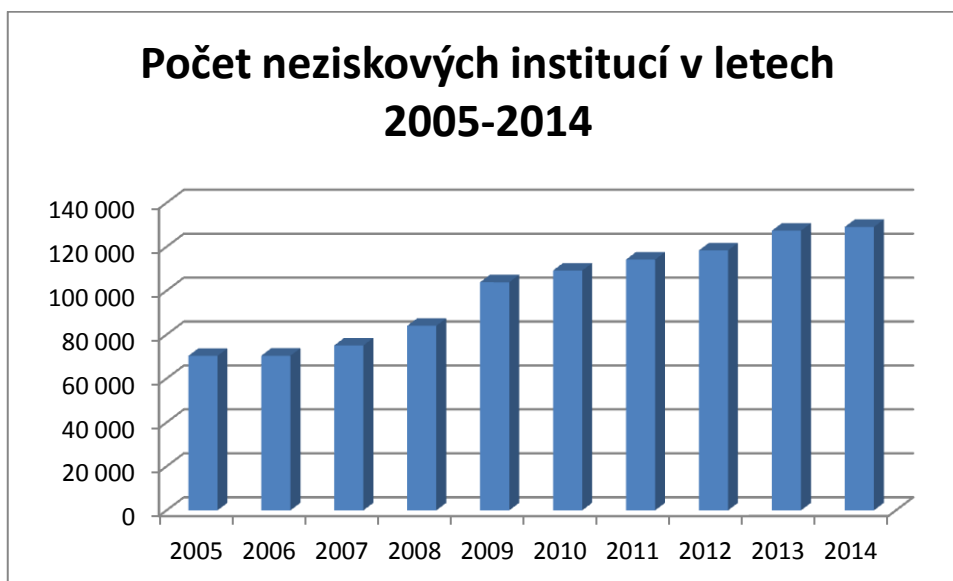
Český statistický úřad publikuje tzv. Satelitní účet neziskových institucí, který obsahuje ekonomické informace o subjektech neziskového sektoru v letech 2005 až 2014, a to dle odvětvové klasifikace CZ-COPNI. Tato klasifikace rozděluje subjekty podobně jako mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO. V rámci klasifikace CZ-COPNI jsou organizace rozděleny do 9 oblastí podle jejich působení:

1. Bydlení
2. Zdraví
3. Rekreace a kultura
4. Vzdělávání
5. Sociální péče
6. Náboženství
7. Politické strany, odborové a profesní organizace
8. Ochrana životního prostředí
9. Služby jinde neuvedené

Pro potřeby tohoto statistického sledování je využíváno definice neziskové instituce, za kterou jsou považovány jak státní tak také nestátní neziskové organizace. Tuto definici v České republice v roce 2014 splnily např. tyto právní formy: nadace, nadační fond, obecně prospěšná společnost, ústav, spolek, vysoká škola (veřejná), církevní organizace, politická strana, politické hnutí a další.

Satelitní účet neziskových institucí nám přináší např. informace o počtu neziskových institucí. V roce 2014 bylo v České republice 129 061 neziskových institucí. Meziroční nárůst činil 1,35%. Konkrétně se jednalo o 122 196 nestátních neziskových organizací a 6 865 státních neziskových organizací. V grafu č. 13 můžeme vidět, že počet institucí v letech 2005-2014 neustále rostl.

**Graf 13: Počet neziskových institucí v letech 2005-2014**



Zdroj: ČSÚ

Český neziskový sektor se v roce 2014 podílel na tvorbě HDP ve výši 1,74% (75 262 mil. Kč). Výše HDP tvořená neziskovým sektorem také v průběhu let neustále roste, jak můžeme vidět v tabulce č. 13.

Výdaje neziskových institucí také od roku 2005 neustále stoupaly, stejně tak jako jejich výnosy. Výnosy neziskových institucí byly tvořeny především veřejnými zdroji a příjmy z prodeje výrobků a služeb.

**Tabulka 13: Ekonomické ukazatele neziskových institucí v letech 2005-2014**

<b>Rok</b>	<b>Neziskové instituce (počet)</b>	<b>Hrubá přidaná hodnota tvořená neziskovým sektorem (mil.Kč)</b>	<b>Výdaje neziskových institucí (v mil.Kč)</b>	<b>Výnosy neziskových institucí (v mil. Kč)</b>
<b>2005</b>	70 336	47 423	134 139	135 624
<b>2006</b>	70 426	51 433	148 021	152 094
<b>2007</b>	75 102	60 537	164 843	167 101
<b>2008</b>	84 033	60 596	162 430	161 770
<b>2009</b>	103 870	61 578	164 937	165 757
<b>2010</b>	109 208	64 075	169 726	168 336
<b>2011</b>	114 184	66 005	169 008	169 887
<b>2012</b>	118 375	69 166	169 961	173 090
<b>2013</b>	127 347	72 196	176 716	179 436
<b>2014</b>	129 061	75 262	183 334	184 599

Zdroj: ČSÚ

Další zkoumanou oblastí v Satelitním účtu neziskových organizací jsou také pracovníci v neziskovém sektoru. V roce 2014 v něm pracovalo přes 107 tisíc zaměstnanců v přepočtu na plné pracovní úvazky. To činilo 2,3% podílu na zaměstnanosti České republiky. V roce 2014 pro český neziskový sektor také pracovalo přes 26 tisíc dobrovolníků, kteří pro český neziskový sektor odpracovali 45,6 milionů hodin. V případě dobrovolnictví došlo v roce 2014 k meziročnímu růstu o 4%.

Z tabulky č. 14 je patrné, že počet zaměstnanců v neziskových institucích od roku 2005 spíše roste. K poklesu došlo pouze v roce 2009 a 2011. Náhrady zaměstnancům za vykonanou práci také rostou. Toto se však bohužel nemůže říci o počtu dobrovolných pracovníků. Od roku 2007 jejich počet totiž klesnul téměř na polovinu. V posledních letech počet dobrovolníků zůstává stabilní okolo 25 tisíc. Stejně tak jako počet dobrovolníků byl i počet odpracovaných hodin dobrovolníky nejvyšší v roce 2007, v posledních letech se pohybuje okolo 45 tisíc.

**Tabulka 14: Řízení lidských zdrojů v neziskových institucích v letech 2005-2014**

<b>Rok</b>	<b>Počet zaměstnanců (osoby)</b>	<b>Náhrady zaměstnancům (mil.Kč)</b>	<b>Počet dobrovolných pracovníků (osoby)</b>	<b>Počet hodin odpracovaných dobrovolníky (hodiny)</b>
<b>2005</b>	83 809	33 299	36 138	62 988 539
<b>2006</b>	90 995	35 274	28 045	48 884 067
<b>2007</b>	97 016	43 789	47 776	83 225 489
<b>2008</b>	100 988	42 033	27 255	47 205 654
<b>2009</b>	99 282	43 050	27 145	47 177 450
<b>2010</b>	100 847	45 478	25 039	44 320 933
<b>2011</b>	99 527	47 198	25 983	45 385 506
<b>2012</b>	100 174	48 595	25 964	44 866 218
<b>2013</b>	104 830	50 270	25 307	43 763 665
<b>2014</b>	107 243	51 646	26 414	45 605 895

Zdroj: ČSÚ

## 4.6 Perspektivy v oblasti zajišťování sociálních služeb

Neziskové organizace zaměřující se na sociální oblast pomáhají občanům při ztrátě jejich soběstačnosti a poskytují jim ochranu před vyloučením ze společnosti. Cílem sociálních služeb je zapojit tyto občany do běžného života a využívat obvyklým způsobem jiných systémů. Především z tohoto důvodu, se na financování sociálních služeb stát podílí velkou měrou. Díky tomu také dochází k neustálému zlepšování poskytovaných služeb.

O aktuálních trendech v oblasti sociálních služeb informuje Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). V rámci jeho činnosti vzniká mnoho projektů, které přispějí k posílení finančního i obsahového řízení sociálních služeb.

Neziskové organizace zajišťující sociální služby mají u veřejnosti pověst důvěryhodných organizací, a proto každým rokem přibývá jednotlivých dárců. Příběhy z prostředí sociálních služeb zasáhnou srdce každého člověka, a proto, každý kdo může, na tyto služby rád přispěje.

Perspektivou v oblasti zajišťování sociálních služeb může být tedy zvýšení dotací z veřejných zdrojů a také darů od jednotlivců. Na základě toho by vznikaly další neziskové organizace, které by mohly v této oblasti pomáhat těm, kteří to potřebují.

Počet neziskových organizací v sociálních službách neustále roste, a to především z toho důvodu, že dochází ke stárnutí populace, tedy narůstání průměrného věku žijících osob a počtu jedinců v seniorském věku. Dle statistik by měli senioři v roce 2030 tvořit 23-25% obyvatelstva, v roce 2050 pak 33% obyvatelstva. Je to dáno tím, že mladí lidé omezují počty plozených dětí, jejich početí odkládají na dobu, až ukončí studia, získají pracovní zkušenosti a budou mít pravidelný příjem, který jim umožní vytvořit dokonalé prostředí pro výchovu dětí. Nízké počty dětí potom vedou k nárůstu podílu staré populace.

Nově vznikající neziskové organizace v sociální oblasti se proto budou zaměřovat především na cílovou skupinu seniorů. Tyto neziskové organizace se budou orientovat především na zvyšování kvality života starších osob. V jejich vzniku napomůže také podpora různých projektů zaměřených na seniory, jako je např. dotační program „Projekty zdravého stárnutí“, podporující především nestátní neziskové organizace.

Další nově vznikající organizace se také budou zaměřovat na pomoc mladým lidem, kteří tvoří budoucnost a novou populaci. Bez domova se ocitá např. mnoho svobodných matek, které uvítají pomoc např. v podobě bydlení či pomoci s výchovou dítěte.



## 5 ZÁVĚR

V diplomové práci se zabývám tématem Subjekty neziskového sektoru v sociální oblasti. Domnívám se, že toto téma je v současné době aktuální, jelikož neziskové organizace tvoří důležitou část národního hospodářství a jejich počet neustále roste. Subjekty neziskového sektoru v sociální oblasti jsou také důležitým nástrojem, který slouží především k odstraňování sociálního vyloučení ve společnosti. Sociální služby napomáhají osobám zajistit fyzickou a psychickou soběstačnost, aby se mohli v co nejvyšší míře zapojit do běžného života společnosti.

V první části se tato práce zabývá definicí neziskového sektoru, jeho historií, současným stavem a především legislativní úpravou. Nejdůležitější legislativní změnou týkající se neziskového sektoru bylo nabytí platnosti nového občanského zákoníku, který např. ruší nejrozšířenější formu neziskových organizací – občanská sdružení a nahrazuje ji novou právní formou zapsaný spolek. Je zde také definována nezisková organizace, která je charakterizována jako nevládní organizace, která je obecně prospěšná společnosti.

První část diplomové práce byla také věnována základnímu členění nestátních neziskových organizací, a to konkrétně podle role ve společnosti, podle kritéria globálního charakteru poslání, podle oblastí působení a podle právní subjektivity.

Dále byly v diplomové práci popsány nástroje řízení neziskové organizace, které se v zásadě neodlišují od nástrojů řízení v ziskovém sektoru. Řízení neziskové organizace se orientuje především na poslání organizace, získávání finančních prostředků nutných pro jejich provoz, plánování strategie a řízení lidských zdrojů, zejména z důvodu využívání dobrovolníků. Na závěr první části byly popsány neziskové organizace v sociální oblasti.

Další tři části byly zaměřeny na analýzu vybraných subjektů neziskového sektoru, konkrétně těchto společností: Tichý svět, o.p.s., Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s. a Benediktus z.s. V této části byla zjištěna specifika a činnosti společnosti a dále byla provedena analýza ekonomiky a řízení společnosti. Při této analýze byly zjištěny právní formy subjektů, orgány společností, počet zaměstnanců, mzdové náklady, jaké jsou

zdroje financování těchto subjektů a jaké jsou výsledky hospodaření. V této části bylo použito mnoho přehledných grafů a tabulek, vykazujících činnost vybraných subjektů.

V následující kapitole byly všechny tři neziskové subjekty porovnány, především jejich ekonomika a řízení. Bylo zjištěno, že se společnosti v několika záležitostech od sebe odlišují, ale většinu mají společnou. Společné je pro všechny tři vybrané subjekty, že základní zdrojem financování jsou provozní dotace. Dále všechny organizace aktivně využívají fundraising a tvoří dlouhodobý strategický plán organizace. Dvě ze zkoumaných organizací využívají dobrovolnické práce.

Poslední část diplomové práce tvořilo ekonomické shrnutí neziskového sektoru v České republice a perspektivy v oblasti zajišťování sociálních služeb. Těmito kapitolami bylo zjištěno, že dochází ke stárnutí populace a proto počet neziskových organizací stále roste.

Tato diplomová práce si kladla za cíl analyzovat činnosti vybraných subjektů neziskového sektoru, působících v sociální oblasti, se zaměřením na jejich řízení a ekonomiku. Tento cíl se dle mého názoru podařilo naplnit, jelikož zde byly analyzovány tři vybrané subjekty, u kterých byly zjištěny a podrobně popsány jejich nástroje řízení a ekonomické výsledky. Subjekty byly následně porovnány.

## 6 SUMMARY

This thesis is devoted to the nonprofit sector entities in the social sphere, which are an important tool that is used primarily for removing social exclusion in society. Social services help clients ensure the physical and mental independence so that they can participate in the daily life of society as much as possible.

The first part explains basic terms related to the nonprofit sector and nonprofit organizations. There are also discussed legislative changes, types of nonprofit organizations and their management tools. The most important legislative change in the nonprofit sector was the entry of the new Civil Code into the force, which, for example, cancels most common form of nonprofit organizations - civic associations and replaces it with a new legal form of a registered association. Nonprofit management tools are similar to the management tools in the profit sector. Management of nonprofit organizations is focused primarily on the mission of the organization, raising funds necessary for their operations, strategic planning and human resources management, in particular due to the use of volunteers.

The second part analyzes the three selected nonprofit sector organizations in the social sector, focusing on management and economics. These entities are then compared. Specifically, the two public benefit corporation and a registered association, which have different territorial scope. All companies are the largest source of funding grants, and all companies also form long-term strategic plan of the company. The two organizations use volunteer work.

The thesis is concluded with an economic summary of the nonprofit sector in the Czech Republic and perspectives in securing of social services. It was concluded that the future development of nonprofit organizations in social services is positive and the number is growing. It is primarily due to the aging population.

**Keywords:** nonprofit sector, nonprofit organizations, social services, public benefit corporation, registered association, funding, volunteer work

# 7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

## **Knižní a časopisové zdroje:**

- ALLISON, M., & KAYE, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook*. Hoboken, N. J.: Wiley.
- BERMAN, E. M. (2015). *Performance and produktivity in public and nonprofit organizations*. New York: Routledge.
- BERGEROVÁ, M. (2011). *Fundraising pro školy*. Praha: Spiralis.
- BERGEROVÁ, M. (2013). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní.
- BOUKAL, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica
- BRYSON, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Hoboken: John Wiley.
- DUBEN, R. (1996). *Neziskové organizace: Charakteristika, poslání a řízení*. Jindřichův Hradec: Fakulta managementu Jihočeské univerzity.
- DRUCKER, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- FRIČ, P. (2000). *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. Praha: Fórum dárců.
- FRIČ, P., & GOULLI, R. (2001). *Neziskový sektor v ČR*. Praha: Eurolex Bohemia.
- GREENFIELD, J. M. (2009). *Fundraising responsibilities of nonprofit boards*. Washington, DC: BoardSource.
- HLOUŠEK, J. (2000). *Právní minimum pro pracovníky neziskových organizací (a nejen pro ně)*. Hradec Králové: Občanské poradenské středisko, o.p.s.

- HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., & PROUZOVÁ, Z. (2007). *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita.
- KUVÍKOVÁ, H., & SVIDROŇOVÁ, M. (2013). *Význam a opodstatnenosť existencie súkromných neziskových organizácií*. Slovenská štatistika a demografia, vedecký recenzovaný časopis, 2 (2013)
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. (2013). *Neziskové organizace – vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG.
- MLČOCH, L. (2015). *Nezištnost v ekonomickém prostoru a v sociální politice*. Czech & Slovak Social Work/Sociální Práce/Sociálna Práca, 15(1).
- NOVOTNÝ, J. (2006). *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. Století*. Praha: Oeconomica.
- PLAMÍNEK, J. (1996). *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.
- RAKUŠANOVÁ, P. (2003). *Třetí sektor a občanská participace v České republice*. Časopis Naše společnost 2003/3-4.
- REKTOŘÍK, J. (2001). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress.
- SALOMON, L. M., & ANHEIER, H. K. (1997). *Defining of the Nonprofit Sector. A Cross National Analysis*. Manchester: University Press.
- ŠEDIVÝ, M., & TURNEROVÁ, J. (2003). *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: ICN, o.p.s.
- ŠEDIVÝ, M., & MEDLÍKOVÁ, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.
- SKOVAJSA, M. (2010). *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
- ŠKARABELOVÁ, S. (2005). *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Masarykova Univerzita.
- TOMEŠ, I. (2002). *Sociální správa*. Praha: Portál.

- TŮMA, O. (2001). *Počátky neziskového sektoru v Českých zemích*. In: *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia
- VYSKOČIL, M. (2014). *Sociální podnikání: podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru, Brno: Masarykova Univerzita

### **Elektronické zdroje:**

- Benediktus z.s. [online]. Dostupné z: [www.benediktus.org](http://www.benediktus.org) [10-03-2017].
- Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s. [online]. Dostupné z: [www.pestalozzi.cz](http://www.pestalozzi.cz) [10-03-2017].
- ČSÚ. *Satelitní účet neziskových organizací*. [online]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat) [31-03-2017].
- LEDVINOVÁ, Jana. (2009). *Fundraising*. [online]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising\\_s387x5077.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising_s387x5077.html) [19-11-2016].
- Neziskovky.cz, o.p.s. Co je to neziskový sektor [online]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovky-v\\_co-to-je-neziskovy-sektor-/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/) [05-11-2016].
- Tichý svět, o.p.s. [online]. Dostupné z: [www.tichy Svet.cz](http://www.tichy Svet.cz) [10-03-2017].

### **Právní předpisy:**

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

## **Ostatní zdroje:**

- Výroční zprávy společností Tichý svět, o.p.s., Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s., Benediktus z.s.
- Interní materiály společností Tichý svět, o.p.s., Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s., Benediktus z.s.
- Informace z rozhovorů se zástupci společností Tichý svět, o.p.s., Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s., Benediktus z.s.

# 8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zdroje financování Tichého světa v letech 2011-2015 .....	38
Tabulka 2: Provozní dotace Tichého světa - 2015.....	38
Tabulka 3: Zaměstnanci, osobní náklady, odměny – Tichý svět 2015 .....	39
Tabulka 4: Hospodaření společnosti Tichý svět v letech 2011-2015 .....	41
Tabulka 5: Zdroje financování Centra J. J. Pestalozziho v letech 2011-2015 .....	51
Tabulka 6: Osobní náklady Centra J. J. Pestalozziho v roce 2015 .....	52
Tabulka 7: Hospodaření Centra J. J. Pestalozziho v letech 2011-2015 .....	53
Tabulka 8: Zdroje financování spolku Benediktus v letech 2011-2015.....	64
Tabulka 9: Provozní dotace – Benediktus 2015 .....	64
Tabulka 10: Dary – Benediktus 2015.....	65
Tabulka 11: Osobní náklady – Benediktus 2015 .....	65
Tabulka 12: Hospodaření spolku Benediktus v letech 2011-2015 .....	67
Tabulka 13: Ekonomické ukazatele neziskových institucí v letech 2005-2014 .....	77
Tabulka 14: Řízení lidských zdrojů v neziskových institucích v letech 2005-2014 .....	78

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění národního hospodářství.....	2
Obrázek 2: Logo společnosti Tichý svět, o.p.s.....	30
Obrázek 3: Logo Centra J. J. Pestalozziho .....	45
Obrázek 4: Organizační struktura Centra J. J. Pestalozziho .....	50
Obrázek 5: Logo společnosti Benediktus .....	58
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Benediktus .....	63

## Seznam grafů

Graf 1: Počet klientů Tichého světa využívajících službu sociální rehabilitace v jednotlivých krajích v roce 2015 .....	42
Graf 2: Počet klientů Tichého světa využívajících odborné sociální poradenství v jednotlivých krajích za rok 2015 .....	43
Graf 3: Počet online tlumočení v Tichém světě v jednotlivých krajích v roce 2015.....	44
Graf 4: Zdroje financování Centra J. J. Pestalozziho v roce 2015.....	51
Graf 5: Řešené problematiky v krizovém centru Chrudim v roce 2015 – Centrum J. J. Pestalozziho .....	55
Graf 6: Řešené problematiky v krizovém centru Svitavy v roce 2015 - Centrum J. J. Pestalozziho .....	55
Graf 7: Řešené problematiky službou odborného sociálního poradenství v roce 2015 - Centrum J. J. Pestalozziho .....	56
Graf 8: Řešené problematiky poradenským centrem pro děti a mládež v roce 2015 - Centrum J. J. Pestalozziho .....	57



Graf 9: Porovnání zdrojů financování společností - 2015 .....	71
Graf 10: Počet zaměstnanců a dobrovolníků v jednotlivých společnostech v roce 2015.....	72
Graf 11: Poměr mzdových nákladů na celkové náklady v jednotlivých společnostech za rok 2015 .....	72
Graf 12: Hospodářský výsledek jednotlivých společností v letech 2011-2015 .....	74
Graf 13: Počet neziskových institucí v letech 2005-2014.....	76

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník .....	90
---------------------------	----

# 9 PŘÍLOHY

## Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Dana Fryková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, jehož údaje budou použity pro mou diplomovou práci na téma Subjekty neziskového sektoru v sociální oblasti. Vyplnění Vám zabere 5-10 minut.

Děkuji za Váš čas.

---

1. Nezisková organizace
  - a. Název organizace:
  - b. Kontaktní osoba:
  - c. E-mail:
  
2. Jaká je právní forma Vaší organizace?
  - a. Zapsaný spolek
  - b. Nadace
  - c. Nadační fond
  - d. Ústav
  - e. Obecně prospěšná společnost
  - f. Evidovaná právnická osoba
  
3. Dotknul se Vaší společnosti nový občanský zákoník?
  - a. Ano
  - b. Ne

Pokud ano, jak?

4. Jaká je Vaše územní působnost?
  - a. Lokální (místní)
  - b. Okresní
  - c. Krajská
  - d. Celorepubliková
  - e. Mezinárodní
  
5. Jaká je Vaše cílová skupina?
  - a. Děti a mládež
  - b. Matky s dětmi
  - c. Dospělí
  - d. Senioři
  - e. Osoby se zdravotním postižením
  - f. Jiná (uved'te):
  
6. Kolik Vaše organizace zaměstnává pracovníků?
  - a. 1-10 pracovníků
  - b. 10-50 pracovníků
  - c. 50-100 pracovníků
  - d. Více než 100 pracovníků
  
7. Využíváte práce dobrovolníků?
  - a. Ano
  - b. Ne

Pokud ano, kolik dobrovolníků u vás pracuje?
  
8. Jakou má Vaše organizace organizační strukturu?
  - a. Lineární
  - b. Funkcionální
  - c. Maticová
  - d. Jiná (uved'te):
  
9. Máte vytvořen dlouhodobý strategický plán organizace?
  - a. Ano
  - b. Ne

10. Jaké využíváte prostředky pro styk s veřejností?
- Internet
  - Konference, semináře
  - Odborné články, publikace
  - Veřejné akce
  - Jiné (uved'te):
11. Jaký je roční rozpočet Vaší organizace?
- Do 100 tis. Kč
  - 100 – 500 tis. Kč
  - 500 tis. Kč – 1 milion Kč
  - Více než 1 milion Kč
12. Jaké zdroje využíváte k financování Vaší organizace?
- Kraj
  - Města a obce
  - Ministerstva a státní fondy
  - Fondy EU
  - Členské příspěvky
  - Nadace
  - Drobní dárci
  - Vlastní činnost
  - Jiné (uved'te):
13. Využíváte k financování také zahraniční zdroje?
- Ano
  - Ne
14. Využíváte nefinančních pomocí? (materiální pomoc, provedení služeb zdarma apod.)
- Ano
  - Ne
15. Využíváte aktivně fundraising?
- Ano
  - Ne

16. Kdo v organizaci zodpovídá za financování?

- a. Ředitel/ka
- b. Vedoucí pracovník/pracovnice
- c. Fundraiser/ka
- d. Jiný (uved'te):

17. Prostor pro komentáře a poznámky: