

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – F

Projekt rozvoje občanského sdružení

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Bc. Michaela Villnerová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela VILLNEROVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Projekt rozvoje občanského sdružení**

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

Charakteristika:

Diplomová práce je zaměřena na oblast řízení občanského sdružení a jeho specifika, možnosti rozvoje vybraného občanského sdružení a získávání finančních zdrojů pro zajištění činností organizace i pro její vlastní rozvoj.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza specifík řízení občanského sdružení, analýza možností jeho rozvoje, analýza možností získávání finančních zdrojů a návrh projektu rozvoje občanského sdružení.

Rámcová osnova :

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl práce a metodika zpracování. 4. Analýza řízení, získávání finančních zdrojů, analýza možností rozvoje. 5. Návrh projektu rozvoje občanského sdružení. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.


Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0
DRUCKER, P., F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. 1.vyd. Praha,: Management Press, 1994. IBSN 80-85603-38-1
DOLANSKÝ, V., NĚMEC, V., MĚKOTA, V. *Projektový managment*. Praha: Grada,1996. ISBN 80-7169-287-5.
SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5
BURTON, C., MICHAEL, N. *A practical guide to project management*. 2. ed. London: Kogan Page, 1992. ISBN 0-7494-07905

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 27. března 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanká

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Projekt rozvoje občanského sdružení vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění 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.

V Českých Budějovicích, dne 19. 4. 2010

Bc. Michaela Villnerová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady a připomínky k obsahu práce a ředitelce zkoumaného občanského sdružení Pomoc za poskytnutí informací a odborné konzultace. Současně bych chtěla poděkovat i rodině a svému příteli za jejich podporu.

Obsah

1 ÚVOD	9
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	11
2.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	14
2.2.1 Typologie neziskových organizací	15
2.2.2 Právní úprava neziskových organizací	16
2.3 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	17
2.3.1 Náležitosti fungování nestátních neziskových organizací v ČR.....	19
2.3.2 Řízení nestátních neziskových organizací	21
2.3.3 Občanské sdružení.....	26
2.4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	27
2.4.1 Fundraising.....	28
2.4.2 Měření výkonnosti	30
2.5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	31
2.5.1 Financování z veřejných zdrojů	31
2.5.2 Financování z neveřejných zdrojů.....	33
2.5.3 Samofinancování.....	35
2.5.4 Zahraniční zdroje financování	36
3 CÍLE A METODIKA PRÁCE	38
4 PRAKTICKÁ ČÁST (OBČANSKÉ SDRUŽENÍ)	39
4.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ POMOC	39
4.2 ANALÝZA SPECIFIK ŘÍZENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ	43
4.2.1 Analýza řízení z hlediska interních procesů.....	43
4.2.2 Analýza řízení lidských zdrojů.....	46
4.2.3 Analýza řízení v oblasti marketingu a PR.....	52
4.2.4 Analýza z hlediska finančního řízení	56
4.3 ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ ČINNOSTI SDRUŽENÍ	58
4.3.1 Analýza nákladů činnosti sdružení v roce 2008	58
4.3.2 Analýza nákladů činnosti sdružení v roce 2009	63
4.3.3 Porovnání nákladů činnosti sdružení v roce 2008 a 2009	67
4.3.4 Analýza mzdových nákladů z hlediska služby osobní asistence.....	69
4.3.5 Analýza výnosů činnosti sdružení v roce 2008.....	74
4.3.6 Analýza výnosů činnosti sdružení v roce 2009.....	76
4.3.7 Porovnání výnosů činnosti sdružení v letech 2008 a 2009.....	77
4.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI SDRUŽENÍ.....	80
5 DISKUZE A NÁVRH ŘEŠENÍ	83
6 ZÁVĚR	94
7 SUMMARY	96
8 PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
9 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	101
10 PŘÍLOHY	102

1 Úvod

Občanské sdružení je nejstarší a nejčastěji užívanou právní formou nestátní neziskové organizace od doby znovu obnovení rozvoje neziskového sektoru v České republice po roce 1989. Vznik občanských sdružení úzce souvisí s právem na sdružování občanů, který představuje jednu ze základních svobod demokratického státu.

Historie občanských sdružení sahá až do 19. století, kdy byly na základě rakouského spolkového zákona z roku 1867-8 zakládány tzv. spolky, které měly vždy významný podíl na národní, kulturní a politické emancipaci. V období první republiky, bylo registrováno až na 5.440 spolků. V době druhé světové války a následné době komunistické vlády byl rozvoj občanských sdružení a všeobecně všech neziskových organizací omezen a jejich rozkvět opět nastartovala až ekonomická transformace a vývoj neziskového sektoru po revoluci roku 1989.

V současné době představují občanská sdružení nejpočetnější a nejvýznamnější typ neziskové organizace, které tvoří důležitou součást soudobé společnosti, neboť sdružují miliony občanů a napomáhají rozvoji společenského, ekonomického ale i politického života. Škála činností, které tyto organizace zajišťují, je velmi rozsáhlá. Občanská sdružení působí v oblasti sportu, kultury, myslivosti, rybářství, vzdělávání, v oblasti sociální a zdravotní péče ale i hospodářských nebo zájmových činnostech.

Tato diplomová práce s názvem Projekt rozvoje občanského sdružení se zaměřuje na občanské sdružení působící v oblasti sociálních služeb. Jejím cílem je analýza specifík řízení občanského sdružení, analýza možností jeho rozvoje, analýza možností získávání finančních zdrojů a návrh projektu rozvoje občanského sdružení.

Sociální služby jsou v současné době velmi diskutovaným tématem v médiích a mezi veřejností. Důvodem toho jsou zejména ekonomické a sociální problémy spojené s všeobecným stárnutím evropské populace. V České republice poskytují sociální služby různé instituce od soukromých společností přes příspěvkové organizace až po občanská sdružení. Nestátní neziskový sektor zde představuje početně významnou

skupinu těchto poskytovatelů. Převážnou většinu pak tvoří státní (veřejné) neziskové organizace. Z tohoto důvodu je také významným problémem sociálních služeb jejich financování, neboť nedostatek finančních zdrojů je již tradičně pokládán za jeden z nejzávažnějších problémů neziskových organizací.

Neziskové organizace jsou ve většině případů závislé na finanční podpoře dárců a dotací z veřejných rozpočtů a jen málokterá nezisková organizace je schopna zajistit financování své činnosti z vlastních zdrojů. Proto je jejich činnost často dotována z rozpočtu státu, jednotlivých krajů nebo municipálních rozpočtů. O tyto dotace musejí neziskové organizace každoročně žádat a na základě hodnocení výběrové komise jsou jim následně přiřčeny či naopak. V případě nezískání dotace se neziskové organizace dostávají do finančních problémů, které mohou vést i k ukončení činnosti organizace, zejména jedná - li se o opětovné zamítnutí žádosti o dotaci. V takovém případě musí neziskové organizace hledat jiné dostupné zdroje financování a zároveň sestavit vhodnou strategii získávání finančních prostředků, která je jedním ze základních kamenů rozvoje neziskové organizace.

2 Literární přehled

„Neziskový sektor představuje specifický segment moderní společnosti. Jeho organizace nepatří ani do veřejného sektoru ani na trh (1, s. 2).“

Pro pochopení principů, na kterých neziskové organizace fungují, je třeba nejprve vymezit prostor jejich působení v rámci národního hospodářství. Vymezení a definování tohoto prostoru komplikuje značná terminologická nejednotnost. Ta je způsobena zejména dvěma skutečnostmi. Za prvé, že jde o vyvíjecí se oblast národního hospodářství a za druhé, že se jedná o velmi „mladou“ oblast ekonomického výzkumu a ekonomické teorie (2, s. 21).

2.1 Teoretické vymezení neziskového sektoru

Odborná literatura uvádí různá hlediska členění národního hospodářství. Pro názorné zobrazení neziskového sektoru se vhodným hlediskem členění jeví princip financování a na něj volně navazující čtyřsektorové členění podle Pestoffa (3, s. 13).

Z hlediska principu financování je možné členit národní hospodářství podle schématu uvedeného na obrázku 1.

Obr. 1: Členění národního hospodářství dle principu financování (3, s. 13)



➤ **Ziskový (tržní) sektor** – část národního hospodářství, kde jsou prostředky pro jeho financování zajišťovány subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, jež subjekty produkuje nebo distribuují za tržní cenu, která se vytváří na základě nabídky a poptávky na trhu. Cílovou funkcí ziskového sektoru pak představuje zisk.

➤ **Neziskový (netržní) sektor** – část národního hospodářství, jejíž subjekty, které zde fungují, získávají finanční prostředky pro svoji činnost prostřednictvím přerozdělovacích procesů. Princip přerozdělování je pak podrobně popsán pomocí veřejných financí. Cílovou funkcí neziskového sektoru není dosažení zisku, nýbrž přímé dosažení užitku, který je vyjádřen v podobě veřejné služby. *„V této skutečnosti spočívá základní ekonomické specifikum neziskových organizací, které s sebou nese řadu předností, ale i řadu problémů (3, s. 13).“*

- **Neziskový veřejný sektor** – tvoří část neziskového sektoru, který je financován z veřejných financí a zároveň řízen a spravován veřejnou správou. Rozhodování zde probíhá na základě veřejné volby. *„Cílová funkce je dosahována poskytováním veřejné služby (3, s. 14).“*
- **Neziskový soukromý sektor** – cílovou funkcí této části národního hospodářství je přímý užitek. Její financování je založeno na příspěvcích a dobrovolných vkladech soukromých subjektů, ale zároveň zde není vyloučen příspěvek z veřejných financí (3, s. 14).
- **Sektor domácností** – v rámci národního hospodářství hraje významnou roli z hlediska začlenění do koloběhu finančních toků a účastí na trhu produktu, faktorů a kapitálu. Z pohledu neziskových organizací má významné postavení pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je zpětně určující pro kvalitu služeb neziskových organizací (3, s. 14).

Jak již bylo zmíněno, terminologie v této oblasti není dosud plně sjednocena, a tak se často i v odborné literatuře vyskytují různá pojmenování pro neziskový soukromý sektor. Při velké míře zjednodušení lze tento sektor také definovat jako sektor působící mezi státem a trhem. A právě v souvislosti s tímto vymezením se často užívá pojem *„třetí sektor“* (4, s. 11).

Třetí sektor je v širším pojetí tvořen organizacemi, které nejsou založeny za účelem tvorby a rozdělení zisku, tedy non-for-profit neboli „neproziskové“. Kromě těchto organizací jsou zde zařazeny i občanské aktivity, které vykonávají nějakou obecně nebo vzájemně prospěšnou aktivitu bez právní subjektivity – organizování obyvatel, sousedské iniciativy, petiční akce (5, s. 10).

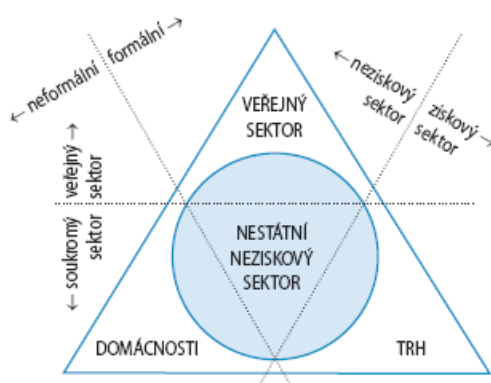
V posledních letech se také často užívá termín „občanský sektor“ . V odborné literatuře je definován jako „*prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem nebo rodinou a společností. Představuje formy činností, které většinou mohou fungovat nezávisle na státu a jeho mocenských orgánech* (6, s. 4).“

Mezi další užívané termíny pro pojmenování neziskového soukromého sektoru patří „*dobrovolný sektor*“ – zdůrazňující dobrovolnou činnost v tomto sektoru a využíván je především v zahraničí (7, s. 37), „*nevládní (či nestátní) sektor*“ a nebo „*nezávislý sektor*“ – oba tyto termíny vyjadřují, že se jedná o organizace, které fungují nezávisle na vládě, a lidé, kteří pracují v tomto sektoru, nejsou státními zaměstnanci. Často je zde uplatňován princip dobrovolné práce, občanské solidarity, filantropie či charity (2, s. 42).

Švédský ekonom Victor A. Pestoff rozděluje národní hospodářství na čtyři sektory. K znázornění sektorového rozdělení využívá plochu trojúhelníku, do kterého jsou zakresleny čtyři sektory dle následujících kritérií (7, s. 33):

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

Obr. 2: Členění národního hospodářství dle V. A. Postoffa (8, s. 6)



Výše uvedené schéma je rovněž nazýváno jako „trojúhelníku blahobytu“ (welfare triangle) a na jeho základě lze charakterizovat organizace působící v jednotlivých sektorech (3, s. 21):

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

V národním hospodářství působí i tzv. hraniční či smíšené organizace, které se nacházejí na hranicích jednotlivých sektorů. Neboť, jak je patrné i z Pestoffova modelu, hranice mezi sektory jsou velmi neurčité a jednotlivé sektory se navzájem ovlivňují a prolínají (9, s. 79).

2.2 Základní charakteristiky neziskových organizací

„Hlavní charakteristikou, která odlišuje neziskové organizace od soukromých organizací, je striktní omezení pro přivlastňování přebytku organizace ve formě peněžního zisku těmi, kteří organizaci vedou a řídí (10, s. 5).“

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, pro organizace působící v neziskovém sektoru platí některé principy jako pro organizace ziskové, ale na druhou stranu se neziskové organizace pohybují ve specifickém prostředí, kdy často uspokojují potřeby jedinců či společnosti, za které nejsou příjemci služeb ochotni platit. Často také neziskové organizace poskytují služby, které nejsou vůbec poskytovány státem a nebo jsou státem poskytovány neefektivně (11, s. 17).

V moderní společnosti existuje velká diversifikace zaměření neziskových organizací. Jejich pole působnosti je velmi pestré a široké. Působí například v oblasti umění, kultury, sociálních služeb, sportu, zájmových činností aj. Angažují se rovněž v advokacii, komunitách a občanských společnostech. Jako neziskové organizace vystupuje rovněž řada nemocnic, symfonické orchestry a sportovní kluby (1, s. 3).

2.2.1 Typologie neziskových organizací

V odborné ekonomické literatuře existuje několik hledisek, podle kterých je možno neziskové organizace členit. Mezi tyto hlediska patří následující výčet:

Dle globálního charakteru poslání, nebo-li do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu (12, s. 26):

a) *Organizace veřejně prospěšné* (Public Benefit Organization – PBO), které jsou založeny za účelem poslání spočívající v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti.

b) *Organizace vzájemně prospěšné* (Mutual Benefit Organization – MBO), „které jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem (12, s. 26).“ Jejich poslání je tedy uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o zájmy korektní ve vztahu k veřejnosti.

Dle typu převládající činnosti, nebo-li zda se jedná o (4, s. 13):

a) *Servisní neziskové organizace*, které poskytují především služby různého druhu. Většinou se jedná o služby, které nemohou svou podstatou přinášet zisk (např. služby pro seniory).

b) *Advokační neziskové organizace* se zaměřují především na obhajobu práv a zájmů různých skupin lidí.

Dle způsobu vedení organizace, tato klasifikace dle zahraničního literárního zdroje dělí neziskové organizace na následující dva typy organizací (10, s. 5):

a) „*mutual*“ (společný, vzájemný) – organizaci obvykle řídí její příjemci tzv. „beneficiaries“, kteří delegují svou pravomoc rozhodování jmenovaným vedoucím členům a manažerům organizace. Ti jsou oproti ziskové sféře více autonomní.

b) „*entrepreneurial*“ (podnikatelský) – organizace jsou řízeny správci, jejichž funkce je zákonem žádána a kteří vykonávají tuto činnost ve prospěch veřejnosti.

Dle oblasti působení či předmětu činnosti, tato charakteristika je využívána pro Mezinárodní klasifikaci neziskových organizací (ICNPO)¹, v Systému klasifikace netržních činností OSN-COPNI a rovněž pro odvětvovou klasifikaci ekonomických činností – OKEČ (4, s. 14).

Nejčastěji se pro rozdělení neziskových organizací používá rozdělení do pěti základních skupin (3, s. 42-43):

1. *Vzájemně prospěšné*, neziskové soukromoprávní organizace, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.
2. *Veřejně prospěšné*, neziskové soukromoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
3. *Organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávných územních celků*, tzv. neziskové veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost.
4. *Ostatní veřejnoprávní organizace*, neziskové organizace s veřejně prospěšnou činností.
5. *Obchodní společnosti a jim podobné*, (zřízené dle vhodného zákoníku, založené ne pro účely ziskové), jedná se o výjimečné případy neziskových organizací s možnostmi globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

2.2.2 Právní úprava neziskových organizací

Z právního hlediska je problematika neziskových organizací v České republice řešena jen velmi okrajově. O tom vypovídá i fakt, že český právní řád nedefinuje pojem nezisková organizace. Organizace neziskového sektoru podléhají ve většině případů úpravě práva soukromého s uplatněním některých veřejnoprávních prvků zejména v procesu registrace (4, s. 59).

V právním systému je vymezení neziskové organizace nejbližší zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, který v § 18 odst. 3 zavádí pojem „...poplatník, který

¹ The International Classification of Nonprofit Organisations

není založen nebo zřízen za účelem podnikání, ...“. A dle § 18 odst. 7 zákon za tyto poplatníky považuje následující organizace (13):

„...zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.“

Základním právním předpisem obecně upravujícím postavení neziskových organizací jako právnických osob v českém právním řádu je zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (poslední novelizace 384/2008), který především definuje základní pojem právnické osoby (4, s. 61).

Právní úprava jednotlivých typů neziskových organizací je pak obsažena v samostatných zákonech viz příloha 1.

2.3 Nestátní neziskové organizace

Z výše uvedeného vyplývá, že v neziskovém sektoru působí dva druhy neziskových organizací. Jedná se o státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace. Toto rozdělení neziskových organizací využívá pro svoji činnost i Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která charakterizuje výše zmíněné organizace takto (12, s. 27-28):

- **vládní (státní, veřejné) neziskové organizace** zabezpečující zejména realizaci výkonu veřejné správy. Jejich posláním je podílet se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Patří sem: příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, organizační složky státu, kraje či obce.
- **nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace (NNO)**, *„jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, tj. schopnosti určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání (12, s. 28).“*

Tab. 1 Typologie institucí ve veřejném a nestátním neziskovém sektoru (2, s. 123)

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

Za mezinárodně uznávanou komplexní charakteristiku nestátních neziskových organizací, která se snaží sledovat problematiku z různých úhlů pohledu, je považována definice, kterou ve svých studiích přinesli profesori L. M. Salamon a H. K. Anheier (4, s. 11). Jedná se o tzv. „strukturně-operacionální definici“. Podle této definice je nestátní neziskový sektor charakterizován souborem nestátních neziskových institucí (organizací), které existují vně státních struktur a jsou určeny veřejným zájmům. Za určující považují pět základních vlastností, podle nichž nestátní neziskové organizace mají následující vlastnosti (4, s. 11-12):

- 1) Mají stálou institucionální a organizační strukturu bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány – tj. **jsou institucionalizované (organized)**.
- 2) Jsou institucionálně oddělené od státní správy ani jí nejsou řízeny – tj. **mají soukromou povahu (private)**.
- 3) Mohou v určitém období dosáhnout zisku, ale ten musí „vrátit zpět“ a použít pro dosažení cílů a plnění poslání organizace - tj. **nerozdělují zisk (non-profit)**.
- 4) Řídí svou vlastní činnost. Mají svá vlastní interní pravidla řízení - tj. jsou **samosprávné, autonomní (self-governing)**.
- 5) Využívají dobrovolnou účast na svých činnostech a to jak ve vedení organizace či v jejích konkrétních aktivitách – tj. jsou **dobrovolné (voluntary)**.

2.3.1 Náležitosti fungování nestátních neziskových organizací v ČR

Nestátní neziskové organizace významně doplňují fungování tržní ekonomiky, přičemž zároveň předpokládají její dostatečnou rozvinutost. V konkrétních oblastech jsou tedy řešením nemožnosti stavět určité činnosti ve společnosti na ziskové bázi resp. řešením tržních selhání (14, s. 21).

Rámcové podmínky pro fungování NNO

Za hlavní rámcové podmínky, které ovlivňují fungování nestátních neziskových organizací v České republice, lze považovat především následující (11, s. 19-21):

1) *Dostupnost zdrojů* - pro udržení plynulé činnosti organizace je nutné zajistit i trvalý přísun finančních prostředků. Většina neziskových organizací využívá finanční podpory zejména z tuzemských zdrojů zejména z veřejných rozpočtů. Podpora českých nadací a firemních dárců je zatím nízká. Z pohledu nadací je příčinnou nízké nadační jmění. Z pohledu firem naopak nízká motivace z hlediska daňového zvýhodnění. „Přestože si firmy mohou uplatnit odpočet poskytnutých darů ze základu daně, tuto možnost příliš nevyužívají, neboť stanovený limit je podle nich nedostačující. Firmy preferují smlouvy o reklamě, příjmy z nich ale musí neziskové organizace zdanit.

2) *Infrastruktura* - do této oblasti se řadí zejména různé asociace a partnerství neziskových organizací. Poslední dobou dochází k síťování neziskových organizací. Jednotlivé organizace se stávají členy různých asociací či navazují partnerské spolupráce s jinými neziskovými organizacemi. Jedná se hlavně o servisní neziskové organizace. Ovšem mnohem efektivnější je síťování u oborových a regionálních asociací.

3) *Státní správa a samospráva* – základním pilířem v této oblasti je dobrá spolupráce státní správy a neziskových organizací. Přestože se tato spolupráce v posledních letech podstatně zlepšila, určité problémy přetrvávají. Jako poradní orgán vlády ČR funguje již několik let Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která ovšem nemá dostatečný vliv na zásadní a dostatečné změny – zejména úpravy legislativy ve prospěch nestátních neziskových organizací.

4) *Výzkum neziskového sektoru* - schopnost neziskového sektoru je všeobecně vážně oslabena nedostatkem informací o tomto sektoru a jeho způsobu financování. V České republice je situace podobná. Existuje zde několik center, které jen spíše výjimečně realizují mapující výzkumy neziskového sektoru.

5) *Vnímání veřejnosti* - pro neziskové organizace je velmi důležité, jak je vnímají sdělovací prostředky, veřejnost samotná, veřejná správa a také firmy. Na základě zejména vnímání veřejnosti se odvíjí úspěch rozvoje neziskových organizací. Veřejnost, ačkoliv si uvědomuje jejich nezastupitelnou roli, stále ještě očekává, že její potřeby bude uspokojovat stát. Rovněž převládá názor, že s finančními prostředky není v neziskovém sektoru nakládáno vždy efektivně, neboť s některými neziskovými organizacemi bývá spojována nepřehlednost a nedostatek informací.

6) *Právní prostředí* - ačkoli legislativní prostředí pro neziskové organizace není doposud komplexně vyřešeno, legislativní rámec pro jejich činnost je v zásadě stanoven. Neexistuje zde jeden zákon zahrnující celý neziskový sektor, nýbrž jednotlivé organizace se řídí různými příslušnými zákony. V České Republice rovněž existuje poměrně úzká a početně omezená skupina specialistů na legislativu neziskových organizací. Podrobněji o legislativním prostředí pojednává kapitola 2.2.2 Právní úprava neziskových organizací.

7) *Úroveň vzdělání* - pro úspěch neziskových organizací jsou klíčoví lidé. Úroveň vzdělání lze chápat ve dvou rovinách:

a) Informace a znalosti, které zaměstnanci neziskové organizace mají – odborné informace a informace o problematice neziskového sektoru obecně.

b) Dovednosti – připravenost využívat teoretické vědomosti pro praktické cíle. Pro vedoucího nestátních neziskových organizací jsou nejdůležitější dovednosti manažerské, komunikační, sociální, dovednost vyjednávat, vytvářet inovace a další. Obecně v českém prostředí neziskových organizací chybí kvalitní management, stejně jako dostatek personálních a finanční manažerů.

2.3.2 Řízení nestátních neziskových organizací

„Před čtyřiceti léty bylo slovo „řízení“ pro neziskové organizace nepřijatelné. Ztotožňovalo to jejich činnost s podnikáním, což tyto organizace rozhodně odmítaly (15, s. 8).“

V poslední době počet i význam neziskových organizací stále narůstá zejména díky jejich společenskému významu. Navíc tyto organizace fungují v prostředí, které se vyznačuje silnými sociálními potřebami a silnější konkurencí o dotace a granty. Proto roste i potřeba kvalitního řízení neziskových organizací. Tento vývoj vyžaduje od lidí stojících v čele nestátních neziskových organizací, aby jednali podnikatelsky, ale zároveň udrželi na zřeteli společenské potřeby (11, s. 79).

Znalost uplatňování všech nástrojů řízení je pro management neziskové organizace základní prioritou, neboť většina z nich realizuje i vedlejší činnosti, doplňkové, které mohou mít jednoznačně ziskový charakter a představují jeden z důležitých zdrojů financování organizace (3, s. 73). Na druhou stranu řada neziskových organizací je doposud neefektivně řízena, neboť motivace dělat smysluplnou práci a do určité míry se obětovat pro druhé není v souladu s profesionálním managementem (11, s. 79).

Nástroje řízení používá management i v procesu realizace poslání organizace, které může cílevědomě uplatnit jen tehdy, pokud je zformuloval a precizoval pomocí plánovacího procesu. Ten se ze zkušeností fungování neziskových organizací z řady západních zemí jeví jako klíčový faktor úspěch každé neziskové organizace (3, s. 73).

Specifika řízení nestátních neziskových organizací

V oblasti řízení existuje jen málo metod určených pro neziskové organizace. Většina z nich byla původně vyvinuta pro potřeby podniků. Ale jen málokterá zohledňuje odlišný charakter provozu neziskových organizací a zvláštnosti jejich potřeb. Specifika řízení neziskové organizace spočívají zejména v definování poslání organizace, čímž se právě tímto výrazně odlišují od podniků a státních institucí, strategií vyžadující marketing služeb, zavádění inovací a změn a získávání finančních prostředků nutných pro jejich provoz. Výrazně specifický přístup je vyžadován zejména k řízení

lidských zdrojů. „*Neboť je potřeba řídit je tak, aby dosahovaly stanovených cílů, orientovaly se na vztahy s nejrůznějšími vrstvami spoluobčanů, na získávání finančních prostředků a hospodaření s nimi a na problém lidské vyčerpanosti, která je, obzvláště v neziskových organizacích, akutním problémem* (15, s. 8).“

Poslání

„*Poslání vyjadřuje důvod existence neziskové organizace. Říká, proč je organizace tady a čeho chce dosáhnout.*“ Je velkou vizitkou každé neziskové organizace. Nejobvyklejším posláním neziskových organizací je ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti (16, s. 13).

Poslání není nic, co by se nemohlo vyvíjet a měnit. Proti vizi má poslání zcela konkrétní charakter. Musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací (15, s. 16).

Marketing služeb a PR

Marketing je bezesporu významnou metodou řízení v procesu výroby a distribuce. Neméně významnou roli hraje i v neziskovém sektoru a to za prvé v podobě cílového využití marketingových nástrojů, především komunikace, a za druhé při zaměření se na trh jednotlivých služeb a při uspokojování potřeb občanů a vlastníků (3, s. 88).

Opodstatněnost potřeby marketingových aktivit v neziskových organizacích dokazují i následující fakta (3, s. 86-87):

- Díky omezeným zdrojům roste mezi neziskovými organizacemi soutěživost o získání příjmů i klientů.
- Kvůli nedostatku dotačních zdrojů roste rovněž potřeba rozvoje podnikatelské činnosti jako doplňkového zdroje příjmů, která plně funguje v podmínkách tržní konkurence a vyžaduje rozvoj marketingové činnosti.
- Veřejná kontrola činnosti neziskových organizací vyžaduje dosažení komunikativního chování, efektivnosti v nákladové a řídicí oblasti.
- Výsledky marketingového výzkumu jsou zásadním vstupem pro proces strategického managementu, identifikaci okolí, jeho požadavků, což je

základním předpokladem pro zpracování cílů, rozpočtů a definic produktů organizace.

Stejně jako u ziskových společností platí pro neziskové organizace tzv. marketingový mix nebo-li 5P. Vesměs se pro jejich určení aplikují stejné kroky, jako v ziskové sféře. Problémy se však vyskytují v případě určení ceny produktu (služby), neboť „cílem neziskových služeb není vydělat, ale poskytnout služby potřebným“. A to převážně většině těm, kteří na jejich koupi nemají dost peněz, nebo si jejich potřeby nejsou na tolik vědomi, aby byli ochotni zaplatit plnou cenu (16, s. 162).

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, přesněji řízení lidí a vztahů mezi nimi, je specifickou oblastí, kde rozdíly mezi neziskovou organizací a podnikem jsou nejvíce znatelné. Nezisková organizace musí udržovat mnohem více životně důležitých vztahů, neboť je propojena s mnoha cílovými skupinami a ke každé z nich si musí vytvořit individuální vztah (15, s. 127- 153).

„Největším bohatstvím každé organizace jsou její lidé. Lidé, kteří berou poslání organizace za své poslání a jsou odhodláni vyvinout potřebné úsilí pro jeho naplnění (16, s. 29).“

Lidé určují rovněž výkonnou kapacitu organizace. Proto každá organizace musí rozvíjet schopnosti svých lidí. Lidé pracující v neziskových organizacích jsou často nadšenci, kteří chtějí pomáhat druhým či společnosti a nejsou nutně odborníci na danou problematiku. Důvodem může být i to, že neziskové organizace mívají často problémy se sháněním odborníků a specialistů.

Specifickou skupinou v řízení neziskové organizace jsou vedoucí pracovníci. Pro ně platí ve velké míře stejné předpoklady jako pro manažery ziskových institucí, nicméně určitá specifika existují. Jimi jsou zejména odlišná motivace, mimořádné nároky na integritu osobnosti, jež často musí ve své činnosti hledat rovnováhu mezi výkonem a uspokojením potřeb klientů či samotné organizace (11, s. 79 - 82).

Klíčovou schopností manažera neziskové organizace je naplňování jejího poslání. Kvalitní manažer by měl umět správně využít zdrojů organizace tj. lidských zdrojů

i zdrojů finančních, měl by vytvořit funkční tým, převzít odpovědnost a vést organizaci v dobrých i zlých časech. Na druhou stranu by měl zůstat sám sebou, zachovat si osobnost, neobětovat organizaci celý svůj život a vyhnout se tak onomu syndromu lidské vyčerpanosti (15, s. 20-51).

Řízení dobrovolníků

Specifickou skupinou lidí, kteří pracují v neziskové organizaci a s nimiž podniky nemají téměř žádnou zkušenost, jsou „dobrovolníci“ (15, s. 151).

„Dobrovolník je člověk, který nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za dohodnutých podmínek a není za tuto činnost finančně odměňován formou platu (16, s. 53).“

V praxi je ale možné setkat se i s odměňováním dobrovolníků, kdy dobrovolník získává tzv. symbolickou odměnu, jejíž maximální výše je o řád nižší než mzda běžného profesionála na srovnatelné pozici, příp. průměrná mzda v ekonomice u obtížně zjistitelných pracovních pozic.

Důležitým faktorem při nakládání s dobrovolnou prací je forma a intenzita dobrovolnictví. Může se jednat o jednorázové akce (benefiční akce, kampaně), dlouhodobé dobrovolnické programy nebo dobrovolnickou službu, kterou je vykonávání dlouhodobé pomoci v zahraničí (11, s. 106).

Mezi přínosy dobrovolnické práce pro organizace patří zejména zvýšení výkonnosti a mnohé další, jako je např. levný zdroj práce, vliv na poslání, zpětná vazba, dobré jméno, zlepšení image, kontakty, nový duch a nadšení (11, s. 107-108).

Zvláštní formou dobrovolnictví je tzv. firemní dobrovolnictví. Jedná se o různé podoby spolupráce firem a neziskových organizací, které sahají od běžné dobrovolné práce podporované podnikem po aktivity jako je teambuilding či intenzivní školení, při němž zaměstnanec pomáhá neziskové organizaci, zároveň ale pobírá mzdu (11, s. 106). „*Smyslem firemního dobrovolnictví je spojení obecně prospěšné aktivity podniku a podpora dobrovolné práce zaměstnanců pro neziskové organizace.*“ Firma podporuje zájem svých zaměstnanců o dobrovolnou práci tím, že ji uznává a oceňuje (14, s. 79).

Interní procesy

Problémem neziskových organizací v interním fungování je nízká efektivita a výkonnost. Důvodů je hned několik (11, s. 22):

1. Snižování závažnosti ekonomických výsledků a výkonnosti, převážně z řad zaměstnanců, neboť dle nich dělají správnou věc, což v jejich očích často ospravedlňuje nižší výsledky.
2. Nepoužitelné kritérium zisku – chybí tedy základní měřítko ziskového sektoru.
3. Neziskové organizace hospodaří s penězi dárců, kteří mnohdy nejsou schopni efektivně kontrolovat využití peněžních prostředků.
4. Chybějící odborné znalosti lidí, kteří v neziskovém sektoru působí.
5. Roční rozpočtování příjmů a výdajů a vázanost určitých zdrojů. Což někdy vede k nemožnosti využití zdrojů v čase a na věci, které by pro činnost neziskové organizace byly nejvhodnější.

Organizační struktura nestátních neziskových organizací

Neziskové organizace jsou ze zákona povinny v zakládajících dokumentech definovat řídicí strukturu své organizace, kompetence a povinnosti řídicího orgánu. Řídicí struktura se skládá převážně z těchto orgánů (17, s. 71):

- *Nejvyšší orgán organizace* - rozhoduje o základních existenčních otázkách a přísluší mu rozhodování zásadního významu. Často je nazýván valná hromada.
- *Statutární orgán* - zastupuje organizaci navenek. Může být kolektivní nebo individuální
- *Výkonný orgán* - vykonává rozhodnutí nejvyššího orgánu. Je rovněž odpovědný za operativní řízení. Může být jak kolektivní, tak individuální.
- *Kontrolní nebo dozorčí orgán* - přezkoumává účetní závěrku. Obvykle bývá nazýván dozorčí rada, kontrolní komise nebo jen revizor.

Existují jisté právní formy neziskových organizací, jimž je přesná struktura orgánů stanovena zákonem vztahujícím k dané neziskové organizaci. Jedná se např. o nadace a nadační fondy a obecně prospěšné společnosti (17, s. 69).

2.3.3 Občanské sdružení

Občanské sdružení se řadí mezi nestátní neziskové organizace. Je samostatnou právnickou osobou. Tato forma neziskové organizace je velmi často využívána pro činnost sportovních klubů, zájmových sdružení, ekologických hnutí a další, a to *„zejména s ohledem na flexibilitu právní úpravy vzniku a fungování tohoto subjektu. Výhodou je též nízká ekonomická náročnost vzhledem ke skutečnosti, že při vzniku sdružení nejsou zákonem vyžadovány žádné majetkové vklady a registrační řízení není zpoplatněno (18, s. 5).“*

Občanské sdružení je nejčastěji užívanou právní formou neziskové organizace. Ke konci roku 2005 bylo v České republice registrováno 54 963 občanských sdružení, což představovalo 57,8 % z celkového počtu neziskových organizací (19, s. 57).

Obecné principy

Z právního hlediska otázku občanských sdružení upravuje zejména zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Dále je to zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (poslední novelizace 384/2008) a zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů (18, s. 5).

Zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů upravuje zejména problematiku vzniku a zániku občanských sdružení. Občanské sdružení vzniká na základě registrace Ministerstva vnitra. Žádost o registraci mohou podat nejméně tři lidé, z nichž minimálně 1 musí být starší 18 let. K návrhu na registraci se připojují stanovy. Sdružení zaniká dnem výmazu příslušném rejstříku, kterému přechází ukončení činnosti sdružení dohodou, rozhodnutím orgánu, vypršením doby, na kterou bylo zřízeno aj. (18, s. 6, 24).

Co se týče řízení a vymezení organizační struktury je odpovědnost ponechána stanovám. Stanovy představují základní dokument občanského sdružení a musí obsahovat název, sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem a v neposlední řadě zásady hospodaření (20).

Z hlediska financování platí pro občanská sdružení princip vícezdrojového financování, což znamená, že pro získávání finančních prostředků využívají všechny

druhy v předchozích kapitolách uvedených finančních zdrojů. Co se týče státního rozpočtu jako jednoho ze zdrojů financování je třeba zmínit zákon 576/1990 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky, který říká, že ze státního rozpočtu je možné občanským sdružením poskytovat dotace na schválené programy nebo projekty. Uplatňovaný postup financování se opírá o Zásady pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky občanským sdružením schválené usnesením vlády ze dne 23. června 1999 č.642 + P (9, s. 87-88).

2.4 Finanční řízení nestátních neziskových organizací

Efektivní vynakládání a řízení finančních prostředků je důležitým faktorem pro zajištění správného fungování a plynulého chodu každé organizace. Z hlediska neziskových organizací má finanční řízení významnou roli z toho důvodu, že tyto organizace jsou zpravidla závislé na finanční podpoře ostatních subjektů. Každá nezisková organizace by proto měla k zajišťování finančních prostředků přistupovat aktivně a systematicky. Získávání prostředků (fundraising) místo pasivního čekání by se mělo stát běžnou součástí práce každé neziskové organizace (21, s. 101).

Proces finančního řízení se během určitého období, většinou jednoho roku, skládá z několika fází. První fází je finanční plánování, nebo-li vytvoření rozpočtu dle plánu činnosti na další období. Ve finančním řízení neziskových organizací se využívají zejména tři základní typy rozpočtu, jimiž jsou programový rozpočet, zdrojový rozpočet, rozpočet finančních toků. Do této etapy patří i vytvoření plánu získávání finančních prostředků (fundraising). Další fází je období, kdy organizace již shání prostředky a hospodaří s nimi, v této fázi je významné účetnictví a operativní finanční řízení. Poslední fází je období hodnocení, pro které slouží sestavování výkazů a výročních zpráv (16, s. 71-73).

2.4.1 Fundraising

„Fundraising je obor managementu, který se zabývá rozvojem zdrojů pro činnost nevládních neziskových organizací (22).“

Lze ho také definovat jako *„Systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou organizaci (21, s. 101).“*

Potřeba fundraisingu vznikla na základě toho, že neziskové organizace nejsou ve většině případů schopny zajistit 100% krytí nákladů spojených s činností organizace. Proto musejí hledat finanční prostředky z jiných zdrojů. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky pro fungování neziskových organizací.

Problematiku fundraisingu je možné shrnout do tří základních pravidel (23):

1. *Přesvědčit druhé dokážeme jen tehdy, jsme-li sami přesvědčeni.* Ten, kdo žádá o podporu, musí být sám přesvědčen, že prostředky, které žádá nezbytně potřebuje a že organizace, pro kterou tyto prostředky žádá, je využije na správné a užitečné akce a činnosti. Vždy je třeba žádat o konkrétní částku a na konkrétní věc.

2. *Nezískáváme peníze, ale člověka.* Velkou chybou ve fundraisingu je, že fundraisera více zajímají peníze, než ten, koho o ně žádá. Proto je třeba dárce nejdříve získat a porozumět mu.

3. *Musíme požádat.* „Obecně platí, že čím je způsob požádání osobnější, tím má větší šanci na úspěch. Zároveň platí, že čím je metoda osobnější, tím hůře se žádá (ale tím hůře se také odmítá). Zkušenost nicméně praví, že osobní žádost o podporu je v mnoha ohledech nejúčinnější (23).“

Fundraising jako plánovaný proces

Získávání finančních prostředků je dlouhodobý proces. Proto by na jeho začátku mělo stát efektivní plánování a na jeho konci podrobné zhodnocení. Při plánování fundraisingu by měl být dodržen následující postup (3, s. 91):

- definovat poslání organizace,
- určit konkrétní a měřitelné cíle,
- vypracovat realizační a časový plán aktivit a následně roční rozpočet,
- ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve 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 dárce o použití jeho daru,
- snažit se o obnovení nebo zvýšení daru.

Způsoby fundraisingu

Mezi nejvíce využívané způsoby získávání finančních prostředků patří (3, s. 92 a 16, s. 104-113):

- Osobní návštěva - osobní jednání s předem vytipovanými možnými dárci je jedním z nejdůležitějších způsobů. Cílem osobního kontaktu se sponzorem je, aby se zaměřil na danou organizaci a rozhodl se jí pomoci, ne proto, že by měl, ale protože by chtěl.

- Přímý poštovní styk – jedná se o velké množství dopisů zaslaných lidem, které žadatel nezná osobně. Někdy se pro tento způsob používá označení „direct mail“ – neboli hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou oznamovanou obálkou pro odpověď nebo s poštovní poukázkou. Rovněž je možné přidat přílohy například fotografie, či krátký dopis podepsaný slavnou osobností. Poštovní styk je soustavná a plánovaná práce trvající i několik let. Nelze však tuto metodu zaměňovat s osobním dopisem se žádostí o finanční podporu.

- Osobní dopis či telefonický rozhovor - tzv. telefonní fundraising, předpokladem této metody je předcházející znalost dárce. Většinou se jedná o dárce, který již dar poskytl a nyní je žádán o obnovení daru.

- Fundraising „ode dveří ke dveřím“ – vyžaduje dostatečnou kapacitu času. Jeho nevýhodou může být vstupování do soukromí potencionálních dárců.

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – malé organizace využívají především regionální tisk zatímco větší organizace často inzerují v televizních spotech.

- Benefiční akce (výzva předem neurčitému okruhu dárců) - Jedná se většinou o koncerty, plesy, veřejné aukce aj. Pro zajištění akce tohoto druhu je třeba divácky

a publicisticky zajímavý program, často jsou zvány do programů slavné osobnosti. Během konání akce by měl být zajištěn hladký průběh a dostatečné prezentování jejího dobročinného účelu. Výhodou pořádání benefiční akce je, že je možné uskutečnit hned několik záměrů najednou. Například představit organizaci, informovat publikum o programech organizace, vzdělávat veřejnost v dané oblasti, příležitost požádat o příspěvek na činnost, navázání nových kontaktů. Možností je i využití dobrovolníků, kteří často odmítají pomoc v oblasti fundraisingu.

- Vyhlášení veřejné sbírky (výzva předem neurčitému okruhu dárců) – bývá vyhlášena pomocí sdělovacích prostředků s využitím plakátů, letáků aj. Tento způsob vyžaduje kvalitní organizaci, zapojení různých prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dárce, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace.

- Písemná žádost o grant – tato metoda je sice provázena velmi byrokratickým postupem, ale v současné době se hlavně díky finanční podpoře ze Strukturálních fondů Evropské Unie stala jednou z často užívaných forem.

2.4.2 Měření výkonnosti

„Neziskové organizace stejně jako podniky svou činností zajišťují uspokojování určitého okruhu potřeb. Z tohoto důvodu i jejich činnost je nutné hodnotit a sledovat z pohledu efektivnosti (11, s. 87).“

Efektivně fungující nezisková organizace je z hlediska firmy taková organizace, která (14, s. 56):

- vyvíjí činnost uznanou společností jako výrazně prospěšnou,
- díky své činnosti zlepšuje image spolupracující firmy,
- hospodárně využívá obdržené zdroje,
- má charismatické, pevné vedení,
- má dobré vztahy s místní samosprávou,
- vede správné a průhledné účetnictví.

V podnikové sféře k hodnocení výkonnosti a efektivnosti fungování podniku slouží zejména finanční analýza. Jako vstupní data se využívají především informace

z účetnictví. Na základě účetních údajů lze určit i řadu ukazatelů, jejichž analýza a řízení v čase by mohlo být aplikováno i v neziskovém sektoru za účelem zvýšení efektivity neziskových organizací. Při jejich aplikaci je třeba respektovat specifika těchto organizací, přičemž nejvýznamnější odlišností je jejich neziskový charakter (14, s. 53).

Pro hodnocení efektivity neziskové organizace slouží zejména kvantifikace hospodárnosti, tj. měření úspornosti vynaložených nákladů vzhledem k požadovanému výstupu a kvantifikace produktivity tj. měření výstupu na jednotku použitého vstupu. Proto je vhodné sledovat (11, s. 90):

- Vývoj zisku, ztráty, výnosů, nákladů včetně jejich struktury,
- velikost rezervního fondu,
- vývoj počtu klientů, počtu zaměstnanců a dobrovolníků,
- vývoj velikosti potřebných zdrojů,
- podíl veřejných zdrojů na celkových zdrojích,
- podíl hlavního zdroje na celkových zdrojích,
- vyrovnanost příjmů a výdajů,
- podíl výdajů na provoz na celkových výdajích,
- podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích.

2.5 Zdroje financování neziskových organizací

Neziskové organizace využívají pro svoji činnost tzv. vícezdrojové financování, což představuje kombinaci veřejného financování a financování z neveřejných zdrojů. Každá nezisková organizace by se měla snažit udržovat optimální poměr dosažitelných finančních zdrojů.

2.5.1 Financování z veřejných zdrojů

Veřejné financování je zabezpečováno institucemi státní zprávy a samosprávy. Jedná se o financování z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. Mezi hlavní

oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím patří zejména poskytování sociálních služeb, péče o ohrožené a problémové skupiny obyvatel, rozvoj sportu a tělovýchovy aj. V případě, že poslání neziskové organizace rozvíjí některou z oblastí podpory, může tato organizace zažádat o finanční dotaci ze státního rozpočtu (14, s. 37).

Oprávněnost neziskových organizací získávat část finančních prostředků, které občané odvádějí státu, dokazuje i fakt, že tyto finanční prostředky jsou zpravidla určeny na činnost, kterou poptávají občané a stát není schopen ji zajistit.

Příspěvky neziskovým organizacím z veřejných zdrojů lze členit na tři druhy příjmů. Jedná se o tzv. *granty* či *smlouvy*, tj. přímé příspěvky vlády organizacím na podporu specifických činností a programů. Některé neziskové organizace mají nárok na statní finanční příspěvek ze zákona. V tomto případě mluvíme o tzv. *mandatorních transferech*, tj. příspěvky vlády, z nařízení zákona, k financování určitých druhů organizací k uskutečňování veřejných programů. Dalším druhem příjmů jsou *dotace a platby zprostředkované třetí stranou*, tj. převážně sociální zabezpečení, platby zdravotního pojištění a další nepřímé vládní platby, které jsou hrazeny organizacím za služby poskytované jednotlivcům. Rovněž sem patří i platby a příspěvky poskytované třetí straně za programy, projekty a činnosti, které neziskové organizace zajišťují (4, s. 177).

Financování činnosti neziskových organizací z veřejných zdrojů je prováděno několika způsoby (24, s. 69, 70):

1. *na základě výběrových řízení či bez výběrových řízení* – Jedná se zejména o poskytování dotací ze státního rozpočtu a z rozpočtu obcí. Nejdůležitějším zdrojem v této oblasti veřejného financování jsou jednotlivá resortní ministerstva. Ty vyhláší v rámci svého grantového systému v pravidelných (většinou ročních) intervalech různá grantová řízení, v nichž se mohou neziskové organizace ucházet o finanční příspěvek. Své dotační programy mají i města a obce, magistráty a fondy ustanovené státní správou (3, s. 89). Vybrané projekty získávají dotace na dobu jednoho kalendářního roku. V případě, že se jedná o projekt, který se vztahuje na kontinuální aktivity, musí být pro každý rok předkládán další projekt (4, s. 178). Zásady pro poskytování dotací ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím se řídí usnesením vlády České

republiky ze dne 7. února 2001 č. 114, který jsou v návaznosti na zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákony s problémem související (8, s. 69).

2. *na základě zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách* – zde se už nejedná o systém dotací, ale nákup služeb. Tento prostředek je určen především pro činnosti humanitární pomoci (4, s. 178).

3. *Zvláštní režim státních dotací na vrcholový sport* – prostřednictvím sportovních občanských sdružení.

4. Formou dotace několika vybraným občanským sdružením *přímo z kapitoly Všeobecná pokladní správa*.

5. *Spolufinancováním ve formě spolupřátelství* – platí pro vybrané kulturní akce pořádané nestátními neziskovými organizacemi.

2.5.2 Financování z neveřejných zdrojů

Kombinace veřejných a neveřejných zdrojů záleží na rozhodnutí konkrétní neziskové organizace. U nestátních neziskových organizací by měly převládat finanční prostředky získané z neveřejných zdrojů. Pro tyto organizace je důležité vytvářet stálý okruh dárců a sympatizantů, s nimiž dlouhodobě spolupracují. Mezi neveřejné zdroje financování patří především (14, s. 38):

- Individuální dárci tuzemští i zahraniční (individuální dárcovství),
- firemní dárci (firemní dárcovství),
- tuzemské i zahraniční nadace.

Individuální dárcovství

Statistické údaje v USA ukázaly, že podíl individuálního dárcovství na celkovém součtu sponzorských darů dosahuje kolem 80 % (3, s. 90).

Nezisková organizace musí průběžně zvažovat formu oslovení veřejnosti tak, aby se z ní stala tzv. „sympatizující veřejnost“. Je třeba pečlivě sestavit databázi jmen, která jsou oslovována, a zároveň vždy postupovat v souladu se zákonem o ochraně osobních dat (14, s. 39).

Firemní dárcovství

V současné době již existují podniky a velké firmy, které mají svůj vlastní grantový program. Chce-li nezisková organizace získat finanční prostředky od dané firmy, musí sestavit písemnou žádost s popisem projektu či programu, rozpočtem a informacemi o organizaci – její cíle, poslání, aktivity aj. Komise pro výběr projektů pak bývá složená ze zástupců firmy. K firemnímu dárcovství patří i příspěvky od firemních nadací (3, s. 90).

V souvislosti s firemním ale i individuálním dárcovství jsou využívány již zmíněné praktiky fundraisingu, neboť firmy, které nemají své grantové programy, je třeba individuálně oslovit a získat si jejich přízeň. Důležitým aspektem firemního dárcovství je „protislužba“ ve formě reklamy nebo možnost daňových úlev (14, s. 40).

Tuzemské a zahraniční nadace

Nadace a nadační fondy poskytují neziskovým organizacím finanční pomoc ve formě grantů. S žádostí o grant je možné se obrátit jak na nadace tuzemské tak i zahraniční či nadace zde založené ze zahraničních zdrojů, jako je např. Nadace rozvoje občanské společnosti (3, s. 89).

Mezi příjmy z neveřejných zdrojů jsou v odborné literatuře řazeny i příjmy dosažené z loterií a her a to na základě zákona o loteriích a jiných podobných hrách č. 202/1990 Sb., který udává, že stanovené procento výtěžku z loterie musí být použito na veřejně prospěšný účel uvedený v povolení loterie.

Nepřímou finanční podporou neziskových organizací jsou i daňová a poplatková zvýhodnění – tj. přímé daňové zvýhodňování oproti podnikatelským subjektům a daňová podpora dárců. Tuto problematiku upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí a zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí (8, s. 9).

2.5.3 Samofinancování

Mezi zdroje finančních prostředků patří i tzv. vnitřní zdroje. Jedná se o finanční prostředky získané zejména z doplňkové (vedlejší, hospodářské) činnosti organizace. Neziskové organizace, které využívají samofinancování se nesoustředí „jen“ na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím realizace doplňkových činností si samy zajišťují finanční prostředky. Mezi příjmy samofinancování patří (4, s. 179):

- Poplatky a příspěvky za služby;
- členské příspěvky;
- příjmy z prodeje činností;
- investiční výnosy.

Poplatky a příspěvky za služby - Jedná se o platby, jimiž klienti přispívají na služby, které přijímají a které nejsou kompenzovány institucemi státního sektoru. Může se jednat např. o zpoplatnění poradenství v sociální oblasti. Pro realizaci těchto příjmů je třeba, aby nezisková organizace měla kvalifikované odborníky, kteří zpoplatněnou službu poskytují. Problémem může být obtížná kvantifikovatelnost výnosnosti zpoplatnění z důvodu možnosti dotování služby z různých grantů (14, s. 44).

Členské příspěvky - představují individuální dary členů neziskové organizace. Ti jako kompenzaci darů získávají různé protihodnoty. Jedná se např. o slevy na vzdělávací semináře aj. Tento zdroj finančních prostředků s sebou nenesé téměř žádné riziko, ale zároveň není příliš ziskový (14, s. 44).

Příjmy z prodeje činností - Další možností samofinancování jsou příjmy z prodeje vlastního zboží nebo doplňkové činnosti. Některé neziskové organizace řídí např. chráněné dílny. Výrobky z dílny prodávají a tržby za prodané výrobky následně použijí k financování chodu dílny. Je třeba ale ohlídat, aby se nezisková organizace v této činnosti příliš neoddálila od svého poslání (14, s. 44).

Investiční výnosy - Jedná se o příjmy, které nezisková organizace získává díky kapitálu, který vlastní a využívá k investičním účelům. Patří sem např. příjmy z pronájmu budov, prostor, automobilu aj. V případě, že nezisková organizace získá větší objem finančních prostředků (např. ze závěti), může zvážit finanční investování, ale při svém rozhodování musí výrazně brát v úvahu kritérium rizika (14, s. 44).

Další možností samofinancování je *využití nehmotného majetku*. Např. propůjčení loga neziskové organizace na obal výrobku s informací, že určitá část z ceny výrobku jde na podporu dobročinných aktivit, což zvedá zároveň objem prodeje i dané firmě (14, s. 44).

V neposlední řadě patří mezi samofinancování pořádání různých benefičních akcí, plesů, aukcí aj. (16, s. 102).

2.5.4 Zahraniční zdroje financování

Neziskové organizace mají možnost získávat finanční prostředky nejen z tuzemských ale i ze zahraničních zdrojů. Většinu finančních prostředků svěřených zahraničními donátory spravuje malá skupina grantujících nadací jako je např. Evropská nadace pro lidská práva, Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS), aj. (24, s. 71).

Nadace NROS v předešlých letech spravovala a administrovala i grantové prostředky z Evropského sociálního fondu. V současné době spravuje tzv. Blokovaný grant, který je specifickou formou pomoci Finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru a Finančního mechanismu Norska (FM EHP a FM Norska), která je zaměřená na podporu nestátních neziskových organizací (NNO) prosazujících veřejný zájem (25).

Významným zdrojem finančních prostředků pro neziskové organizace může být i Program Švýcarsko–české spolupráce, který má za cíl zvýšení schopnosti České republiky plně participovat na vnitřním trhu a posílit bilaterální vztahy Švýcarské federace s Českou republikou. Švýcarská vláda vyčlenila pro tento program 109,78 milionů CHF nevratné pomoci, které budou v letech 2010-2014 využity na podporu několika prioritních oblastí a nikoliv na celoplošné úrovni, ale pouze pro oblast severní a střední Moravy. Administrátorem Blokovaného grantu se stala Nadace Partnerství (26).

V České republice rovněž působí „filiálky“ velkých soukromých zahraničních nadací. Jedná se zejména o nadace z USA jako je např. Open Society Found a z Holandska např. Cooperating Dutch Foundations.

Za účelem bilaterální mezistátní pomoci existuje i řada fondů zřízena a spravována při velvyslanectvích Velké Británie, Kanady, Holandského království a Spojených států amerických (24, s. 71).

Strukturální fondy Evropské unie

Mezi významné zahraniční zdroje patří v současné době především prostředky Strukturálních fondů Evropské unie (EU), které byly zřízeny v rámci tzv. Politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS).

Strukturální fondy a Fond Soudržnosti (Cohesion Fund) představují finanční nástroj regionální politiky EU, který byl zaveden za účelem snížení rozdílů rozvoje mezi regiony a členskými státy. Fondy se plně podílí především na dosažení cíle ekonomické, sociální a územní soudržnosti. V programovém období 2007 – 2013 slouží k financování regionální politiky v rámci tří hlavních cílů (1. konvergence, 2. zaměstnanost a konkurence schopnost regionů, 3. Evropská územní spolupráce) tyto dva fondy (27):

- **Evropský fond pro regionální rozvoj** - the European Regional Development Funds (ERDF), který podporuje rozvoj infrastruktury, investice podporující vznik nových pracovních míst a zejména podnikání.

- **Evropský sociální fond** - the European Social Fund (ESF), jehož cílem je podporovat znovu zapojení lidí bez práce do pracovního procesu a stejně tak i lidí ze znevýhodněných skupin obyvatel. Byl založen za účelem snížení rozdílů v prosperitě a životních standardů napříč členskými zeměmi EU a regiony a tudíž podporuje ekonomickou a sociální soudržnost (28). Jeho hlavním posláním je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost a podporovat sociální začleňování osob a rovné příležitosti se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Za rok vydá přes 10 miliard eur, což představuje více než 10 % rozpočtu EU (29). V ČR jsou z ESF v období 2007 – 2013 financovány Operační programy: Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), Vzdělání pro konkurenceschopnost (OP VK) a Praha – Adaptabilita (OPPA) (30).

3 Cíle a metodika práce

Cílem této práce s názvem „Projekt rozvoje občanského sdružení“ je analýza specifik řízení občanského sdružení, analýza možností jeho rozvoje, analýza možností získávání finančních zdrojů a návrh projektu rozvoje občanského sdružení.

Metodika této práce vychází ze zadání a stanovených cílů. V práci bylo postupováno dle následující metodiky:

- studium literárních pramenů zaměřených na uvedenou problematiku,
- konzultace se zástupci občanského sdružení,
- shromáždění podkladů a účetních záznamů pro účely analýzy nákladů a výnosů, z důvodu neexistence jakýchkoliv statistických dat ve sdružení byly veškeré informace čerpány přímo z účetnictví sdružení a na základě nich a konzultací s vedením sdružení byly sestaveny statistické tabulky a přehledy,
- stručná charakteristika občanského sdružení, sdružení souhlasilo s poskytnutím podrobných účetních informací za účelem zpracování této diplomové práce pod podmínkou skrytí jména organizace, proto bylo použito fiktivní jméno sdružení Pomoc, skutečné jméno sdružení je uvedeno v čestném prohlášení, které je uloženo u vedoucí diplomové práce,
- analýza specifik řízení občanského sdružení, analýza nákladů a výnosů sdružení na základě vertikální a horizontální analýzy Výkazu zisku a ztráty za jednotlivé roky, a analýza zdrojů financování činnosti sdružení,
- porovnání zjištěných výsledků z analýzy s poznatky z odborné literatury,
- navržení optimalizačních řešení,
- závěrečné vyhodnocení a doporučení pro praxi.

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

4 Praktická část (občanské sdružení)

4.1 Občanské sdružení Pomoc

Občanské sdružení Pomoc (dále jen sdružení) působící ve Středočeském kraji je nestátní neziskovou organizací poskytující terénní sociální služby.

Sdružení bylo založeno v prosinci roku 2007 a svoji činnost zahájilo na začátku roku 2008, kdy získalo registraci pro provozování sociálních služeb. Sdružení Pomoc vzniklo rozdělením původního občanského sdružení poskytujícího služby sociální péče na dvě samostatné organizace s vlastním IČ.

Hlavní náplní činnosti organizace je poskytování osobní asistence zdravotně postiženým osobám, které potřebují pomoc druhé osoby, aby mohli žít samostatným, důstojným a plnohodnotným životem. Sdružení poskytuje své služby dětem od tří let až po seniory. Pomoc je členem Asociace poskytovatelů sociálních služeb v ČR. Rovněž je zapojena do komunitního plánování sociálních služeb.

Poslání sdružení Pomoc: *Podpora samostatného života handicapovaných lidí.*

Cíle sdružení Pomoc: *Obecným cílem sdružení je přispívat k rozvoji nových metod sociální práce. Prostřednictvím komunitní práce napomáhat ohroženým skupinám obyvatelstva k aktivní seberealizaci. Hlavním cílem sdružení je poskytovat sociální služby na základě Standardů kvality sociální práce, postupné rozšiřování těchto služeb nejenom ve městě svého působení, ale hlavně v jeho okolí.*

Další vytýčené cíle sdružení Pomoc:

- zakoupení 9ti místného automobilu, který po přestavbě bude sloužit k přepravě zdravotně postižených občanů a seniorů,
- rozšíření půjčovny kompenzačních ortopedických a rehabilitačních pomůcek,
- zřízení pobytových odlehčovacích služeb.

Jak je uvedeno na webových stránkách sdružení, všechny tyto cíle reagují nejen na současnou potřebu klientů sdružení, ale i ostatních občanů.

Dle stanov organizace v části „Cíle sdružení“ se sdružení zavazuje k tomu, že bude usilovat o poskytování základního sociálního poradenství, přípravě a řízení projektů pro ohrožené skupiny obyvatelstva, budování centra volnočasových aktivit s poradenským zabezpečením, podporovat sociální služby asistence, sociálně výchovnou činnost, zabezpečovat finanční prostředky pro rozvoj a udržení volnočasového centra a centra sociálních služeb. A to za účelem snahy odstraňování problémů spojených se sociálním začleněním nebo prevencí sociálního vyloučení ohrožených skupin obyvatelstva.

Sdružení poskytuje sociální služby podle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Dle stanov organizace je hlavním předmětem činnosti sdružení podílet se na podpoře sociálních služeb v regionu, poradenství, sociální asistence, sociálně výchovné činnosti, přednáškové činnosti a rozvíjení kulturního i společenského podvědomí.

Osobní asistence

Hlavní poskytovanou službou je služba osobní asistence. Ta je dle výše uvedeného zákona o sociálních službách paragrafu 39 odst. 1 (31) definována jako *„terénní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba se poskytuje bez časového omezení, v přirozeném sociálním prostředí osob a při činnostech, které osoba potřebuje.“* Skládá se zejména z následujících činností:

- a) pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- b) pomoc při osobní hygieně, při zajištění stravy a chodu domácnosti,
- c) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- d) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- e) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Osobní asistence je poskytována pravidelně nebo nárazově, jednu až několik hodin za den dle potřeb klienta. V specifických případech ji lze poskytovat i 24 hodin denně.

Osobní asistence je podle zákona o sociálních službách (31) poskytována za úhradu a to za poskytnutí základních činností v rozsahu stanoveném smlouvou. Maximální výše úhrady je omezena dle prováděcího právního předpisu. Aktuální maximální výše je stanovena vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505 ze dne 15. listopadu 2006 a činí 85 Kč za hodinu služby. V případě, že je služba poskytována kratší dobu než 1 hodinu výše úhrady se poměrně krátí.

Terénní odlehčovací služby

Odlehčovací služby představují druhou nejčastěji poskytovanou službu občanského sdružení Pomoc. Jedná se o terénní služby poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí. Cílem služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek.

Podle zákona o sociálních službách je náplní této služby pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů.

Maximální výše úhrady za odlehčovací terénní služby je rovněž stanovena vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505 ze dne 15. listopadu 2006 a činí 85 Kč za hodinu služby. V případě, že je služba poskytována kratší dobu než 1 hodinu výše úhrady se poměrně krátí.

Sociální poradenství

Sociální poradenství poskytuje osobám v nepříznivé sociální situaci potřebné informace přispívající k řešení jejich situace. Základní sociální poradenství je součástí všech druhů sociálních služeb a je poskytováno bezúplatně (32).

Pomoc nabízí poradenství v oblasti psychoterapie pro osobní rozvoj, poznávání sebe sama, zvládnání vývojových krizí, řešení obtíží v oblasti mezilidských vztahů, partnerských vztahů, rodinných vztahů, s vrstevníky, s autoritami, ale i v oblasti komunikace, sebepojetí, poruchy spánku nebo výukových problémů.

Půjčování kompenzačních a rehabilitačních pomůcek

Sdružení Pomoc umožňuje nejen svým klientům zapůjčení kompenzačních a rehabilitačních pomůcek na dobu neurčitou na základě smlouvy. Služba je určena osobám se zdravotním postižením, seniorům, lidem po úrazech a rodinným příslušníkům k usnadnění péče o své blízké. K zapůjčení se poskytují např. schodolezy, invalidní mechanické vozíky, toaletní křesla, chodítka, berle, toaletní mísy, ale i sprchovací lehátko.

Služby Handitaxi

V roce 2009 zahájilo sdružení provoz služby tzv. Handitaxi, která je určena pro klienty sdružení. Ti mohou využít možnosti odvozu automobilem nejen za účelem návštěvy lékaře nebo úřadu.

Pořádání charitativních akcí

Během své krátké historie uspořádalo sdružení jednu charitativní akci s názvem „Úsměv dětem“, která proběhla ve spolupráci s občanským sdružením poskytující služby v oblasti domácí zdravotní péče a za účasti známých osobností. Akce se konala pod záštitou dvou obcí a její návštěvnost předčila očekávání. Součástí programu byla i podpora projektu Unicef – „Adoptuj panenku a zachrániš dítě“. Smyslem tohoto projektu je zakoupení látkové panenky v hodnotě 600 Kč, které je třeba vynaložit na pořízení 6 vakcín základního očkování Afrických dětí.

Další pořádanou tzv. charitativní akcí bylo „Setkání klientů sdružení Pomoc s občerstvením, hudbou a opékáním buřtů“. To se uskutečnilo v červnu 2009 za účelem zpestření mnohdy osamělého života klientů. Akce se zúčastnilo vedení sdružení a osobní asistentky, které se o klienty starají.

4.2 Analýza specifik řízení občanského sdružení

Specifika řízení nestátních neziskových organizací, mezi které se řadí i občanské sdružení, byla popsána v teoretické části této práce a následující analýza na ni navazuje v konkretizaci daného sdružení.

Vzhledem k tomu, že sdružení Pomoc je poskytovatelem sociálních služeb, platí pro něj náležitosti zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách. Jednou z těchto náležitostí je povinnost provozování sociálních služeb dle tzv. Standardů kvality sociálních služeb, které v současnosti tvoří jeden ze tří prvků představující komplexní systém hodnocení kvality sociálních služeb.

Standardy kvality jsou soustavou měřitelných kritérií uplatnitelných na jakoukoli službu bez ohledu na její charakter, velikost či právní formu zařízení. Vycházejí přitom z předpokladu, že poskytovatelé sociálních služeb sami definují důležitá kritéria ve své dokumentaci – např. cíle služeb, poslání, cílovou skupinu uživatelů aj. (11, s. 100).

4.2.1 Analýza řízení z hlediska interních procesů

Sdružení Pomoc se jako všechny občanská sdružení prvotně řídí zákonem č. 83/1990 o shromažďování občanů, který upravuje náležitosti pro založení sdružení, jeho činnost a zároveň jeho zánik.

Z pohledu interních procesů a řízení sdružení je tato problematika zmíněna pouze z hlediska povinnosti vytvoření stanov organizace, které musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti jako je i ustanovení řídicích orgánů organizace.

Stanovy sdružení Pomoc byly již jednou od doby založení sdružení změněny kvůli změně sídla sdružení. Orgány sdružení a jejich pravomoci a povinnosti zůstaly stejné. Řídící strukturu sdružení Pomoc tedy tvoří následující orgány:

Shromáždění členů sdružení - které představuje nejvyšší orgán organizace. Jeho členy mohou být fyzické i právnické osoby. Shromáždění členů zasedá jednou do roka. Každý člen je seznamován s činností sdružení a jeho hospodařením prostřednictvím výroční zprávy.

Správní rada – je statutárním orgánem sdružení. Správní rada má tři členy, kterými mohou být jen fyzické osoby. Ze svého středu si volí předsedu sdružení a místopředsedu sdružení. Funkční období správní rady je tříleté. Její pravomoci jsou ve stanovách sdružení stanoveny takto:

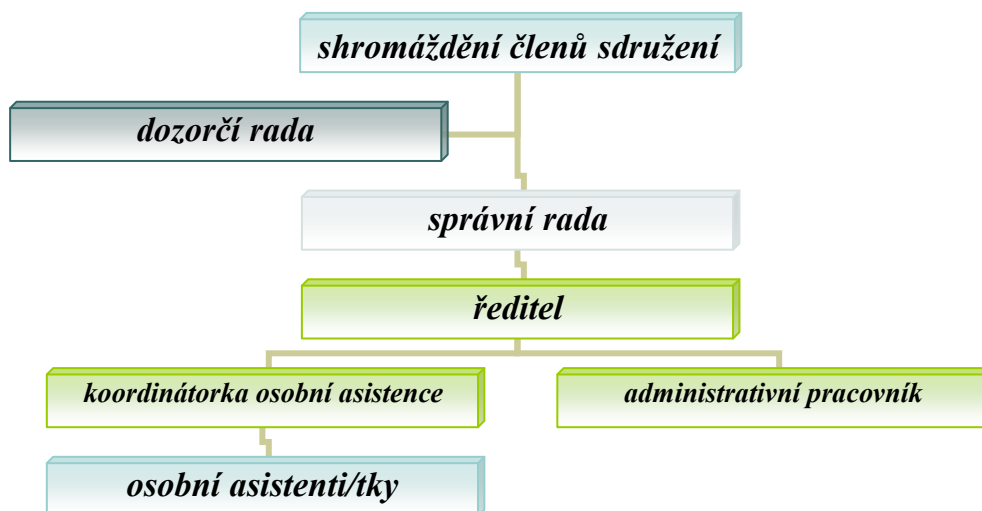
- Dbá na zachování účelu, pro který bylo sdružení založeno,
- podporuje činnost a aktivity sdružení,
- schvaluje rozpočet, roční účetní uzávěrku a výroční zprávu sdružení,
- jmenuje a odvolává ředitele sdružení a stanoví mu mzdu,
- schvaluje změnu stanov.

Dozorčí rada – je kontrolním orgánem sdružení. Tvoří ji tři členové, kteří ze svého středu volí předsedu, ten svolává a řídí její jednání. Členové dozorčí rady mají právo účastnit se jednání správní rady. Dozorčí rada podporuje činnost a aktivity sdružení, přezkoumává roční účetní uzávěrku a výroční zprávu, dohlíží na činnost sdružení v souladu se stanovami sdružení a minimálně jednou ročně podává zprávu o kontrolní činnosti.

Ředitel – řídí sdružení v době mezi zasedáními správní rady, jedná jménem sdružení. Za svou činnost odpovídá správní radě. Mezi jeho povinnosti patří mimo jiné následující činnosti:

- plánuje, řídí a koordinuje činnost pracovníků sdružení a dobrovolníků,
- zodpovídá za personální, technické i programové vybavení,
- vede pravidelné porady pracovního týmu,
- organizuje další vzdělávání zaměstnanců a dbá o jejich odborný růst,
- vytváří podmínky pro spolupráci s ostatními organizacemi v regionu,
- průběžně vyhodnocuje činnost sdružení a informuje správní radu,
- uzavírá pracovní smlouvy a dohody,
- odpovídá za využití majetku a finančních prostředků v souladu se stanovami,
- dohlíží na správné vedení účetnictví a archivaci dokladů,
- podílí se na získávání finančních prostředků pro činnost sdružení.

Obr. 3 Organizační struktura sdružení (zprac. autor)



Stejně tak jak jsou vymezeny pravomoci, odpovědnost a úkoly jednotlivých řídicích orgánů ve stanovách sdružení, tak jsou vykonávány i v praxi.

Správní rada a ředitelka sdružení, která je zároveň předsedkyní sdružení, tvoří management organizace. Správní rada se schází pouze třikrát do roka, tudíž veškeré vedení a řízení sdružení je na jeho ředitelce. Ta zastupuje sdružení navenek, jedná jménem sdružení s úřady a institucemi státní správy, podepisuje oficiální dokumenty a vykonává veškeré výše zmíněné povinnosti, které jsou její každodenní náplní práce. Pouze co se týče uzavírání nových smluv s klienty byla tato pravomoc částečně delegována i na koordinátorku osobní asistence. Naproti tomu činnost získávání finančních prostředků, na které by se ředitelka sdružení měla dle stanov sdružení pouze částečně podílet, je tato činnost v běžné praxi vykonávána pouze ředitelkou.

Další povinností ředitele je i plánování, řízení a koordinace činnosti pracovníků sdružení. Tuto činnost vykonává ředitelka sdružení ve spolupráci s koordinátorkou osobní asistence. Jedná se konkrétně o sestavování plánu služeb, který je třeba připravovat zvláště na každý týden. Dle vyjádření paní ředitelky se jedná o velmi složitý a hlavně časově náročný proces, nad kterým stráví pravidelně každý týden několik hodin. Důvodem je nestabilní počet poskytovaných hodin osobní asistence klientům v konkrétních týdnech. Což je způsobeno zejména častou absencí asistentek (většina asistentek jsou matky s dětmi, a tak se většinou jedná o absenci z důvodu nemoci dětí),

dále změnou počtu klientů na daný týden (někteří např. nastoupí do nemocnice, přijedou jim příbuzní atd.), ale také změnou požadavků klientů (např. změna času služby či potřebují výjimečně službu navíc aj.) Bohužel i přes pečlivé naplánování se často stává, že je třeba plán služeb vzhledem k aktuální situaci měnit i ze dne na den.

Mezi povinnostmi administrativního pracovníka patří zpracování pracovních výkazů, které jsou následně překontrolovány a schváleny buď ředitelem nebo koordinátorkou osobní asistence, vystavování faktur, odbavení pošty, příprava podkladů pro úřady aj.

4.2.2 Analýza řízení lidských zdrojů

Náplní práce osobních asistentek sdružení Pomoc je převážně práce se starými či handicapovanými lidmi. Což je práce zejména psychicky velmi náročná a ne každý je ochoten tuto práci vykonávat. Proto jsou pro Pomoc stejně jako pro každou jinou organizaci kvalitní zaměstnanci důležitým kapitálem.

Struktura zaměstnanců

Sdružení Pomoc zaměstnává v současné době (ke dni 1.3.2010) 27 zaměstnanců (počet zaměstnanců klesl oproti 1.10.09 zejména z důvodu vypršení dohod o provedení práce, viz tabulka 2). 14 pracovníků je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP), z toho 2 mají poloviční pracovní úvazek, 3 pracují dle Dohody o pracovní činnosti (dále jen DPČ) a v neposlední řadě 10 zaměstnanců pracuje na Dohodu o provedení práce (dále jen DPP). Dohody o pracovní činnosti jsou vždy uzavírány na úvazek 20h./týden a Dohody o provedení práce na 150 odpracovaných hodin za smlouvané období.

Celkový počet zaměstnanců se od založení sdružení výrazně navýšil, což dokládá následující tabulka a graf 1.

Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců sdružení (zprac. autor)

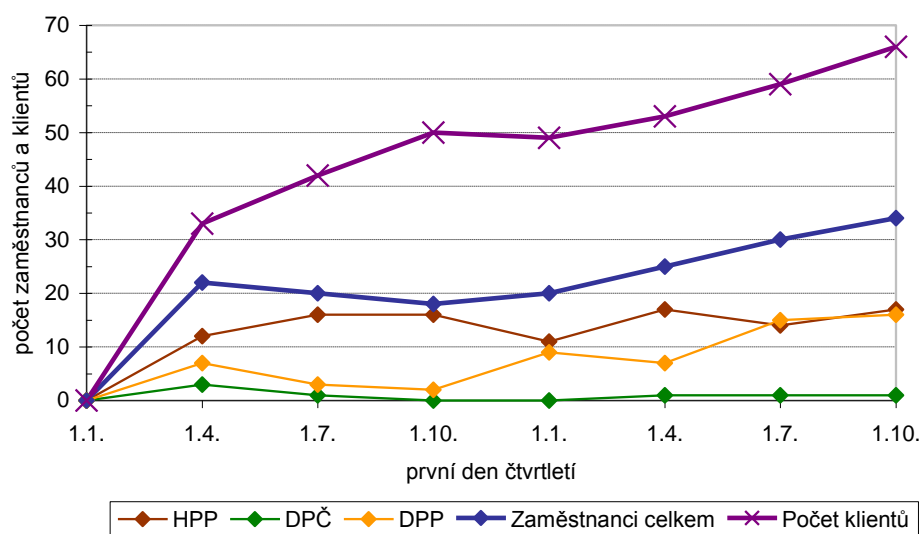
Typ úvazku	2008				2009			
	1.1.	1.4.	1.7.	1.10.	1.1.	1.4.	1.7.	1.10.
HPP	0	12	16	16	11	17	14	17
DPČ	0	3	1	0	0	1	1	1
DPP	0	7	3	2	9	7	15	16
Celkem	0	22	20	18	20	25	30	34

Vývoj počtu zaměstnanců byl ovlivněn zejména vývojem počtu klientů. Ten zobrazuje následující tabulka 3:

Tab. 3 Vývoj počtu klientů (zprac. autor)

Počet klientů	2008				2009			
	1.1.	1.4.	1.7.	1.10.	1.1.	1.4.	1.7.	1.10.
Celkem	0	33	42	50	49	53	59	66

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců a klientů sdružení (zprac. autor)



V grafu 1 je zřetelný nejen nárůst počtu klientů, ale i postupný růst počtu zaměstnanců sdružení, který byl ovlivněn zejména nárůstem pracovníků zaměstnaných na HPP. Ve třetím a čtvrtém období ale převyšuje počet zaměstnanců pracujících na DPP. Stejně tak tomu bylo i při zahájení činnosti sdružení. Důvodem převisu zaměstnanců pracujících na DPP nad zaměstnanci pracujících na HPP může být statistické zkreslení. Výše uvedená tabulka 3 a z ní vycházející graf 1 byly sestaveny ze

seznamu zaměstnanců vygenerovaným z účetních údajů. Konkrétní počty pak byly stanoveny vždy k danému dni. U dohod o provedení práce je třeba si uvědomit, že tyto dohody jsou omezeny nejen časovým obdobím, ale zejména počtem odpracovaných hodin. Jak bylo zjištěno z konzultací s ředitelkou sdružení, někteří zaměstnanci mají sice uzavřenou smlouvu DPP do konce roku 2009, ale počet odpracovaných hodin mají již splněný, a tak pro sdružení již fyzicky nepracují. Důvodem časného naplnění počtu odpracovaných hodin je mnohokrát nutný záskok za pracovníky pracující na HPP.

Současnou strukturu zaměstnanců sdružení (ke dni 1.3.2010) tvoří 24 zaměstnanců na pozici osobní asistent/ka, z toho 11 na HPP, 3 na DPČ a 10 na DPP, koordinátorka osobní asistence pracující na HPP, administrativní pracovnice pracující na poloviční úvazek HPP a ředitelka sdružení zaměstnaná na HPP. Sdružení téměř nevyužívá dobrovolnické práce. Na pozici osobních asistentů nepracují žádní dobrovolníci. Pouze místopředsedkyně sdružení vykonává tuto funkci bezplatně a stejně tak i členové dozorčí rady.

Vzdělávání zaměstnanců

Občanské sdružení Pomoc je registrovanou organizací poskytující sociální služby, tudíž se i v oblasti řízení lidských zdrojů musí řídit zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Podle tohoto zákona jsou zaměstnanci sdružení Pomoc pracovníky v sociálních službách, na něž se vztahuje ustanovení o podmínkách pro výkon činnosti pracovníka v sociálních službách. *„Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona (31).“*

Na zaměstnance sdružení Pomoc se vzhledem k náplni jejich práce podle zákona o sociálních službách vztahuje toto ustanovení: *„Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel (31).“*

Z výše uvedeného počtu zaměstnanců sdružení (ke dni 1.3.2010) mají 2 zaměstnanci pouze základní vzdělání, 8 zaměstnanců je vyučeno a 12 zaměstnanců má středoškolské vzdělání zakončené maturitou a 1 zaměstnanec (pracující na DPP) je vysokoškolsky vzdělaný. Vysokoškolské vzdělání má i místopředsedkyně sdružení a jeden člen dozorčí rady.

Většina zaměstnanců v minulosti absolvovala kvalifikační kurz, který je vyžadován zákonem o sociálních službách. Šest zaměstnanců ale z důvodu nedávného nástupu zatím kurz splněný nemají, tito jsou povinni absolvovat kvalifikační kurz do 18 měsíců od nástupu do zaměstnání.

Pracovní sdružení Pomoc se účastní i vzdělávacích kurzů v oblasti dalšího vzdělávání za účelem zvyšování úrovně poskytovaných služeb. Školení probíhají jak interně tak externě. Pro zajištění vzdělávacích kurzů spolupracuje Pomoc s různými organizacemi jako je např. ICN – informační centrum neziskových organizací či Institut zdravotní politiky a ekonomiky.

Stejně jako v soukromé sféře i v neziskové sféře je požadována odborná znalost managementu organizace. Proto se i členové managementu sdružení účastní různých vzdělávacích kurzů. Nejvíce odborných kurzů absolvovala ředitelka sdružení, která se úspěšně zúčastnila např. rekvalifikačního kurzu „Řízení neziskové organizace“, „Sociální pracovník“. Převážnou většinu kurzů pořádá akreditovaná vzdělávací agentura pro neziskový sektor.

Absolvování kurzů dalšího vzdělávání je pro zaměstnance sdružení Pomoc zároveň plnění zákonné povinnosti, jež jim ukládá zákon o sociálních službách (31), který uvádí jako formy dalšího vzdělávání specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka; nebo účast v akreditovaných kurzech; nebo odborné stáže v zařízeních sociálních služeb; účast na školicích akcích.

Aby mohlo být absolvování daného kurzu uznáno dle zákona o sociálních službách jako další vzdělávání musí tento kurz splňovat i další požadavky, jimiž je např. obdržení potvrzení o absolvování dalšího vzdělávání, z potvrzení musí být zřejmé, že daná akce byla pořádána jako další vzdělávání, pro jaký okruh zaměstnanců byla určena, kdy proběhla, v jakém rozsahu proběhla a kdo ručí za to, že osoba, které je

potvrzení o absolvování vystavováno, toto vzdělávání skutečně absolvovala. Náklady na vzdělávání je možné zahrnout do žádosti o dotaci ze státního rozpočtu na provoz sociálních služeb (33).

Řízení týmů

Z hlediska řízení lidí a týmů jsou ve sdružení zavedeny pravidelné porady, kterých se účastní všichni zaměstnanci sdružení. Porady se konají jednou měsíčně a jejich obsahem je hodnocení chodu organizace, řešení závažných problémů, připomínek, seznámení s novými opatřeními v rámci řízení organizace aj. Na schůzích dochází i ke zpětné vazbě od zaměstnanců, kteří mohou vyjádřit své připomínky, náměty atd. Jedenkrát do roka pořádá vedení tzv. koučing. Vzhledem k tomu, že jednoduchý popis toho, co je koučing neexistuje, je pro zřetelné vysvětlení pojmu uvedena následující definice.

„Koučing je partnerství, jehož posláním je definování konkrétního cíle a vytvoření struktury, podpory a optimálního motivačního prostředí za účelem dosažení tohoto vytčeného cíle (34).“

Kurz koučingu zajišťuje sdružení Pomoc pro své zaměstnance externě ve spolupráci s odbornou firmou. Kurz vede kouč, který zastává roli jakéhosi průvodce. Jeho cílem je pomáhat firmám a lidem najít ty nejlepší odpovědi, pravdy a řešení, a někdy i sílu dotáhnout do konce vysněné vize a projekty či uvědomit si nové možnosti rozvoje. Kouč napomáhá lidem uvěřit ve svou schopnost moci změnit zdánlivě neřešitelné situace a udělat to pádně, někdy i průbojně a účinně (35).

Odměňování zaměstnanců

Vzhledem k finanční situaci sdružení jsou zaměstnanci Pomoc odměňováni mzdou, která jen těsně převyšuje hranici minimální mzdy. Stejně tak i mzda manažerů organizace zdaleka nedosahuje ani úrovně průměrné mzdy v ČR.

Úroveň mezd ve sdružení je rovněž pod úrovní průměrného hodinového výdělku ve Středočeském kraji v nepodnikatelské sféře, který činil ve 4. čtvrtletí roku 2008 136,79 Kč/hod. Medián hodinového výdělku činil 130,10 Kč/hod. (36).

Výši hodinového výdělku dle skupin zaměstnání KZAM-R ve Středočeském kraji uvádí následující tabulka. Data byla získána ze šetření s názvem „Čtvrtletní šetření o průměrném výdělku“, které je zařazeno do programu statistických zjišťování vyhlášených Českým statistickým úřadem.

Tab. 4 Hodinový výdělek dle podskupin zaměstnání KZAM-R, vybrané skupiny (36)

4. čtvrtletí 2008		Výsledky ke dni 12. 3. 2009		RSCP - nepodnikatelská sféra			
Hodinový výdělek podle podskupin zaměstnání KZAM-R		kraj: Středočeský					
Podskupiny zaměstnání KZAM-R		Výběrový soubor		Medián	Diferenciace		Průměr
		počet org. jednotek	počet zaměst.		1. decil ²	9. decil ³	
				Kč/hod	Kč/hod	Kč/hod	Kč/hod
1228	Vedoucí prac. v pečovat., úklidových a podobných službách	5	12	197,40	132,75	251,08	192,80
1318	Vedoucí, ředitelé pečovatelských, úklidových a podob. služeb	11	12	173,94	156,30	208,54	175,03
1319	Vedoucí, ředitelé malých organizací ostatní (kult.,zdrav.,škol.)	528	537	186,76	140,57	269,24	197,64
2446	Odborní pracovníci v oblasti sociální péče (kromě řadových)	48	349	124,88	93,77	156,64	125,65
3231	Ošetřovatelé, všeobecné zdravotní sestry	104	1 012	147,99	110,27	184,08	148,33
3443	Pracovníci sociálního a důchodového zabezpečení	14	471	109,56	82,40	138,85	111,17
3460	Sociální pracovníci	132	867	115,54	82,55	157,07	120,17
5132	Pečovatelé a pomoc.ošetřovatelé v zařiz.soc.péče, v nemocnicích	72	840	97,05	72,88	128,78	99,78
5133	Pečovatelé v domácnosti	10	170	85,69	67,60	120,36	91,15
5139	Ostatní pečovatelé a pomocní ošetřovatelé jinde neuvedení	42	353	93,67	73,12	114,75	93,88
5149	Ostatní pracovníci zajišťující osobní služby jinde neuvedení	3	21	82,54	69,15	111,91	88,55

Z uvedené tabulky lze vyčíst úroveň hodinového výdělku pracujících v sociální oblasti. Pozice osobní asistentky spadá podle popisu jednotlivých podskupin do třídy 51- Provozní pracovníci ve službách a obchodě a podskupiny 5133. Medián hrubého hodinového výdělku v této podskupině byl ve 4. čtvrtletí roku 2008 85,69 Kč/hod.

² První decil je hodnota, pod kterou leží 10% sledovaného znaku

³ Devátý decil je hodnota, nad kterou leží 10% nejvyšších hodnot sledovaného znaku

a průměr činil 91,15 Kč/hod. Ředitelka sdružení se naopak řadí do třídy 13 – Vedoucí, ředitelé, kteří řídí malý podnik, organizaci, společnost (za pomoci nejvýše jednoho dalšího řídicího pracovníka) a podskupiny 1319, kde byl medián určen ve výši 186,76 Kč/hod. a průměrný hodinový výdělek 197,64 Kč. Úroveň hodinové mzdy ve sdružení Pomoc nedosahuje žádné z této hodnot a spíše se přibližuje 1. decilu v podskupině 5133 a v podskupině 1319 dosahuje zhruba 60 % 1. decilu.

Co se týče zaměstnaneckých benefitů neposkytuje sdružení rovněž z finančních důvodů žádné zaměstnanecké benefity. Výjimkou je provoz tzv. „letní školky“. Tu zřídilo sdružení na vlastní náklady v období školních letních prázdnin roku 2008 i 2009. Školka je provozována vždy 1 měsíc od pondělí do pátku v čase od sedmi hodin ráno do čtyř hodin odpoledne a je určena pro děti zaměstnanců sdružení.

4.2.3 Analýza řízení v oblasti marketingu a PR

Přestože potřeba a význam marketingu v činnosti neziskových organizací stále stoupá, občanské sdružení Pomoc v této oblasti využívá pouze jeden marketingový nástroj, kterým je propagace výrobků a služeb, zatímco ostatním marketingovým nástrojům, jimiž jsou cena, produkt a distribuce není z pohledu marketingu věnována velká pozornost. Sdružení Pomoc rovněž neprovádí ani základní marketingový výzkum, který by měl být prvotním krokem v oblasti marketingu (15, s.74).

Propagace služeb

Co se týče propagace služeb poskytovaných sdružením Pomoc bylo v regionálním tisku od vzniku sdružení vydáno přibližně 6 článků o sdružení Pomoc. Ve většině případů se jednalo o iniciativu ze strany sdružení, za účelem zvýšení povědomí veřejnosti o jeho činnosti. Informativní článek o sdružení vyšel i v místním městském zpravodaji, který občané města dostávají zdarma do schránek. Sdružení rovněž občasně spolupracuje s místním novinářem pracujícím pro regionální tisk, kterého ředitelka

sdružení zve na pořádané charitativní akce za účelem následné propagace akce v tisku včetně pořízení dokumentárních fotografií.

Za účelem propagace vlastní činnosti se zaměřením na propagaci služby handitaxi si sdružení nechalo ve městě svého působení zhotovit reklamní billboard. Jednalo se v podstatě o formu daru, neboť billboard byl umístěn na soukromou budovu a její majitel nepožaduje finanční odměnu. Dále byla ve vitrině městského úřadu dočasně vystavena informační deska, která obsahovala informace o činnosti sdružení včetně kontaktů a fotografií. Deska byla vystavena v rámci prezentace organizací zapojených do komunitního plánování sociálních služeb.

Co se týče vytváření reklamních a propagačních předmětů, spolupracuje sdružení se soukromou firmou, která pro Pomoc zajišťuje např. výrobu tiskovin, navrhla logo a pracuje na rozvoji jednotného firemního designu. V tomto směru lze mluvit o tzv. firemním dárcovství, neboť zmiňovaná firma poskytuje vybrané úkony pro Pomoc bez nároku na odměnu.

Sdružení si dosud nechalo vyrobit letáky k propagaci služeb handitaxi a osobní asistence, které byly distribuovány k doktorům v regionu, na obecní úřady, poskytovatelům jiných sociálních služeb, na sociální odbor aj.

Public relations

Stejně jako v ziskové sféře, tak i v neziskové se využívá tzv. marketingový mix neboli 5P. Propagace výrobku či služeb je jednou ze součástí marketingové komunikace, která představuje právě jedno z 5P - Promotion. Součástí marketingové komunikace je i PR (public relations).

PR jsou techniky a nástroje, pomocí kterých instituce nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží její postoje a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti. Důležitým aspektem PR je obousměrnost komunikace.

V rámci PR spolupracuje Pomoc se soukromou firmou, která pro sdružení navrhla logo a pracuje na rozvoji jednotného firemního designu.

Sdružení Pomoc využívá pro komunikaci s veřejností několik způsobů. Za prvé ve městě, kde je uvedeno sídlo organizace, se nachází i kontaktní místo a kancelář sdružení, které je otevřené každý pracovní den od rána až do odpoledních hodin. V tomto kontaktním místě je rovněž možné vyzvednout si zapůjčené kompenzační pomůcky.

Za druhé sdružení rovněž využívá jako komunikační nástroj s veřejností ale i s vlastními zaměstnanci internet. Sdružení má své webové stránky, na kterých lze najít informace o sdružení, o jeho činnosti, kontakty, reference, novinové články týkající se činnosti sdružení, ceník služeb, stanovky aj. Důležitou součástí internetových stránek sdružení Pomoc z hlediska PR je zveřejnění dárců, podporovatelů a příznivců Pomoci jako kompenzace za poskytnuté dary a příspěvky. Stránky jsou samozřejmě designované v barvách použitých v logu sdružení.

Co se týče komunikace přes internet se zaměstnanci. Využívá vedení sdružení zejména nástroj elektronické pošty, přes kterou zasílá informace zaměstnancům, jako např. rozpis plánovaných služeb na další týden.

Dalším komunikačním nástrojem je pravidelné vydávání výroční zprávy informující zejména donátory sdružení, instituce státní správy, klienty, zaměstnance a další širokou veřejnost o činnosti a hospodaření sdružení v uplynulém roce. Samozřejmostí pro sestavení výroční zprávy je využití „firemního“ loga a barev. Zpracování a obsah výroční zprávy je zajišťován ředitelkou sdružení ve spolupráci se soukromou firmou. I v tomto případě se z hlediska sestavení výroční zprávy jedná o tzv. firemní dárcovství.

Do oblasti PR spadá i spolupráce sdružení s jinými podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty. Pomoc je členem celorepublikové Asociace poskytovatelů sociálních služeb a ve městě svého působení je rovněž členem komunitního plánování sociálních služeb.

„Základem komunitního plánování sociálních služeb je spolupráce zadavatelů (obcí, krajů) s uživateli (klienty) a poskytovateli (jednotlivými organizacemi) sociálních služeb při vytváření plánu, vyjednávání o budoucí podobě služeb a realizaci konkrétních kroků. Společným cílem je zajistit dostupnost kvalitních sociálních služeb (37).“

Členství v komunitním plánování sociálních služeb umožňuje Pomoci podílet se na plánování a realizaci sociálních služeb v regionu. Členové jsou rozděleni do pracovních skupin. Ty se skládají z uživatelů, poskytovatelů, zadavatelů a dalších účastníků sociálních služeb. Pracovní skupiny se pravidelně scházejí, přibližně jednou za měsíc, navštěvují zařízení poskytující sociální služby v regionu a na pracovních schůzkách připravují podklady pro tvorbu komunitního plánu.

V rámci komunitního plánování byla vydána brožura obsahující informace o zařízení sociálních služeb v regionu. V této brožuře je zahrnuto i sdružení Pomoc. Brožura vznikla za účelem zvýšení informovanosti občanů města o sociálních službách v regionu. Seznam poskytovatelů sociálních služeb zapojených do komunitního plánování, včetně kontaktů a odkazů na webové stránky je rovněž uveden na internetových stránkách úřadu města pod záložkou komunitního plánování.

Personální zajištění marketingu a PR

Činnosti v oblasti marketingu a PR vykonává za sdružení Pomoc jeho ředitelka, která zajišťuje průběžné informování v regionálním tisku o pořádání různých akcí konaných v režii sdružení. Rovněž sestavuje informativní články pro místní tisk o běžné činnosti sdružení. Zajišťuje vytvoření reklamních letáků a plakátů, sestavení výroční zprávy, aktualizaci webových stránek sdružení, zastupuje sdružení Pomoc na jednáních komunitního plánování sociálních služeb i na jednáních Asociace služeb poskytovatelů sociálních služeb.

Ředitelka sdružení Pomoc v rozhovoru uvádí, že z důvodu velké pracovní vytíženosti se nemůže dostatečně věnovat všem potřebným aktivitám v oblasti marketingu a PR. Je si vědoma důležitosti této oblasti a podle ní by bylo zapotřebí více pracovat na informovanosti občanů o existenci sociálních služeb, o možnostech, které občané mohou využít v rámci sociálních péče, prevence a poradenství. Paní ředitelka rovněž přiznává, že i přes velkou snahu co nejvíce informovat občany o sociálních službách, se často setkává s lidmi, kteří nevědí ani o činnosti sdružení Pomoc, ale také ani o činnosti jiných sociálních zařízeních v regionu. Tuto situaci rovněž potvrdil výzkum prováděný v rámci komunitního plánování sociálních služeb v červnu 2006, kterého jsem se osobně zúčastnila jako tazatel.

4.2.4 Analýza z hlediska finančního řízení

Sdružení Pomoc nemá v řadách svých zaměstnanců ani managementu odborníka na finanční řízení. Veškeré činnosti spadající do této oblasti vykonává ředitelka sdružení. Jedná se zejména o sestavování rozpočtů projektových žádostí většinou na základě odhadu budoucího vývoje nákladů, výnosů, počtu klientů a zaměstnanců. Dále se jedná o činnosti, které dle stanov patří mezi náplň práce ředitelky sdružení:

- a) odpovídá za využití majetku a finančních prostředků v souladu se stanovami,
- b) dohlíží na správné vedení účetnictví a archivaci dokladů,
- c) podílí se na získávání finančních prostředků pro činnost sdružení.

Ad a) tato činnost ve své podstatě představuje mimo jiné i odpovědnost za efektivní řízení finančních prostředků sdružení, správa finančních prostředků na bankovním účte a v pokladně sdružení, vyplácení mezd zaměstnancům a jiných závazků sdružení, inkaso pohledávek a jiné. Z hlediska efektivního řízení finančních prostředků patří do této činnosti i analytická a statistická činnost o vývoji a průběhu nákladů, výnosů a s tím spojené kalkulace nákladů a cen, sestavování předběžných rozpočtů a plánování. Veškeré uvedené činnosti efektivního řízení finančních prostředků nejsou ve sdružení téměř vykonávány nebo jen velmi okrajově. Důvodem je nejen časová náročnost ale zejména odborná znalost, neboť tyto činnosti vyžadují většinou odborné finanční vzdělání. Ředitelka sdružení se v této oblasti průběžně vzdělává na seminářích a jednotlivých kurzech. Účast na těchto kurzech je finančně i časově náročná, což výrazně omezuje možnost dalšího vzdělávání paní ředitelky vzhledem k dalším povinnostem kladeným na její pozici.

Ad b) Účetnictví sdružení je vedeno externě samostatnou účetní. Veškeré podklady pro účetnictví a archivaci účetních dokladů vykonává ředitelka sdružení s pomocí administrativní pracovnice.

Ad c) Získávání finančních prostředků nebo-li fundraising je pro chod neziskové organizace životně důležité. I tato činnost patří do náplně práce ředitelky sdružení, i když dle stanov by se na ni měla pouze podílet. A to z toho důvodu, že tuto činnost by měl vykonávat tzv. fundraiser, odborník zabývající se fundraisingem. Paní ředitelka ve

svém pracovním týmu nemá žádnou osobu, jejíž náplní práce by bylo obstarávání finančních prostředků a zajištění zdrojů příjmu. Ve sdružení Pomoc proto roli fundraisera zastává ředitelka sdružení s občasnou pomocí koordinátorky osobní asistence. Ředitelka sdružení již v minulosti absolvovala základní kurz fundraisingu, ve kterém se naučila jeho zásadám, základním metodám aj.

Pro získání finančních prostředků používá sdružení Pomoc jen některé z mnoha způsobů fundraisingu. Jako hlavní způsob získávání finančních prostředků slouží písemná žádost o grant a inzerce ve sdělovacích prostředcích. Okrajově je využíván způsob osobní návštěvy. Způsob benefiční akce byl doposud využit jen jednou. V případě písemné žádosti o grant se jedná převážně o žádosti o dotace neboli příspěvky na činnost sdružení z veřejných rozpočtů. Veškeré žádosti rovněž sepisuje ředitelka sdružení. Sdružení vůbec nevyužívá ostatních způsobů získávání finančních prostředků, důvodem toho je časová náročnost. Dle slov ředitelky sdružení, je z hlediska efektivního získávání finančních prostředků a zároveň zajištění jejich trvalých zdrojů nezbytné, aby tuto činnost vykonával pracovník zaměřený pouze na fundraising, který by pak mohl lépe reagovat na veškeré potřeby a náležitosti této činnosti.

4.3 Analýza výnosů a nákladů činnosti sdružení

4.3.1 Analýza nákladů činnosti sdružení v roce 2008

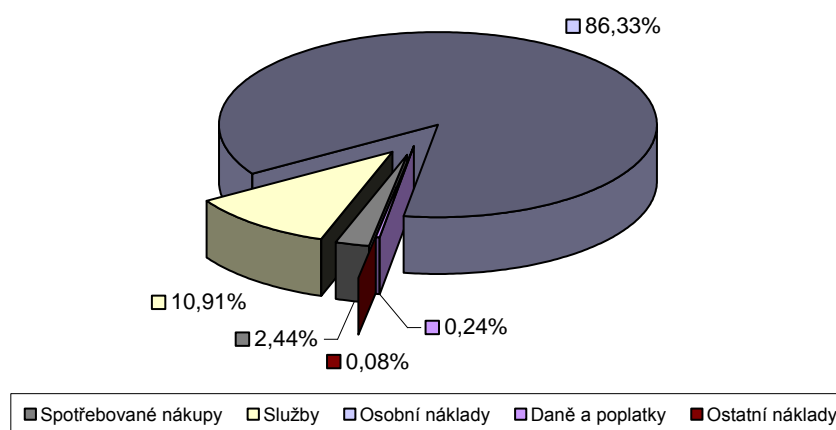
Na základě hodnot uvedených ve výkazech účetní uzávěrky za rok 2008 byla provedena základní analýza struktury nákladů sdružení, která je následně dále rozpracována. Výchozím výkazem pro analýzu byl Výkaz zisku a ztrát uvedený v následující tabulce.

Tab. 5 Výkaz zisku a ztráty k 31.12. 2008 zjednodušená forma (interní zdroj)

výkaz zisku a ztráty 2008					
náklady			výnosy		
sk.	název účtu	CZK	sk.	název účtu	CZK
50	Spotřebované nákupy	49 820,50	60	Tržby za vl. Výkony, zboží	1 323 020,00
51	Služby	222 959,00	64	Ostatní výnosy	428,92
52	Osobní náklady	1 768 649,00	68	Přijaté příspěvky	114 103,00
53	Daně a poplatky	4 975,00	69	Provozní dotace	915 094,00
54	Ostatní náklady	1 611,98			
	Zisk	308 629,94			
	Náklady celkem	2 044 015,98		Výnosy celkem	2 352 645,92

Na základě výkazu zisku a ztráty za rok 2008 byl sestaven následující graf struktury nákladů, který zachycuje procentuální složení celkových nákladů sdružení za rok 2008.

Graf 2 Struktura nákladů v roce 2008 (zprac. autor)



Ze struktury nákladů v roce 2008 je zřejmý výrazný podíl osobních nákladů, který činí 86,33 % a v absolutním vyjádření 1 764 649 Kč. Druhý největší podíl patří nákladům za služby ve výši 10,91 % a v částce 222 959 Kč. Do této skupiny nákladů patří cestovné, náklady na reprezentaci, telefon, poštovné, školení, nájemné a další. Třetí největší podíl, ale pouhých 2,44 %, v absolutním vyjádření 49 820,50 Kč, představují „spotřebované nákupy“, mezi které patří např. spotřeba materiálu, kancelářské potřeby, odborná literatura aj. Oproti podílu předchozích skupin nákladů tvoří zbylé skupiny nákladů - daně a poplatky a ostatní náklady, téměř zanedbatelný podíl, který u některých skupin nedosahuje ani jednoho procenta podílu na celkových nákladech sdružení.

Největší podíl na celkových nákladech mají tedy osobní náklady. Tyto náklady představují mzdové náklady ve formě hrubých mezd a náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že osobní náklady představují největší nákladovou zátěž pro sdružení, bude tato skupina nákladů dále analyzována více do hloubky.

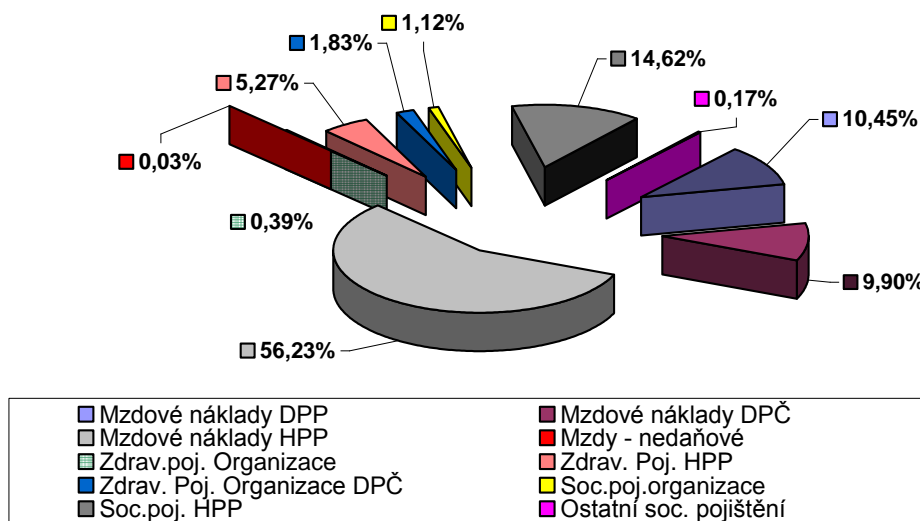
Podrobná struktura osobních nákladů roku 2008 v rozdělení na jednotlivé druhy nákladů je uvedena v následující tabulce.

Tab. 6 Struktura osobních nákladů v roce 2008 (zprac. autor)

Osobní náklady celkem		1 764 649,00	
Mzdové náklady DPP	184 324,00	Zdrav. poj. HPP	92 989,00
Mzdové náklady DPČ	174 692,00	Zdrav. poj. organizace DPČ	32 278,00
Mzdové náklady HPP	992 201,00	Soc.poj.organizace	19 735,00
Mzdy - nedaňové	585,00	Soc.poj. HPP	257 980,00
Zdrav.poj. organizace	6 832,00	Ostatní soc. pojištění	3 033,00

Pro přehledné vyjádření podílu jednotlivých druhů nákladů na sumě nákladů této skupiny byl sestaven graf 3, který zobrazuje strukturu osobních nákladů za rok 2008.

Graf 3 Struktura osobních nákladů (zprac. autor)



Největší podíl na struktuře osobních nákladů 56,23 % činí mzdové náklady HPP, což představuje mzdové náklady na zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr. Částka nákladů v absolutním vyjádření činí 992 201 Kč. Návazně na to představují druhou nejvyšší částku osobních nákladů náklady na sociální pojištění těchto zaměstnanců, které tvoří 14,62 % osobních nákladů. Mzdové náklady zaměstnanců pracujících na DPP představují druhý největší náklad z hlediska hrubých mezd 10,45 % osobních nákladů v absolutní částce 184 324 Kč. Třetí v pořadí z hlediska hrubých mezd jsou náklady na mzdy zaměstnanců pracujících na DPČ. Ty dosahují výše 174 692 Kč, což představuje 9,9 % osobních nákladů. Položka nedaňové mzdy v částce 585 Kč představuje doplatek sociálního pojištění za osobní asistentku.

Za účelem prokázání výrazného podílu mzdových nákladů na celkových nákladech sdružení za rok 2008, byla sestavena tabulka 7 uvádějící procentuální podíl jednotlivých druhů nákladů spadajících do skupiny osobní náklady.

Tab. 7 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v roce 2008 (zprac. autor)

Náklady	částka v Kč	v %
Mzdové náklady DPP	184 324	9,02
Mzdové náklady DPČ	174 692	8,55
Mzdové náklady HPP	992 201	48,54
Mzdy - nedaňové	585	0,03
Zdrav.poj. organizace	6 832	0,33
Zdrav. poj. HPP	92 989	4,55
Zdrav. poj. organizace DPČ	32 278	1,58
Soc.poj.organizace	19 735	0,97
Soc.poj. HPP	257 980	12,62
Ostatní soc. pojištění	3 033	0,15
Osobní náklady celkem	1 764 649	86,33
Celkové náklady v roce 2008	2 044 015,98	100

Z uvedené tabulky 7 je zřejmý výrazný podíl mzdových nákladů pracovníků pracujících na hlavní pracovní poměr, který činí bez 1,46 procentního bodu necelých 50 % veškerých nákladů sdružení za rok 2008. V souvislosti s tímto pak druhý největší podíl tvoří náklady na sociální pojištění zaměstnanců pracujících na HPP, který činí 12,62 % celkových nákladů sdružení.

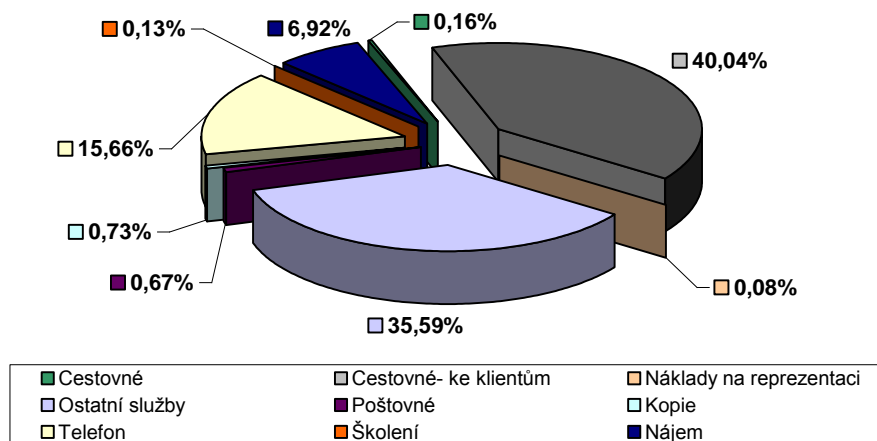
Výše mzdových nákladů se odvíjí od počtu odsloužených hodin osobní asistence. Neboť zaměstnanci pracující na dohodu ale i zaměstnanci na hlavní pracovní poměr jsou až na několik zaměstnanců odměňováni na základě odpracovaných hodin. Jsou tedy odměňováni na základě hodinové mzdy, kdy jednotkou vykonané práce je hodina osobní asistence. Osobní asistentky, jejichž mzda nezávisí na počtu opracovaných hodin osobní asistence, mají při porovnání hodinového výdělku stejné pracovní ohodnocení jako ostatní osobní asistentky a jsou povinny odpracovat 40 hodin týdně.

Vzhledem k tomu, že strukturu zaměstnanců v roce 2008 tvořily osobní asistentky a jedna administrativní pracovnice, závisí počet odpracovaných hodin téměř ze sta procent na počtu odsloužených hodin osobní asistence a mzdové náklady osobních asistentek představují přímé náklady vtahující se na hodinu osobní asistence.

Druhou největší skupinou, která se vzhledem k svému objemu výrazně podílí na celkových nákladech činnosti sdružení za rok 2008 jsou náklady za služby. Do této skupiny patří náklady vynaložené převážně v souvislosti s řízením sdružení neboli

správní režii. Na základě údajů získaných z účetnictví byl sestaven následující graf, který zobrazuje procentuální podíl jednotlivých druhů nákladů v této skupině.

Graf 4 Struktura nákladů za služby v roce 2008 (zprac. autor)



Z grafu 4 lze vyčíst, že největší podíl 40,04 % v této skupině nákladů tvoří náklady na cestovné ke klientům. Jedná se o proplacení cestovních nákladů osobních asistentek, které ke klientovi dojíždí dopravním prostředkem. Cestovné, které představuje podíl (0,16 %) zahrnuje zejména cestovné vedoucích a administrativních pracovníků. Druhý největší podíl (35,59 %) v této skupině nákladů tvoří Ostatní služby, kam spadají mimo jiné i náklady za služby vykonané externě, jako je např. zpracování účetních dokladů aj. Třetí největší podíl na této skupině nákladů představují náklady za telefon a další v pořadí je nájemné. Ostatní druhy nákladů tvoří podíl nedosahující ani jednoho procenta podílu.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé objemy zbývajících skupin nákladů uvedených ve výkazu zisku a ztráty roku 2008 nedosahují ani hodnoty 50 000 Kč (tato částka představuje necelých 25 % celkových nákladů) a skládají se převážně z jedné položky, není třeba jejich strukturu dále podrobněji analyzovat.

4.3.2 Analýza nákladů činnosti sdružení v roce 2009

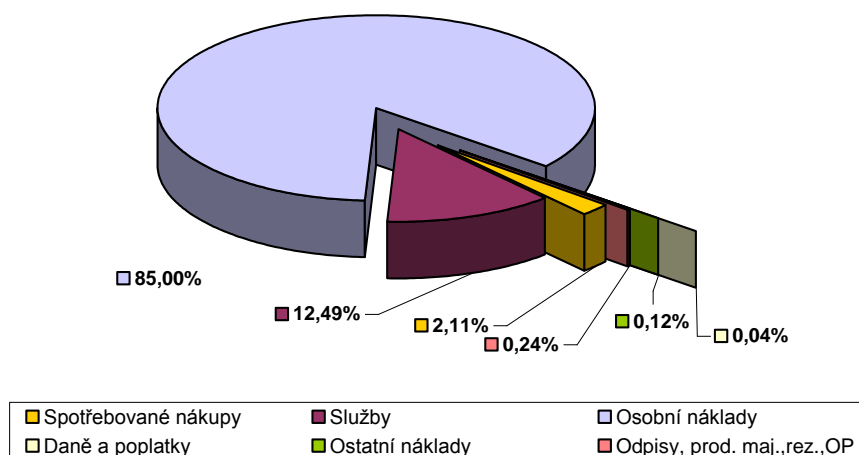
Na základě hodnot uvedených ve výkazech účetní uzávěrky za rok 2009 byly provedena základní analýza struktury nákladů sdružení a následující výpočty. Výchozím výkazem pro analýzu byl Výkaz zisku a ztrát za rok 2009 uvedený v následující tabulce.

Tab. 8 Výkaz zisku a ztráty k 31.12. 2009 zjednodušená forma (interní zdroj)

výkaz zisku a ztráty 2009					
náklady			výnosy		
sk.	název účtu	CZK	sk.	název účtu	CZK
50	Spotřebované nákupy	57 913,00	60	Tržby za vl. výkony, zboží	1 998 170,00
51	Služby	343 362,21	64	Ostatní výnosy	4 190,27
52	Osobní náklady	2 336 400,00	68	Přijaté příspěvky	23 078,00
53	Daně a poplatky	1 050,00	69	Provozní dotace	634 748,00
54	Ostatní náklady	3 242,50			
55	Odpisy, prod. maj., rez., OP	6 661,00			
				Ztráta	88 442,44
	Náklady celkem	2 748 628,71		Výnosy celkem	2 660 186,27

Na základě výkazu zisku a ztráty za rok 2009 byl sestaven následující graf struktury nákladů, který zachycuje procentuální složení celkových nákladů sdružení za rok 2009.

Graf 5 Struktura nákladů v roce 2009 (zprac. autor)



Z uvedené analýzy struktury nákladů je zřejmý výrazný podíl osobních nákladů v absolutní částce 2 336 400 Kč, které tvořily v daném roce 85 % veškerých nákladů sdružení. Druhý největší podíl 12,49 % představují náklady za služby, mezi které patří mimo jiné cestovné, poštovné, nájemné aj. Třetí největší podíl na celku 2,11 % tvoří spotřebované nákupy. Podíly ostatních skupin nákladů, které vystupují ve výkazu zisku a ztráty za rok 2009, tvoří na celkových nákladech sdružení necelé jedno procento.

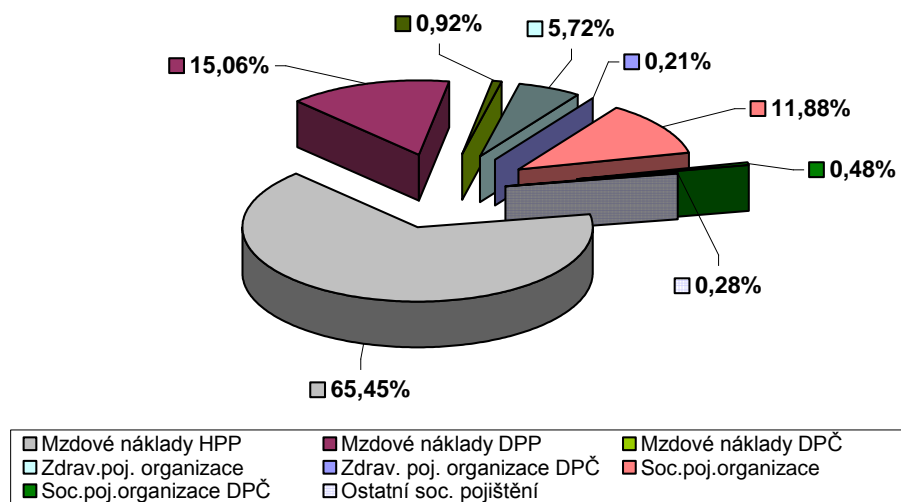
Stejně jako při analýze nákladů roku 2008 bude i nyní podrobněji prozkoumána skupina „osobní náklady“, neboť tato skupina nákladů představuje největší podíl nákladů na celkových nákladech sdružení za rok 2009.

Strukturu osobních nákladů v roce 2009 uvádí následující tabulka a pro grafické znázornění byl vytvořen graf 6.

Tab. 9 Struktura osobních nákladů v roce 2009 (zprac. autor)

Osobní náklady		4 072 016,00	
Mzdové náklady HPP	1 529 086,00	Zdrav. poj. organizace DPČ	4 991,00
Mzdové náklady DPP	351 773,00	Soc.poj.organizace	277 553,00
Mzdové náklady DPČ	21 598,00	Soc.poj.organizace DPČ	11 232,00
Zdrav.poj. organizace	133 551,00	Ostatní soc. pojištění	6 616,00

Graf 6 Struktura osobních nákladů v roce 2009 (zprac. autor)



Z grafu 6 je zřejmé, že největší podíl na osobních nákladech činí mzdové náklady zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Tento podíl představuje více než 50 % z této skupiny nákladů, konkrétně 65,45 %. V souvislosti s tímto tvoří náklady na sociální pojištění těchto zaměstnanců následně druhý největší podíl v této skupině nákladů. Z hlediska mzdových nákladů činí mzdové náklady zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce druhý největší podíl na osobních nákladech představující 15,06 %. Oproti tomu mzdové náklady zaměstnanců pracujících na dohodu o pracovní činnosti tvoří 11,88 % osobních nákladů a z pohledu mzdových nákladů představují nejmenší druh mzdových nákladů.

Za účelem prokázání výrazného podílu mzdových nákladů na celkových nákladech sdružení roku 2009 byla sestavena tabulka 10 uvádějící procentuální podíl jednotlivých druhů osobních nákladů.

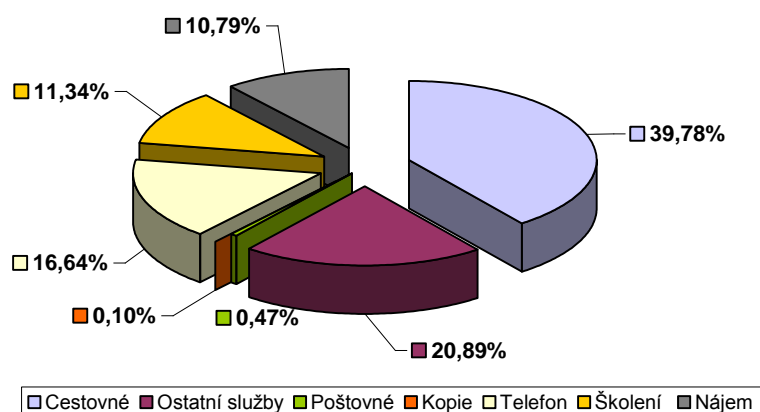
Tab. 10 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v roce 2009 (zprac. autor)

Náklady	částka v Kč	v %
Mzdové náklady HPP	1 529 086	55,63
Mzdové náklady DPP	351 773	12,80
Mzdové náklady DPČ	21 598	0,79
Zdrav.poj. organizace	133 551	4,86
Zdrav. poj. organizace DPČ	4 991	0,18
Soc.poj.organizace	277 553	10,10
Soc.poj.organizace DPČ	11 232	0,41
Ostatní soc. pojištění	6 616	0,24
Osobní náklady	2 336 400	85,00
Celkové náklady v roce 2009	2 748 629	100,00

Z tabulky 10 lze vyčíst, že mzdové náklady zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr se výrazně podílí na celkových nákladech sdružení i v roce 2009. Podíl tohoto druhu nákladu byl v daném roce 55,63 %. Druhý největší podíl na celkových nákladech z hlediska osobních nákladů 10,10 % činí sociální pojištění placené organizací na výše zmíněné zaměstnance.

Druhou největší nákladovou skupinu z celkových ročních nákladů sdružení činily v roce 2009 náklady na služby, mezi které patřilo stejně jako v roce 2008 cestovné, náklady na telefon, školení nájem aj. Podrobná struktura této nákladové skupiny je zobrazena v následujícím grafu.

Graf 7 Struktura nákladů na služby v roce 2009 (zprac. autor)



V této nákladové skupině tvoří největší podíl nákladů cestovné (39,78 %). Druhý největší podíl 20,89 % představují ostatní služby, kam patří např. náklady na zpracování dokladů. Třetí největší podíl 16,64 % patří nákladům na telefon. 11,34 % nákladů této skupiny tvoří náklady na školení. Jednalo se o školení, kterého se v průběhu roku zúčastnila ředitelka sdružení a koordinátorka osobní asistence. A o necelé jedno procento menší podíl představuje nájemné.

Co se týče cestovních nákladů, ty se v tomto roce skládaly z několika druhů cestovního, jehož složení je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 11 Struktura cestovních nákladů (zprac. autor)

Druh cestovního	v Kč	podíl
Cestovné- vedení	8 408,00	6,16%
Cestovné- semináře	12 143,00	8,89%
Cestovné- ke klientům	111 445,00	81,60%
Cestovné- taxi	4 581,00	3,35%
Cestovné celkem	136 577,00	100,00%

Na cestovním se nejvíce podílí cestovné proplacené osobním asistentkám za výdaje na dopravu ke klientům, které představuje 81,6 % celkového cestovního. Další složkou cestovních nákladů je cestovné na semináře a školení, to činí druhý

největší podíl 8,89 % cestovních nákladů. Třetí v pořadí jsou náklady na cesty vedoucích a administrativních pracovníků a nejmenší podíl představuje náklady na benzín a opotřebení auta pro handitaxi, které bylo proplaceno zaměstnanci, jehož náplní práce je kromě osobní asistence řízení auta pro službu handitaxi. Tyto náklady se zaměstnanci proplácejí z toho důvodu, že pro tuto službu poskytuje sdružení vlastní vůz.

4.3.3 Porovnání nákladů činnosti sdružení v roce 2008 a 2009

Porovnání nákladů sdružení v letech 2008 a 2009 bylo provedeno nejprve na základě porovnání celkových nákladů za daný rok a následně porovnání výše nákladů dle jednotlivých skupin nákladů a to zejména skupiny osobní náklady, která v jednotlivých rocích představovala největší skupinu nákladů.

Celkové roční náklady v jednotlivých letech jsou zachyceny v tabulce 12. V následujících grafech je uvedeno jejich porovnání pomocí grafického zobrazení.

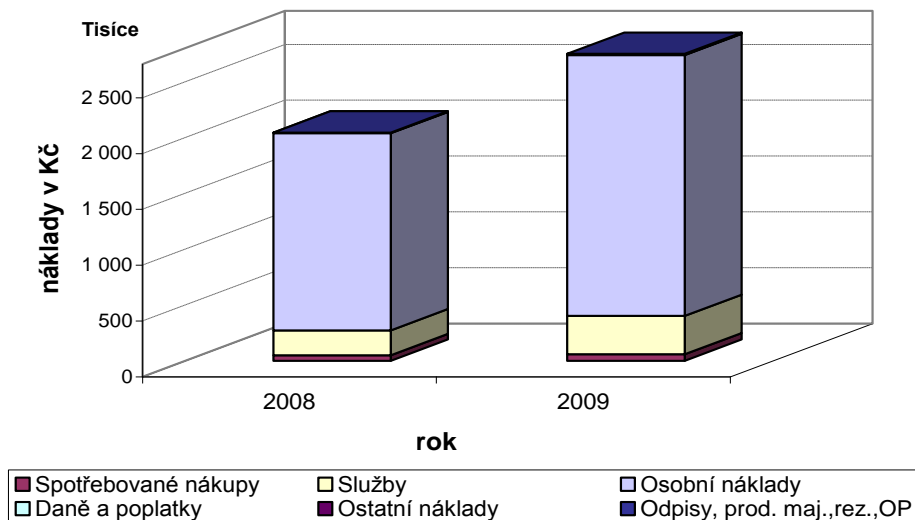
Tab. 12 Náklady sdružení v roce 2008 a 2009 (zprac. autor)

náklady 2008				náklady 2009			
sk.	název účtu	CZK	podíl	sk.	název účtu	CZK	podíl
50	Spotřebované nákupy	49 820,50	2,44%	50	Spotřebované nákupy	57 913,00	2,11%
51	Služby	222 959,00	10,91%	51	Služby	343 362,21	12,49%
52	Osobní náklady	1 764 649,00	86,33%	52	Osobní náklady	2 336 400,00	85,00%
53	Daně a poplatky	4 975,00	0,24%	53	Daně a poplatky	1 050,00	0,04%
54	Ostatní náklady	1611,98	0,08%	54	Ostatní náklady	3 242,50	0,12%
55	Odpisy, prod. maj.		0,00%	55	Odpisy, prod. maj.	6 661,00	0,24%
Náklady celkem		2 044 015,98	100%	Náklady celkem		2 748 628,71	100%

V níže uvedeném grafu 8, který zobrazuje objem celkových nákladů v jednotlivých letech, je zřetelný nárůst celkových nákladů sdružení v roce 2009 oproti roku 2008. Z grafu je rovněž zřejmý výrazný podíl osobních nákladů na celkových nákladech sdružení jak v roce 2008 tak i v roce 2009. Druhou nejvíce se podílejší skupinou na celkovém objemu nákladů jsou rovněž v obou rocích náklady na služby. Poslední skupinou nákladů, která je díky svému objemu z grafu viditelná, jsou náklady na

spotřebované nákupy. Podíl ostatních skupin nákladů na celkových nákladech nedosahuje ani jednoho procenta, proto nejsou v grafu viditelné.

Graf 8 Náklady sdružení v roce 2008 a 2009 (zprac. autor)



Absolutní i relativní vyjádření přírůstku nákladů je zobrazeno v následující tabulce 13. V grafu 9 je pak obrazově zachycen rozdíl velikosti přírůstku jednotlivých skupin nákladů.

Tab. 13 Meziroční přírůstek nákladů (zprac. autor)

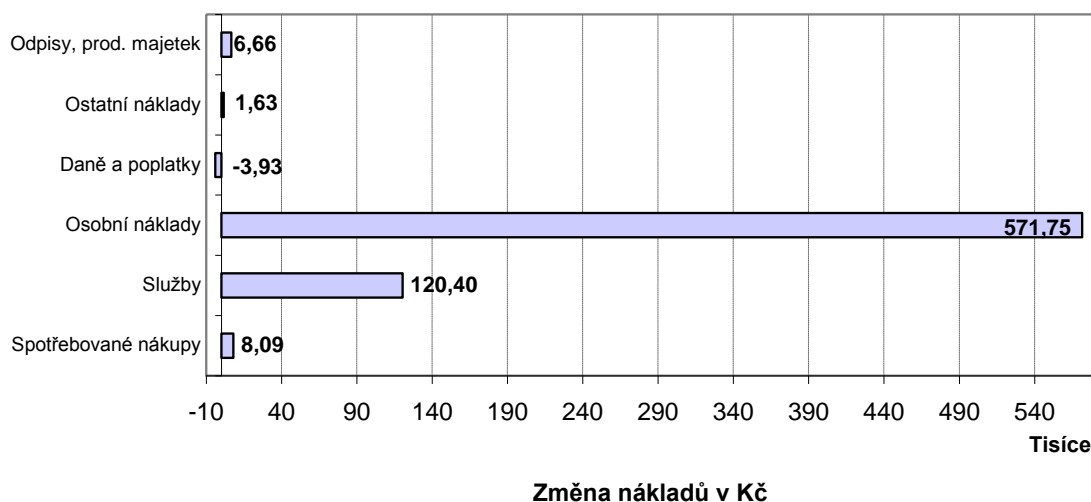
Skupina nákladů	Přírůstek (úbytek)		Vliv v % na celkový přírůstek nákladů
	v Kč	v %	
Spotřebované nákupy	8 092,50	16,24	1,15
Služby	120 403,21	54,00	17,09
Osobní náklady	571 751,00	32,40	81,14
Daně a poplatky	-3 925,00	-78,89	-0,56
Ostatní náklady	1 630,52	101,15	0,23
Odpisy, prod. majetek	6 661,00	100,00	0,95
Přírůstek nákladů celkem	704 612,73	34,47	100

Dle informací získaných z tabulky 13 vzrostly celkové náklady v roce 2009 oproti roku 2008 o 34,47 %, v absolutním vyjádření o 704 612, 73 Kč.

Podrobnější informace o přírůstku nákladů je možné vyčíst v grafu 9, ze kterého je zřejmý největší podíl osobních nákladů na přírůstku celkových nákladů. Osobní náklady v roce 2009 vzrostly oproti roku 2008 o 32,40 % v absolutním vyjádření o 571 751 Kč,

což představovalo 81,14 % z celkového přírůstku nákladů. Důvodem tohoto zvýšení osobních nákladů je zvýšení počtu zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr na pozici osobní asistent(ka), který s sebou nese nejen zvýšení vyplacených hrubých mezd, ale rovněž větší odvody na sociální pojištění zaměstnanců (viz tabulka 2, 6 a 9).

Graf 9 Změna nákladů dle jednotlivých nákladových skupin (zprac. autor)



Druhý největší podíl 17,09 % na přírůstku celkových nákladů patří nákladům za služby, které vzrostly oproti roku 2008 o 54 % neboli o 120 403,21 Kč. Důvodem toho je zvýšení cestovních nákladů, které vrostly zejména na základě zvýšení počtu klientů, ale také díky rozšíření služeb o handitaxi, nárůstu nákladů za cesty na školení a semináře (viz tabulka 11). Rovněž vzrostly i náklady na školení, telefon a nájemné viz graf 4 a 7).

4.3.4 Analýza mzdových nákladů z hlediska služby osobní asistence

Největší podíl na nákladech sdružení v roce 2008 i 2009 měly osobní náklady, které se rovněž největší částí podílí na celkovém přírůstku nákladů v roce 2009 oproti roku 2008. Tyto náklady jsou spojeny zejména s poskytováním služby osobní asistence.

Mzdové náklady osobních asistentek včetně sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnancem a zaměstnavatelem (v roce 2009 tzv. superhrubá mzda) jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 14 Mzdové náklady osobních asistentek v roce 2008 a 2009 (zprac. autor)

rok náklady	2008		2009		Celkem	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
mzdové náklady celkem (včetně soc. a zdrav. poj.)	1 761 616,0	100,0	2 329 784,0	100,0	4 091 400,0	100,00
přímé mzdové náklady na osobní asistenci (včetně soc. a zdrav. poj.)	1 620 206,5	91,97	1 939 180,0	83,2	3 559 386,5	87,00
nepřímé mzdové náklady	141 409,5	8,03	390 604,0	16,8	532 013,5	13,00

Uvedené informace v tabulce 14 prokazují výrazný podíl mzdových nákladů osobních asistentek, které vznikají na základě poskytnutých hodin osobní asistence. V roce 2008 představovaly mzdové náklady osobních asistentek 91,97 % a v roce 2009 83,2 % na celkových mzdových nákladech. Pokles podílu v roce 2009 byl způsoben rozšířením poskytovaných služeb o službu handitaxi. Mzdové náklady řidiče handitaxi spadaly částečně na tuto službu a částečně na službu osobní asistence. (Řidič handitaxi pracuje ve sdružení rovněž jako osobní asistent). Dalším faktorem, který snižuje podíl mzdových nákladů osobních asistentek v roce 2009, je nárůst mzdových nákladů vedení sdružení. (Ředitelka sdružení Pomoc pracuje od roku 2009 na HPP. V roce 2008 vykonávala funkci bez nároku na odměnu). Což dokazuje i nárůst podílu nepřímých mzdových nákladů z původních 8,03 % v roce 2008 na 16,8 % v roce 2009. Mzdové náklady celkem uvedené v tabulce 14 byly od celkových osobních nákladů poníženy o ostatní sociální pojištění, které platí zaměstnavatel ze zákona dle počtu zaměstnanců a nevztahuje se na mzdové náklady jednotlivých zaměstnanců.

Pro potřeby efektivního řízení organizace a pro potřeby finančního řízení, je vždy nezbytné znát nákladovou náročnost vyráběného produktu či poskytované služby. Zjištění výše nákladů na jednu hodinu služby osobní asistence umožní snadnější zpracování žádostí o dotace, jednání na úřadech, efektivnější stanovení ceny a v neposlední řadě informaci o případné dodatečné potřebě zdrojů na krytí nákladů. Management sdružení Pomoc tuto informaci pro účely řízení a stanovení cen doposud ve své činnosti nevyužívalo, ale ani nezjišťovalo. Cena služby osobní asistence byla stanovena na základě cen, které byly používány v původním občanském sdružení, ze kterého sdružení Pomoc vzniklo.

Výše mzdových nákladů se odvíjí od počtu odsloužených hodin osobní asistence, neboť zaměstnanci pracující na dohodu ale i zaměstnanci na hlavní pracovní poměr jsou až na několik zaměstnanců odměňováni na základě odpracovaných hodin. Jsou tedy odměňováni na základě hodinové mzdy, kdy jednotkou vykonané práce je hodina osobní asistence. Osobní asistentky, jejichž mzda nezávisí na počtu odpracovaných hodin osobní asistence, mají při porovnání hodinového výdělku stejné pracovní ohodnocení jako ostatní osobní asistentky a jsou povinny odpracovat 40 hodin týdně.

Počet poskytnutých hodin osobní asistence za rok 2008 a 2009 uvádí tabulka 15.

Tab. 15 Odsloužené hodiny osobní asistence v roce 2008 a 2009 (zprac. autor)

rok	2008			2009		
	pásmo 1	pásmo 2	celkem	pásmo 1	pásmo 2	celkem
počet hodin osobní asistence	15 024,5	1 976,5	17 001	20 700,5	3 558,5	24 259
procentuální vyjádření	88,37%	11,63%	100%	85,33%	14,67%	100%

V roce 2008 bylo v pásmu 1 poskytnuto 15 024,5 hodin osobní asistence, což představuje 88,37 % z celkového počtu poskytnutých hodin osobní asistence v daném roce. Pásmo 1 zahrnuje poskytování služeb osobní asistence v čase od 7:00 hod. do 17:00 hod. v pracovních dnech. V pásmu 2 nebo-li o víkendech, svátcích a v pracovní dny od 17:00 hod. do 7:00 hod. bylo poskytnuto 1 976,5 hodin osobní asistence, které představují 11,63 %. Celkem tedy bylo v roce 2008 poskytnuto 17 001 hodin osobní asistence. V roce 2009 bylo celkem poskytnuto 24 259 hodin osobní asistence, z čehož 20 701 hodin bylo poskytnuto v pásmu 1 a v pásmu 2 bylo poskytnuto 3 558,5 hodin osobní asistence. Procentuální podíl poskytnutých hodin v pásmu 1 a 2 v roce 2009 oproti roku 2008 zůstal téměř nezměněn.

Mzdové náklady představují jediné přímé náklady vztahující se na hodinu služby osobní asistence, neboť tato služba je poskytována v domácnosti klienta a veškerý potřebný materiál si zajišťuje klient na vlastní náklady. (Potřebným materiálem jsou zde např. hygienické a zdravotnické potřeby). Specifickým nákladem vztahujícím se k službě osobní asistence je cestovné ke klientům. Jedná se o náklady za cestu osobní asistentky ke klientovi a od klienta, které jsou vynakládány zejména pokud asistentka

za klientem dojíždí do jiné obce. Tyto náklady hradí klient zpětně v plné výši, vždy společně s úhradou za službu osobní asistence, tedy každý měsíc.

Výše mzdových nákladů, které vyvolá poskytnutí jedné hodiny osobní asistence zobrazuje následující tabulka. V tabulce 16 jsou uvedeny i ceny za hodinu služby osobní asistence, které platí klient a které by měly pokrývat alespoň přímé náklady na jednu hodinu služby.

Tab. 16 Výše mzdových nákladů na hodinu osobní asistence (zprac. autor)

náklady	pracovní dny	víkend, svátky
základní hodinová mzdová sazba v Kč	55	68,75
mzdové náklady včetně pojistného placené zaměstnavatelem v Kč	73,7	92,13
cena za hodinu služby		
pro stupeň bezmocnosti I	55 (60)	65 (70)
pro stupeň bezmocnosti II	65 (70)	75 (80)
pro stupeň bezmocnosti III	75	85
pro stupeň bezmocnosti IV	85	95

Z tabulky 16 je zřejmé, že výše ceny, kterou klient platí za hodinu osobní asistence, pokryje výši mzdových nákladů na hodinu pouze v případě, že se bude jednat o klienty se stupněm bezmocnosti III a IV v případě pracovních dnů a se stupněm bezmocnosti IV v případě víkendů a svátků. V ostatních případech je zřejmé, že příjem z jedné hodiny služby nestačí na pokrytí mzdových nákladů asistentky, která službu vykonává.

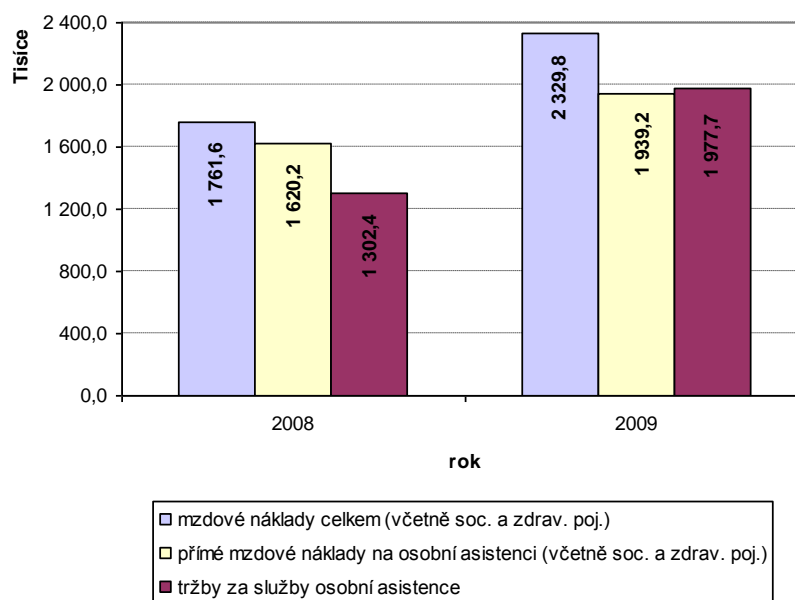
V březnu roku 2009 došlo ke zvýšení cen u stupně I a II o 5 Kč na hodinu. Ceny jsou v tabulce 16 uvedeny v závorce. Výše mezd zůstala v roce 2009 nezměněna. Ovšem ani po zvýšení ceny nedochází u těchto skupin klientů ke krytí mzdových nákladů.

Výše uvedené závěry je třeba brát pouze orientačně, neboť asistentky pracující na DPČ a na DPP mají vyšší hodinové mzdy neměnnou v závislosti na víkendu. Zároveň je třeba vzít v úvahu, kolik daného stupně služby využívá, neboť převis výnosů nad náklady u stupňů III a IV může částečně krýt ztrátu u nižších stupňů. Pro přesné vymezení nákladů na hodinu služby osobní asistence by bylo zapotřebí sestavit

kalkulaci nákladů formou zakázkové kalkulace⁴, kdy bychom za zakázku považovali poskytnutí služby osobní asistence jednomu klientovi za jeden měsíc. Tento postup je vzhledem k velkému množství klientů velice obsáhlý a bylo by třeba mu věnovat další kapitolu. Výpočet je rovněž komplikován i z pohledu dostupnosti podkladových dat, proto bylo vzhledem k rozsahu a zadání práce od něj opuštěno.

Ovšem oprávněnost úsudku na nedostatečné krytí přímých (mzdových) nákladů osobní asistence prokazuje i následující graf, který porovnává výši mzdových nákladů a výši tržeb z osobní asistence.

Graf 10 Porovnání výše mzdových nákladů a tržeb z osobní asistence v Kč (zprac. autor)



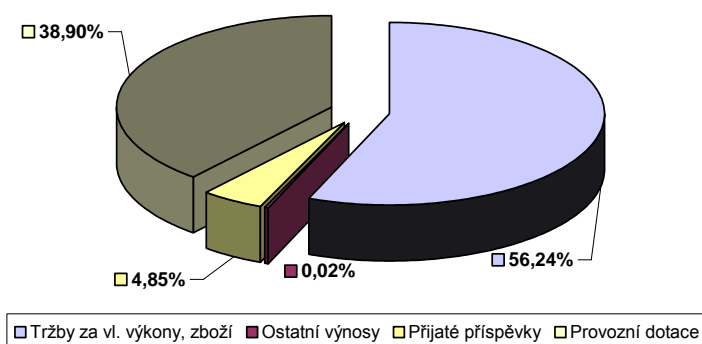
Z grafu 10 je zřetelné, že v roce 2008 výše tržeb z osobní asistence zdaleka nepokrývá mzdové náklady vztahující se na osobní asistenci. Naopak v roce 2009 jsou již tyto mzdové náklady kryty příjmem ze služeb osobní asistence. Tento převis představuje pouhých 38 475 Kč. Nepřímé mzdy a další nepřímé náklady v podobě správní režie musí být tedy kryty jinými příjmy.

⁴ „Zakázková kalkulace se využívá v nesdružené výrobě a její použití přichází v úvahu u kusové výroby, kde kalkulační jednicí jsou jednotlivé zakázky (respektive práce nebo služby). Náklady (a sice přímé náklady) jsou sledovány přímo na jednotlivé zakázky (38, s. 47).“

4.3.5 Analýza výnosů činnosti sdružení v roce 2008

Na základě hodnot uvedených ve výkazech účetní uzávěrky za rok 2008 byla provedena základní analýza struktury výnosů sdružení. Výchozím výkazem pro analýzu byl Výkaz zisku a ztrát za rok 2008 uvedený v tabulce 5. Z údajů v tabulce 5 vychází i následující graf struktury výnosů činnosti sdružení v roce 2008.

Graf 11 Struktura výnosů v roce 2008 (zprac. autor)



Nadpoloviční část výnosů 56,24 % tvoří příjmy z poskytovaných služeb, nebo-li tržby za vlastní výkony a zboží v absolutním vyjádření 1 323 020 Kč. V roce 2008 poskytovalo sdružení pouze služby osobní asistence a základní sociální poradenství.

Velký podíl na výnosech 38,9 % činí i v absolutním vyjádření 915 094 Kč přijaté provozní dotace. Jedná se o provozní dotaci od města v částce 150 000 Kč jako příspěvek na činnost sdružení a zbylou část této skupiny výnosů tvoří dotace úřadu práce na úhradu mzdových nákladů těch zaměstnanců, jejichž pracovní místo bylo vytvořeno ve spolupráci s úřadem práce.

Další skupinu výnosů představují přijaté příspěvky, které se na celkových výnosech sdružení podílejí z 4,85 % a v absolutním vyjádření představují částku 114 103 Kč. Do této skupiny patří zejména přijaté finanční příspěvky a darování hmotného majetku a to jak drobného, tak i dlouhodobého. Finanční příspěvky v tomto roce představovaly částku 32 553 Kč a jednalo ze zejména o finanční dary fyzických osob. V částce 81 550 Kč získalo sdružení darem drobný dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý hmotný majetek.

Poslední uvedenou skupinou výnosů jsou ostatní výnosy, mezi které patří zejména bankovní úroky. Tato část výnosů představuje 0,02 % veškerých výnosů sdružení.

Analýza výnosů byla zaměřena na skupinu výnosů, které představují nejvyšší příjem sdružení. Jedná se o tržby za vlastní výkony a zboží. Přesněji tržby za poskytnuté služby. V tabulce 17 je uvedeno podrobné členění této skupiny výnosů, tak jak je zachyceno v účetnictví sdružení.

Tab. 17 Struktura výnosů „Tržby za vl. výkony, zboží“ v roce 2008 (interní zdroj)

sk.	název účtu	CZK	%
60	Tržby za vl. výkony, zboží	1 323 020,00	100,00
	Služby osobní asistence	1 302 444,00	98,44
	Tržby - charitat. Akce	20 576,00	1,58

V roce 2008 poskytovalo sdružení pouze služby osobní asistence a základní sociální poradenství. Vzhledem k tomu, že základní sociální poradenství je dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (31) poskytováno bezplatně, představují veškeré příjmy za poskytnuté služby příjmy z osobní asistence. Z tabulky 17 lze vyčíst výši příjmu za služby osobní asistence v částce 1 302 444 Kč. Tyto příjmy rovněž představují 98,44 % veškerých příjmů za poskytnuté služby.

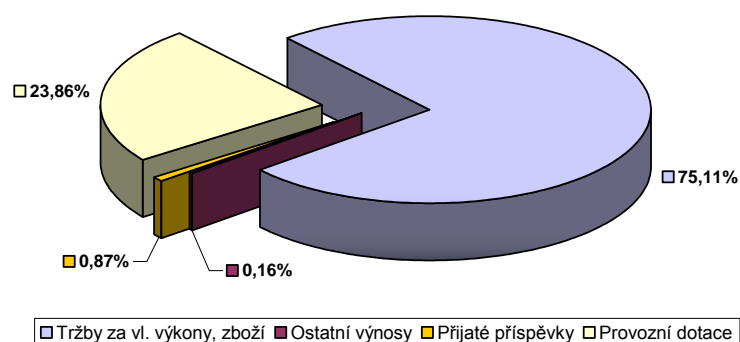
V roce 2008 uspořádalo sdružení ve spolupráci s jiným občanským sdružením, které působí v oblasti domácí zdravotní péče, charitativní akci pojmenovanou „Úsměv dětem“. Na programu charitativní akce bylo mimo jiné i vystoupení zpěváka Michala Davida, módní přehlídka s následnou dražbou a vystoupení dětské taneční skupiny. Výtěžek z charitativní akce ve výši 20 576 Kč byl věnován na činnost sdružení Pomoc.

Úroveň tržeb za vlastní výkony a zboží závisí mimo jiné na jednotkové ceně služby. Ta je pro neziskové organizace poskytující sociální služby omezena zákonem o sociálních službách (31), který stanovuje horní hranici ceny za hodinu služby osobní asistence na 85 Kč. Sdružení Pomoc účtovala svým klientům v roce 2008 za hodinu osobní asistence od 55 Kč do 85 Kč v závislosti na přiděleném stupni bezmocnosti klienta (viz tabulka 16).

4.3.6 Analýza výnosů činnosti sdružení v roce 2009

Analýza výnosů činnosti sdružení za rok 2009 vychází stejně jako předchozí analýza z účetních informací, konkrétně z výkazu zisku a ztráty roku 2009 (viz tabulka 8). Procentuální vyjádření struktury výnosů v roce 2009 je uvedeno v následujícím grafu.

Graf 12 Struktura výnosů 2009 (zprac. autor)



Z grafu 12 je zřejmé, že největší měrou se na celkových výnosech roku 2009, které dosáhly hodnoty 2 660 186,26 Kč, podílely výnosy z tržeb za vlastní výkony a zboží. Podíl této skupiny výnosů na celkových výnosech činil 75,11 %. Výraznou měrou k úrovni celkových výnosů přispěly i provozní dotace. Ty stejně jako v roce 2008 představovaly dotace pouze ze dvou zdrojů. Jednalo se o dotace úřadu práce na mzdové náklady zaměstnanců, jejichž místo vzniklo ve spolupráci s úřadem práce a dále sdružení získalo dotaci od města na podporu činnosti sdružení. Podíl uvedených dotací tvořil 23,86 % celkových výnosů v tomto roce. Oproti předešlým dvěma uvedeným skupinám výnosů představují výnosy z přijatých příspěvků a ostatní výnosy nevýrazný podíl na celkových výnosech, který činí 0,87 % a 0,16 %.

Jak již bylo řečeno, největší finanční příjem plyne pro sdružení z tržeb za vlastní výkony. V roce 2009 rozšířilo sdružení své portfolio poskytovaných služeb o další služby. Jejich výčet a zároveň podíl na tržbách za vlastní výkony uvádí následující tabulka.

Tab. 18 Struktura výnosů „Tržby za vl. výkony, zboží“ v roce 2009 (interní zdroj)

sk.	název účtu	CZK	%
60	Tržby za vl. výkony, zboží	1 998 170	100
	Služby osobní asistence	1 977 655	98,97
	Služby OS - poradna	300	0,02
	Půjčení komp. pomůcek	4 055	0,20
	Služby OS - taxi	13 710	0,69
	Zboží pro klienty	2 450	0,12

Z tabulky 18 je zřejmé, že i přes rozšíření služeb sdružení zůstává osobní asistence hlavní službou a také zdrojem příjmů, neboť právě příjmy z této služby tvoří 98,97 % veškerých tržeb. Druhý největší podíl ovšem nedosahující ani jednoho procenta podílu tvoří tržby za služby handitaxi. Služba půjčení kompenzačních pomůcek byla zahájena v průběhu roku a představuje vedlejší činnost organizace. Co se týče tržeb za zboží pro klienty, i v této službě vystupuje sdružení jako zprostředkovatel. Pro své klienty nakupuje různé hygienické pomůcky a prostředky a prodává je svým klientům bez marže. Tržby za poradenské služby představují příjmy za poskytnutí psychologického poradenství. Tuto službu vykonává pro sdružení odborník na základě dohody o provedení práce.

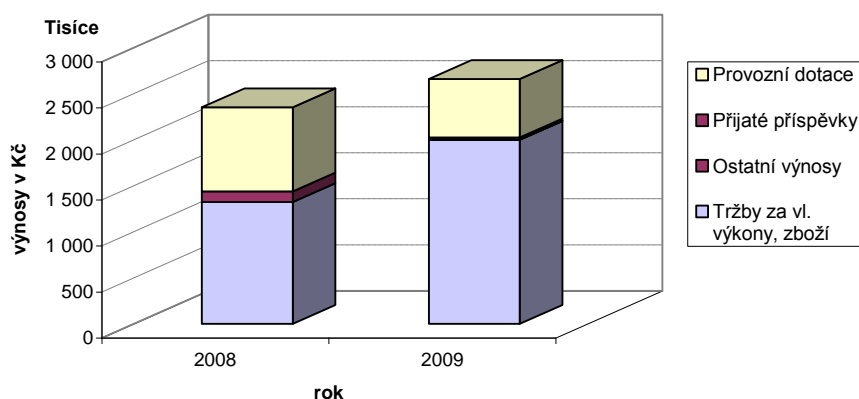
4.3.7 Porovnání výnosů činnosti sdružení v letech 2008 a 2009

Porovnání výnosů v letech 2008 a 2009 spočívá především ve vyčíslení přírůstku nebo úbytku, ale také v komparaci zdrojů, které tyto výnosy tvoří a přispívají k jejich růstu. V následující tabulce jsou uvedeny výnosy za jednotlivé roky.

Tab. 19 Výnosy sdružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)

2008				2009			
sk.	název účtu	CZK	podíl	sk.	název účtu	CZK	podíl
60	Tržby za vl. výkony, zboží	1 323 020,00	56,24%	60	Tržby za vl. výkony, zboží	1 998 170,00	75,11%
64	Ostatní výnosy	428,92	0,02%	64	Ostatní výnosy	4 190,27	0,16%
68	Přijaté příspěvky	114 103,00	4,85%	68	Přijaté příspěvky	23 078,00	0,87%
69	Provozní dotace	915 094,00	38,90%	69	Provozní dotace	634 748,00	23,86%
Výnosy celkem		2 352 645,92	100%	Výnosy celkem		2 660 186,27	100%

Graf 13 Výnosy sdružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)



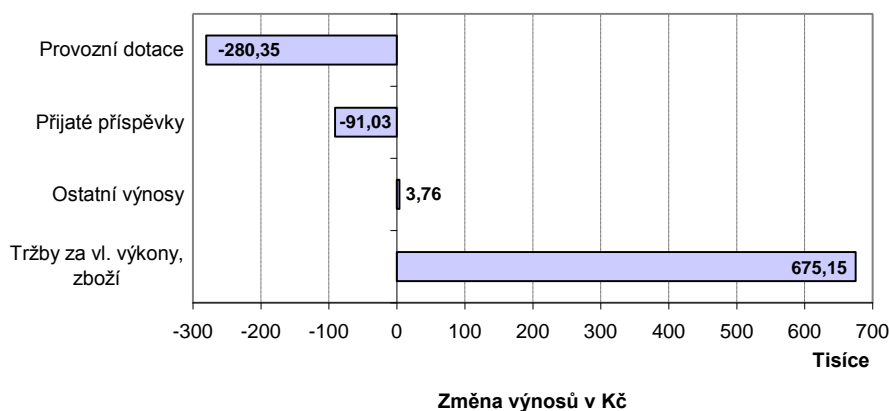
Na základě informací uvedených v tabulce 19 a grafu 13 lze konstatovat, že složení výnosů z hlediska podílu jednotlivých skupin výnosů se nezměnilo. Největší podíl na celkových výnosech činí po oba roky tržby za vlastní výkony a zboží. Druhý významný podíl představují provozní dotace. Naopak přijaté příspěvky oproti roku 2008 klesly a tím se snížil jejich podíl na celkových výnosech z 4,85 % na 0,87 %.

Přesné vymezení přírůstku či úbytku jednotlivých skupin výnosu zobrazuje tabulka 20 a následující graf.

Tab. 20 Meziroční přírůstek výnosů (zprac. autor)

Skupina výnosů	Přírůstek (úbytek)		Vliv v % na celkový přírůstek výnosů
	v Kč	v %	
60 Tržby za vl. výkony, zboží	675 150,00	51,03	219,53
64 Ostatní výnosy	3 761,35	876,94	1,22
68 Přijaté příspěvky	-91 025,00	-79,77	-29,60
69 Provozní dotace	-280 346,00	-30,64	-91,16
Celkový přírůstek výnosů	307 540,35	13,07	100,00

Graf 14 Změna výnosů dle jednotlivých skupin výnosů (zprac. autor)

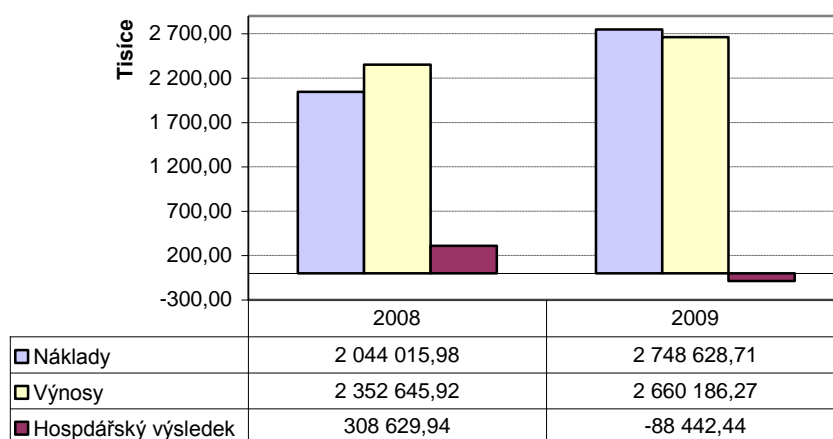


Dle informací získaných z tabulky 20 vzrostly celkové výnosy v roce 2009 oproti roku 2008 o 13,07 %, v absolutním vyjádření o 307 540, 35 Kč.

Podrobnější informace o složení přírůstku výnosů lze vyčíst z grafu 14, ze kterého je zřejmý výrazný vliv tržeb za vlastní výkony a zboží na celkový přírůstek výnosů. Nárůst tržeb za vlastní výkony a zboží o 51,03 % převážil pokles ostatních skupin výnosů jako jsou provozní dotace a přijaté příspěvky. Přijaté dotace klesly oproti roku 2008 o 79,77 % a přijaté příspěvky o 30,64 %. Pokles dotací byl způsoben zejména menším objemem dotací od úřadu práce. Co se týče přijatých příspěvků došlo zejména k poklesu počtu hmotných darů. Skupinu výnosů, která vzhledem k roku 2008 vzrostla nejvíce, představují ostatní výnosy, jež stouply z původní částky 428,92 Kč na 4 190,27 Kč, tedy o 876,94 %. Ale i přesto jejich podíl na celkových výnosech nepřekročil ani v jednom roce jedno procento.

Srovnání celkového přírůstku nákladů a výnosů v jednotlivých letech uvádí graf 15. Z grafu 15 a dále z tabulky 15 a 20 lze vyčíst, že celkové náklady v roce 2009 oproti roku 2008 vzrostly o 34,47 %, v absolutním vyjádření o 704 612, 73 Kč. Naproti tomu celkové výnosy vzrostly pouze o 13,07 %, v absolutním vyjádření o 307 540, 35 Kč.

Graf 15 Porovnání nákladů a výnosů v roce 2008 a 2009 v Kč (zprac. autor)



Z uvedeného grafu 15 je zřejmé, že nárůst nákladů v roce 2009 převážil nárůst výnosů o 397 072,38 Kč, což se projevilo na výsledku hospodaření, který skončil v roce 2009 ztrátou 88 442,44 Kč. Naopak v roce 2008 dosáhlo sružení zisku o velikosti 308 629,94 Kč.

4.4 Zdroje financování činnosti sružení

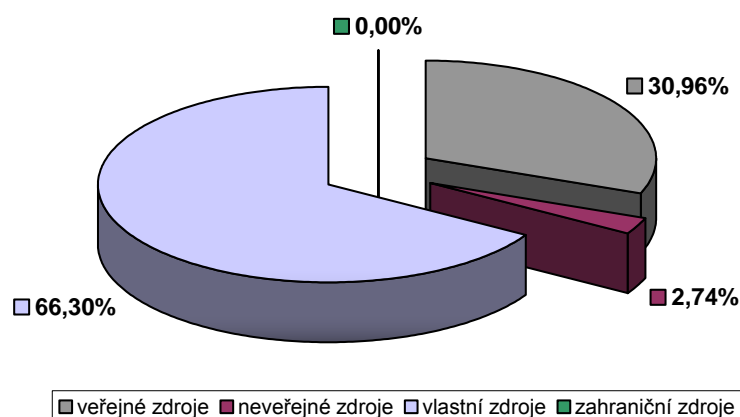
Z uvedené analýzy výnosů sružení lze rovněž analyzovat finanční zdroje, které sružení využívá k financování své činnosti. Na základě informací uvedených v tabulce 19 lze konstatovat, že ve struktuře výnosů let 2008 a 2009 převládá jako zdroj příjmů tržby za vlastní výkony a zboží. Tento zdroj je doplněn finančními prostředky z veřejných rozpočtů. Soukromé zdroje jsou ve struktuře výnosů zastoupeny až na třetím místě.

Ucelený přehled financování činnosti sružení v letech 2008 a 2009 poskytuje následující tabulka 21.

Tab. 21 Zdroje financování činnosti sružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)

zdroj	2008	2009	celkem	podíl v %
veřejné zdroje	915 094	634 748	1 549 842	30,96
<i>státní rozpočet</i>	765 094	309 748	1 074 842	
<i>krajský rozpočet</i>	-	-	0	
<i>obecní rozpočty</i>	150 000	325 000	475 000	
neveřejné zdroje	114 103	23 078	137 181	2,74
<i>individuální dary a sponzorství</i>	81 550	23 078	104 628	
<i>firemní dárcovství</i>	32 553	-	32 553	
<i>příjmy z loterie</i>	-	-	0	
<i>příjmy od nadací</i>	-	-	0	
vlastní zdroje	1 323 446,92	1 996 230,27	3 319 677	66,30
<i>poplatky a příspěvky za služby</i>	1 302 444	1 991 665	3 294 109	
<i>členské příspěvky</i>	-	-	0	
<i>příjmy z prodeje činností</i>	-	4055	4 055	
<i>investiční výnosy</i>	426,92	510,27	937	
<i>benefiční akce</i>	20 576	-	20 576	
zahraniční zdroje	0	0	0	0,00
<i>strukturální fondy EU</i>	-	-	0	
<i>jiné zahraniční zdroje</i>	-	-	0	

Graf 16 Zdroje financování činnosti sdružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)



Rovněž i po porovnání zdrojů financování v letech 2008 a 2009 je zřejmá převaha financování z vlastních zdrojů, které tvoří 66,3 % příjmů z celkových zdrojů. Příjmy z vlastních zdrojů představují zejména tržby za vlastní výkony, které spadají do zdrojů typu „poplatky a příspěvky za služby“, neboť se jedná o příjmy ze služeb poskytovaných v rámci poslání organizace. V roce 2009 začalo sdružení provozovat i doplňkovou činnost v podobě půjčování zdravotních a kompenzačních pomůcek. Příjmy z této činnosti dosáhly částky 4 055 Kč a řadí se mezi zdroje „příjmy z prodeje činnosti“. Ředitelka sdružení v rozhovoru uvedla, že zájem o tuto službu neustále stoupá, její využití je ale omezeno počtem zdravotních a kompenzačních pomůcek, které sdružení Pomoc vlastní. Příjmy z benefičních akcí byly v roce 2009 nulové oproti roku 2008. Co se týče investičních výnosů, uvedené hodnoty v obou rocích představují pouze bankovní úroky. Sdružení neprovozuje žádnou investiční činnost. Stejně tak i nevyužívá jako zdrojů příjmu členské poplatky.

Druhý největší podíl na financování sdružení mají veřejné zdroje. Jak v roce 2008 tak i v roce 2009 získalo sdružení dotace ze státního rozpočtu od úřadů práce na krytí mzdových nákladů zaměstnanců, jejichž pracovní místo bylo vytvořeno ve spolupráci s pracovním úřadem, a z municipálního rozpočtu ve formě dotace na podporu činnosti. Ani v jenom z uvedených let nezískalo sdružení dotaci od ministerstva práce a sociálních věcí, přesto, že o tuto dotaci bylo zažádáno. Stejně tomu bylo i v případě žádosti o dotaci od Středočeského kraje.

Z hlediska neveřejných zdrojů získalo sdružení v obou letech drobné příspěvky a dary. Jednalo se jak o dary hmotné, tak i finanční, nikoliv ale o granty. Mezi dárci byly fyzické i právnické osoby. Sdružení také spolupracuje se soukromou firmou, která pro sdružení v rámci firemního dárcovství zajistila v roce 2008 služby v oblasti public relation a firemního designu. Naproti tomu sdružení doposud nevyužilo neveřejných zdrojů jako jsou např. příjmy od nadací a příjmy z grantů soukromých podniků.

Co se týče zahraničních zdrojů, sdružení je doposud k financování své činnosti vůbec nevyužilo. Důvodem toho je zejména krátká doba existence organizace.

5 Diskuze a návrh řešení

Specifika řízení neziskové organizace spočívají zejména v uvědomění si a definování poslání organizace, strategii vyžadující marketing služeb, zavádění inovací a změn a získávání finančních prostředků nutných pro jejich provoz. Výrazně specifický přístup je vyžadován zejména k řízení lidských zdrojů (15, s. 8). Poslání vyjadřuje důvod existence neziskové organizace, proč je organizace tady a čeho chce dosáhnout (16, s. 13).

V této diplomové práci bylo analyzováno občanské sdružení Pomoc, které působí v oblasti sociálních služeb, kde poskytuje terénní služby sociální péče. Hlavní náplní činnosti sdružení je poskytování služeb osobní asistence handicapovaným a starým lidem. Sdružení Pomoc působí na regionální úrovni a díky své krátké existenci se řadí mezi „mladé“ organizace.

Poslání občanského sdružení Pomoc zní: *Podpora samostatného života handicapovaných lidí*. Poslání bylo definováno v zakládajících stanovách organizace a plně vystihuje důvod existence neziskové organizace.

Návrh projektu rozvoje občanského sdružení Pomoc

Na základě provedené analýzy specifík řízení a následné analýzy nákladů a výnosů činnosti občanského sdružení Pomoc a na základě poznatků z odborné literatury byl sestaven návrh projektu rozvoje občanského sdružení Pomoc, který má za cíl zlepšit a zefektivnit činnost tohoto sdružení. Návrh projektu se skládá z dílčích částí, které reflektují provedené analýzy a zjištěné nedostatky v řízení občanského sdružení Pomoc.

Dílčí části projektu:

1. Projekt spolupráce občanského sdružení Pomoc se starosty městysů a větších obcí v regionu působnosti sdružení zahrnující i spolupráci s Úřadem práce

Výstupem této dílčí části projektu bude rozšíření služeb sdružení Pomoc dále do regionu bez navýšení mzdových nákladů, snížení ceny služby osobní asistence pro klienty na venkově, a v neposlední řadě vytvoření nových pracovních míst.

- V rámci spolupráce navrhuji vyjednávání a dohodu o zřízení pracovního místa ze strany obce, jehož náplní bude vykonávání služby osobní asistence pro klienta z dané obce či okolí. Na toto místo bude přijat občan dané obce vedený na Úřadu práce. To umožní rozšířit služby poskytované občanským sdružením Pomoc pro občany v dané obci a jejím okolí a dotování mzdových nákladů uvedeného pracovního místa úřadem práce v rámci možnosti zřízení společensky účelného místa, které umožňuje zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Sdružení Pomoc jako registrovaný poskytovatel sociální služby toto pracovní místo zajistí odborným dohledem, zaškolením pracovníka a zaštitěním vykonávání služby osobní asistence pro klienta z dané obce či okolí.

Odůvodnění návrhu:

Sdružení Pomoc poskytuje sociální služby v městě svého působení, ale i v jeho blízkém okolí. Přestože má sdružení pevně stanovený ceník služeb, který udává cenu služby osobní asistence za 1 hodinu, na základě výsledků provedené analýzy lze konstatovat, že cena služby pro klienta na venkově je vyšší než pro klienta žijícího ve městě, kde sdružení sídlí. Důvodem toho jsou cestovní náklady, které jsou klientovi účtovány spolu s cenou za poskytnuté služby. Jedná se o cestovné, které je vynaloženo v případě, že asistentka za klientem dojíždí.

Od doby zahájení činnosti sdružení Pomoc vzrostl výrazně počet klientů sdružení, což bylo dokázáno i v provedené analýze. V souvislosti s tím vzrostl i počet zaměstnanců sdružení. Výstupy analýzy nákladů sdružení v letech 2008 a 2009 ukázaly na výrazný podíl mzdových nákladů na celkových nákladech sdružení. Výše mzdových nákladů se odvíjí zejména od počtu odsloužených hodin osobní asistence, neboť strukturu zaměstnanců sdružení tvoří převážně zaměstnanci na pozici osobní asistentka, kteří jsou odměňováni na základě počtu odpracovaných hodin. Současnou strukturu zaměstnanců sdružení (ke dni 1.3.2010) tvoří 24 zaměstnanců na pozici osobní asistent/ka, koordinátorka osobní asistence, administrativní pracovnice a ředitelka sdružení. Za účelem pokrytí mzdových nákladů bylo několik pracovních míst na pozici osobní asistentka již vytvořeno ve spolupráci s úřadem práce. Počet těchto pracovních míst je omezen, proto není možné tento počet dále navyšovat.

2. Projekt marketingu a marketingové komunikace

Podstatou této dílčí části projektu je nalezení koncepčního řešení problematiky marketingu a marketingové komunikace sdružení Pomoc, součástí kterého bude stanovení základních cílů a postupů v oblasti marketingu a marketingové komunikace. V rámci koncepčního řešení této problematiky navrhuji:

- postupovat v rámci strategických kroků, které představují definování cílové skupiny, a následné využití marketingových nástrojů. Využití marketingového výzkumu jako základního pilíře veškerých činností v oblasti marketingu, který umožní sdružení Pomoc zjistit zájem o poskytované služby a další potřeby cílové skupiny klientů nebo dalších zájemců o využití služeb občanského sdružení Pomoc;
- přehodnotit počet a okruh lidí, kteří ve sdružení zajišťují marketingové činnosti, neboť v současné době zajišťuje veškerou tuto činnost ředitelka sdružení, která se vzhledem k náplni své práce i osobnímu vyjádření nemůže této činnosti plně věnovat. Rozšíření pracovního týmu by přineslo nové myšlenky a nápady, prohloubení činnosti v PR a marketingu a následné budování silné značky s pozitivní image;
- analyzovat efektivitu dosud používané marketingové komunikace a nalézt odpověď na otázku, proč se sdružení Pomoc stále nedostalo do širšího podvědomí blízké veřejnosti. K provedení marketingového výzkumu navrhuji využití dosavadní spolupráce sdružení se soukromou firmou;
- zaměřit marketingovou komunikaci nejen na seniory, ale rovněž na lidi v produktivním věku, jejichž rodiče mohou být potencionálními klienty sdružení a kteří jsou často těmi, kteří rozhodují o možném způsobu pomoci svým blízkým. V souvislosti s tím navrhuji vyšší využití internetu v rámci marketingové komunikace, např. zřízení internetového odkazu na webové stránky sdružení Pomoc v internetových vyhledávačích;
- více využít možnosti propagace služeb a činnosti sdružení Pomoc v regionálním tisku zejména v městském zpravodaji a podobných tiskovinách, které jsou zdarma distribuovány přímo občanů a pomocí nichž může sdružení snadněji vstoupit do podvědomí veřejnosti.

Odůvodnění návrhu:

Občanské sdružení Pomoc využívá pro svoji činnost v oblasti marketingu pouze jeden marketingový nástroj, kterým je propagace výrobků a služeb. K propagaci služeb využívá sdružení Pomoc velmi příležitostně informativních článků v regionálním tisku. V centru města, kde sdružení působí, je umístěn reklamní billboard, ve vitrině městského úřadu byla krátkodobě vystavena informační deska s informacemi o činnosti sdružení včetně kontaktů a fotografií. Pro zajištění propagačních předmětů sdružení spolupracuje se soukromou firmou, která pro Pomoc zajišťuje např. výrobu tiskovin, navrhla logo a pracuje na rozvoji jednotného firemního designu. Tato firma poskytuje vybrané úkony pro sdružení Pomoc bez nároku na odměnu, jako tzv. firemní dárcovství. Sdružení využívá k propagaci služeb handitaxi a osobní asistence reklamní letáky, které byly distribuovány k doktorům v regionu, na obecní úřady, poskytovatelům jiných sociálních služeb, na sociální odbor aj.

Podle Šedivého, M. (39, s. 83) stačí k úspěšnému marketingu neziskových organizací provést základní marketingový výzkum, kterým lze zjistit různé další informace, včetně efektivity marketingové komunikace (3, s. 83). V neziskových organizacích bývá často podceňována vnější komunikace neboli public relations – PR. Mnoho organizací obecně zapomíná na rozmanitost forem komunikací s veřejností a často vydává pouze výroční zprávu, informační leták a pořádá např. jednu tiskovou konferenci (21, s. 127).

Sdružení Pomoc každoročně sestavuje výroční zprávu, kterou umísťuje na své internetové stránky. Na těchto stránkách lze najít veškeré potřebné informace o sdružení. Důležitou součástí internetových stránek sdružení Pomoc z hlediska PR je zveřejnění dárců, podporovatelů a příznivců Pomoci jako kompenzace za poskytnuté dary a příspěvky. Stránky jsou designované v barvách loga sdružení. Sdružení Pomoc je rovněž členem celorepublikové Asociace poskytovatelů sociálních služeb a ve městě svého působení je členem komunitního plánování sociálních služeb. Veškeré činnosti v oblasti marketingu a PR vykonává za sdružení Pomoc jeho ředitelka, která se dle jejího vyjádření z důvodu velké pracovní vytíženosti nemůže dané problematice dostatečně věnovat.

Sdružení Pomoc využívá k vlastní propagaci širokou paletu forem vnější komunikace, které jsou dostupné pro malou neziskovou organizaci s regionální působností. Přesto, jak v rozhovoru uvedla ředitelka sdružení, je informovanost občanů města a okolí o existenci a činnosti sdružení Pomoc velmi malá a sdružení Pomoc se doposud nepodařilo dostat do širšího podvědomí místní veřejnosti.

3. Projekt fundraisingu a rozšíření portfolia zdrojů financování činnosti sdružení

Podstatou projektu je nalezení koncepčního řešení zajištění financování činnosti sdružení Pomoc, součástí kterého bude stanovení základních cílů a postupů v oblasti získávání finančních zdrojů. V rámci koncepčního řešení této problematiky navrhuji:

- využití metod fundraisingu jako plánovaného procesu získávání finančních prostředků, na jehož začátku stojí stanovení konkrétních cílů, sestavení nákladového a následně zdrojového rozpočtu a v neposlední řadě provedení analýzy dostupných zdrojů financování;
- rozšíření portfolia zdrojů financování, které sníží riziko závislosti financování na dosud využívaných zdrojích, neboť z provedené analýzy bylo zjištěno, že sdružení nevyužívá všech možných zdrojů financování. Sdružení doposud nevyužilo např. možnost financování v rámci grantového řízení nadací či soukromých firem a žádné zkušenosti nemá i se zahraničními zdroji;
- v rámci rozšíření portfolia zdrojů financování využít zejména možnost financování v rámci grantového řízení nadací či soukromých firem, dále rozšíření zdrojů samofinancování v podobě prohloubení doplňkové činnosti „půjčovna kompenzačních pomůcek“ a v neposlední řadě využití evropských strukturálních fondů, konkrétně Evropského sociálního fondu, který umožňuje financování projektů v sociální oblasti;
- za účelem „snadnějšího přístupu k dárcům“ delegovat kompetence nebo zvážit možnost rozšíření pracovního týmu o osobu tzv. fundraisera, která by vykonávala činnosti v oblasti fundraisingu. To by přispělo ke snížení nároků na ředitelku sdružení, která by se mohla plně věnovat ostatním náležitostem řízení organizace.

Odůvodnění návrhu:

Každá nezisková organizace by měla k zajišťování finančních prostředků přistupovat aktivně a systematicky. Získávání prostředků (fundraising) místo pasivního čekání by se mělo stát běžnou součástí práce každé neziskové organizace (23, s.101). Pro zajištění fundraisingových aktivit není nutné vytvoření pozice v organizační struktuře, někdo v organizaci může fundraising řídit a někdo jiný vykonávat. Rozhodně ale musí být fundraising zařazen do náplně práce (39, s. 71).

Pro získání finančních prostředků používá sdružení Pomoc jen některé z mnoha způsobů fundraisingu. Jako hlavní způsob získávání finančních prostředků je písemná žádost o grant a inzerce ve sdělovacích prostředcích. Okrajově je využíván způsob osobní návštěvy. Způsob benefiční akce byl doposud využit jen jednou. V případě písemné žádosti o grant se ve sdružení Pomoc jednalo převážně o žádosti o dotace neboli příspěvky na činnost sdružení z veřejných rozpočtů. Veškeré žádosti rovněž sepisuje ředitelka sdružení. Sdružení vůbec nevyužívá ostatních způsobů získávání finančních prostředků. Ve sdružení Pomoc zastává roli fundraisera ředitelka sdružení s občasnou pomocí koordinátorky osobní asistence. V pracovním týmu sdružení není jiná osoba, jejíž náplní práce by bylo obstarávání finančních prostředků a zajištění zdrojů příjmu.

Podle Volfa, J. (9), aby nezisková organizace mohla zajišťovat svou činnost a plnit své cíle, je nutné zabezpečit trvalý přísun finančních prostředků. Pro občanská sdružení je především typické vícezdrojové financování, což představuje kombinaci veřejného financování a financování z neveřejných zdrojů a samofinancování.

Ve struktuře finančních zdrojů sdružení Pomoc převládá jako zdroj příjmů tržby za vlastní výkony a zboží. Jedná se převážně o tržby osobní asistence, které jsou v roce 2009 doplněny příjmem z „Půjčovny kompenzačních pomůcek“. Druhý největší podíl na financování sdružení mají veřejné zdroje v podobě dotací od úřadu práce a rozpočtu města. Soukromé zdroje jsou ve struktuře výnosů zastoupeny až na třetím místě a představují zejména drobné příspěvky a dary. Sdružení doposud nevyužilo neveřejných zdrojů, jako jsou např. příjmy od nadací a příjmy z grantů soukromých podniků. Uvedené vlastní zdroje financování představují oproti veřejným zdrojům

relativně stabilní zdroj příjmů. Přesto jak bylo zjištěno z provedené analýzy nákladů a výnosů, tyto příjmy nestačí na krytí veškerých nákladů sdružení.

Od roku 1990 tvoří zahraniční zdroje významnou část příjmů neziskových organizací. V současné době je jedním z nejvýznamnějších z těchto zdrojů Evropská unie, která v rámci své politiky poskytuje finanční pomoci členským státům Evropské unie (27, s. 71).

Občanské sdružení Pomoc doposud nevyužilo k financování své činnosti žádný zahraniční zdroj.

4. Projekt vytvoření organizace a systému finančního řízení

Podstatou projektu je nalezení koncepčního řešení zajištění finančního řízení sdružení Pomoc, součástí kterého bude stanovení základních cílů a postupů v oblasti ekonomiky a finančního řízení. V rámci koncepčního řešení této problematiky navrhuji:

- aby se vedení sdružení Pomoc více zaměřilo na potřeby finančního řízení organizace ve smyslu sestavení finančního plánu, který bude reflektovat strategické plány v organizaci;
- aby byl do finančního řízení organizace zařazen proces pravidelného sestavování ročního rozpočtu a následného vyhodnocení hospodaření sdružení za uplynulý rok, jehož součástí je i hodnocení výkonnosti a efektivnosti fungování organizace;
- zaznamenávat a sledovat významné ukazatele jako je např. vývoj zisku, ztráty, výnosy, náklady včetně jejich struktury, aktuální statistiky, vývoj počtu klientů, vývoj počtu zaměstnanců, vývoj velikosti potřebných zdrojů, podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích aj. a v neposlední řadě rovněž využití sestavení poměrových ukazatelů finanční analýzy založené na analýze účetních dat;
- pro personální zajištění činností spojených zejména se shromažďováním a sestavováním statistických podkladů pro následné analýzy využít dobrovolnické práce studentů středních a vysokých škol v rámci jejich povinných praxí.

Odůvodnění návrhu:

Z hlediska neziskových organizací má finanční řízení významnou roli, neboť tyto organizace jsou zpravidla závislé na finanční podpoře ostatních subjektů (23, s. 101).

Plamínek, J. (16) uvádí, že jednou z fází procesu finančního řízení je finanční plánování, tedy vytvoření rozpočtu dle plánu činnosti na další období. Ve finančním řízení neziskové organizace by v žádném případě nemělo chybět sestavení celkového rozpočtu skládajícího se z nákladového a zdrojového rozpočtu (39, s. 86).

Sdružení Pomoc ve svém finančním řízení téměř nevyužívá finanční plánování. Vedení sdružení nesestavuje celkový rozpočet na další rok. Dílčí rozpočty jsou sestavovány pouze za účelem žádosti o dotaci.

Pro hodnocení efektivnosti neziskové organizace je vhodné sledovat mimo jiné vývoj zisku, ztráty, výnosů, nákladů včetně jejich struktury, vyrovnanost příjmů a výdajů, podíl výdajů na provoz na celkových výdajích, podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích apod. (11, s. 90). Každý manažer a především ředitel, který odpovídá za financování organizace, by měl být schopen základní práce s daty finanční analýzy a dalších ukazatelů. Výstupy finanční analýzy a práce s nimi pozitivně ovlivňují zvyšování efektivnosti neziskových organizací (39, s. 85).

Ve zkoumaném sdružení Pomoc není žádný z těchto ukazatelů sledován. Vedení sdružení i přes potřeby řízení neprovádí jakékoliv analytické ani statistické hodnocení své činnosti, průběhu nákladů, výdajů, zdrojů financování, kalkulace nákladů aj. Důvodem je zejména časová náročnost ale také odborná znalost, neboť tyto činnosti vyžadují většinou odborné finanční vzdělání. Ředitelka sdružení se v této oblasti průběžně vzdělává na seminářích a jednotlivých kurzech. Účast na těchto kurzech je finančně i časově náročná, což výrazně omezuje možnost dalšího vzdělávání paní ředitelky vzhledem k dalším povinnostem kladeným na její pozici.

5. Projekt koncepčního řízení lidských zdrojů

Podstatou projektu je nalezení koncepčního řešení zajištění kvalitních pracovníků a dobrovolníků, jejich následné vzdělávání, vytvoření týmové spolupráce a v neposlední řadě efektivní delegování pravomocí ve sdružení Pomoc. V rámci koncepčního řešení této problematiky navrhuji:

- zahájit spolupráci s některou ze sociálních škol v regionu a v rámci dobrovolnické práce umožnit studentům vykonání povinné praxe. Tímto krokem získá sdružení do svých řad nové pracovníky s odbornou kvalifikací a zároveň nezatíží svůj rozpočet o další mzdové náklady. Tito dobrovolníci by se mohli podílet na činnostech potřebných v rámci sestavování finančních analýz a statistických dat, na činnostech v rámci marketingových aktivit, zajistit potřebné podpůrné administrativní úkoly aj.
- delegovat určité pravomoci ředitelky sdružení na ostatní členy pracovního týmu. Rozdělením pravomocí se sníží nároky kladené na ředitelku sdružení, což jí umožní, aby se mohla hlouběji věnovat strategickým oblastem potřebným pro činnost sdružení Pomoc;
- zajistit další vzdělávání pracovníků sdružení Pomoc, které je vyžadováno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Náklady s tím spojené financovat buď z dotací ministerstva práce a sociálních věcí, které na tuto činnost poskytuje dotace nebo využít možnosti firemního dárcovství v podobě školení pořádaných soukromými organizacemi.

Odůvodnění návrhu:

Specifickou skupinou lidí, kteří pracují v neziskové organizaci jsou „dobrovolníci“ (15, s. 151). Význam dobrovolnické práce pro organizace spočívá zejména v obětavosti lidí a ve zvýšení výkonnosti organizace. Dalším přínosem je levný zdroj práce, dobré jméno, zlepšení image, nový duch a nadšení (11, s. 107).

Občanské sdružení Pomoc nevyužívá pro svoji činnost dobrovolnickou práci. Jediným případem dobrovolnictví je spolupráce se soukromou firmou v oblasti designu a image, která poskytuje sdružení Pomoc některé služby zdarma a tedy představuje tzv. firemní dobrovolnictví.

Novotný, J. (11) uvádí, že dle dosavadních výzkumů panují v neziskových organizacích největší nedostatky v oblasti personálního řízení. Důvodem může být i to, že neziskové organizace mívají často problémy se sháněním odborníků a specialistů. Lidé pracující v neziskových organizacích jsou často nadšenci, kteří chtějí pomáhat druhým či společnosti a nejsou nutně odborníci na danou problematiku. Jednou z příčin tohoto stavu jsou nízké mzdy v neziskovém sektoru (ve srovnání se ziskovým

sektorem). Jako další příčina vystupuje fakt, že neziskové organizace mají velmi často zajištěné financování jen na následující rok, a tak někteří lidé mohou váhat a obávat se nejistoty zaměstnání.

Toto tvrzení se ve sdružení pomoc potvrdilo, neboť sdružení zaměstnává na pozici osobní asistentka převážně lidi se středním vzděláním nebo vyučené. Zpravidla se jedná o ženy, které z různých důvodů nemohou najít práci ve svém oboru. V některých případech se jedná i o lidi se základním vzděláním. Rovněž na vedoucích pozicích nepracují odborníci na danou problematiku, ale veškeré náležitosti řízení organizace spadají pod kompetence ředitelky sdružení. Potvrzena byla i nízká úroveň mezd ve sdružení, která je hluboko pod průměrem v dané skupině zaměstnání ve Středočeském kraji.

Zákon o sociálních službách (31) vymezuje podmínky poskytnutí dotace ze státního rozpočtu: „*Dotace ze státního rozpočtu se poskytuje na zajištění poskytování sociálních služeb poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru. Dotace se poskytuje k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb v souladu se zpracovaným střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb.*“ Náklady na vzdělávání je možné zahrnout do žádosti o dotaci ze státního rozpočtu na provoz sociálních služeb (33).

Občanské sdružení Pomoc se snaží pomáhat handicapovaným a starým lidem žít důstojný a plnohodnotný život ve své přirozeném prostředí a díky péči, kterou těmto lidem poskytuje, jim umožňuje opětné zařazení do společnosti.

Pro zlepšení řízení občanského sdružení Pomoc a zefektivnění jeho činnosti byl zpracován návrh projektu skládající se z dílčích částí projektu, které se zaměřují na jednotlivé oblasti řízení sdružení Pomoc.

Navrhují, aby jednotlivé výše uvedené dílčí projekty byly řešeny na základě strategického řízení prostřednictvím dílčích procesů, jimiž jsou (40, s. 4):

- definování předmětu činnosti,
- stanovení strategických a výkonových cílů,
- formulace strategie,

- zavádění a realizace zvolené strategie,
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření.

Dále navrhuji, aby strategické řízení výše uvedených dílčích projektů bylo řešeno na úrovni celé organizace a aby se na plánování a realizaci projektů podíleli všichni členové správní rady jako odpovědného statutárního orgánu sdružení, jehož povinností dle stanov organizace je i podpora činnosti a aktivit sdružení.

V této diplomové práci byla navržena některá dílčí opatření v rámci projektu rozvoje občanského sdružení Pomoc, jejichž realizace by mohla vést ke zlepšení současného systému řízení a financování občanského sdružení Pomoc. Při formulování těchto opatření bylo vycházeno ze současného stavu v občanském sdružení, z informací poskytnutých vedením občanského sdružení Pomoc, z poznatků z odborné literatury a ze zkušeností autorky této diplomové práce vyplývajících z její práce v občanském sdružení Pomoc.

Za účelem analýzy řízení sdružení a následné analýzy nákladů a výnosů byla vytvořena řada statistických dat a databází s podrobnými informacemi o klientech a zaměstnancích sdružení, byly sestaveny statistiky ohledně počtu poskytnutých hodin služby osobní asistence v roce 2008 a 2009, příjmů za služby osobní asistence, mzdových nákladů zaměstnanců, stanovení nákladové náročnosti hodiny osobní asistence z hlediska mzdových nákladů aj. Sdružení doposud žádné informace tohoto typu o své činnosti nemělo, proto se rozhodlo těchto vytvořených dat využít dále ve své činnosti. Tyto informace umožní sdružení snadnější zpracování žádostí o dotace, jednání na úřadech, efektivnější stanovení ceny a v neposlední řadě informaci o případné dodatečné potřebě zdrojů na krytí nákladů.

6 Závěr

Neustálý růst a potřeba zdokonalování patří mezi základní cíle každé organizace bez ohledu na to, zda provozuje svoji činnost na ziskové či neziskové bázi. K tomu, aby se organizace mohla neustále rozvíjet, je zapotřebí nejprve získat informace o situaci na trhu a ve společnosti. Tyto informace je třeba analyzovat, vyhodnotit a následně vykonat potřebné kroky vedoucí k rozvoji organizace.

Důležitou roli z hlediska úspěšného naplnění těchto kroků sehrává i kvalitní řízení organizace. Slovo „řízení“ bylo do nedávné doby pro neziskové organizace nepřijatelné, neboť většina z nich ho spojovala s podnikáním a se snahou dosáhnout zisku. S rozvojem neziskového sektoru v České republice a s růstem profesionality práce neziskových organizací se jejich přístup k problematice řízení výrazně změnil. V současné době je kvalitní řízení jedním z důležitých faktorů úspěchu každé neziskové organizace. Přesto v oblasti řízení existuje jen málo metod, které zohledňují specifika řízení těchto organizací.

Rozvoj organizace bývá často spojován se strategickým plánováním, jehož smyslem je definice současného stavu organizace a definice stavu, kde by se organizace chtěla nacházet v budoucnu. V neziskových organizacích přeměňuje strategické plánování poslání a cíle ve výsledky. Potřeba strategického plánování v činnosti neziskových organizací se promítá i do oblasti financování, zejména za účelem vytváření trvalého okruhu dárců a vhodnou strategií je třeba volit i v marketingových aktivitách.

Významný vliv na rozvoj organizace má i zajištění zdrojů financování. Právě způsobem financování se neziskové organizace výrazně liší od podniků soukromého sektoru. Většina neziskových organizací je závislá na finanční podpoře z veřejných rozpočtů nebo soukromých subjektů. Mnohdy se proto stává, že se tyto organizace potýkají s nedostatkem financí potřebných pro jejich činnost. Někteří vedoucí pracovníci neziskových organizací jsou dokonce přesvědčeni, že dostatek finančních prostředků by vyřešil řadu problémů jejich organizace.

Zaměřením této diplomové práce bylo analyzovat jednotlivá specifika řízení nestátních neziskových organizací se zaměřením na konkrétní občanské sdružení, které působí v oblasti sociálních služeb, analyzovat zdroje jeho financování a v rámci návrhu projektu rozvoje daného občanského sdružení navrhnout případné změny, které by vedly k dalšímu rozvoji organizace.

Podpora a rozvoj činnosti neziskových organizací z finančního, materiálního i duchovního hlediska je důležitým prvkem moderní společnosti. V současné době význam neziskových organizací stále stoupá, neboť tyto organizace posilují pocity solidarity a komunity ve společnosti. Přispívají k tvorbě tzv. „sociálního kapitálu“, podporují procesy vzájemné spolupráce a tvorby důvěry, od kterých se odvíjí fungování trhu i demokracie.

7 Summary

The thesis named The Project of Development of Unincorporated Association is focused on the specifics of the management of non-profit organizations, development opportunities and the analysis of acquisition of financial resources in the non-profit sector, specifically within unincorporated associations. The thesis is based on the model of the unincorporated association that is active in social services and whose main activity is the provision of personal assistance services. The mission of the organization is to support handicapped people to live an independent life.

The first part of the thesis is devoted to the research related to the issue. The focus is on the analysis of the specifics of the management of non-profit organizations, particularly of financial management and funding of these organizations. The practical part contains a detailed examination of the issue in a particular unincorporated association. On the basis of the analysis of the association, some deficiencies were identified in the areas of marketing, human resources management, financial management and the acquisition of funds. The thesis is concluded by the discussion of the analyzed problems. The very last part of the text contains a project proposal of the development of the association which consists of the sub-project components that focus on individual areas of management and on the analyzed problems. The project proposal includes a suggestion that these sub-projects should be realized on the basis of strategic management through its sub-process and that their planning and implementation should be dealt with by all members of the Board of association.

Key words: non-profit sector; non-governmental non-profit organization – NGO; specifics of non-profit organization management; financial resources of non-profit organizations; unincorporated association, development of unincorporated association

8 Přehled použitých zdrojů

1. Zimmer, A., Stecker, C. *Strategy Mix For Nonprofit Organisations: Vehicles For Social And Labour Market Integration*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003. [cit. 17.12.2009]. Introduction s. 1-11. ISBN 0-306-48486-2
Dostupné na World Wide Web:
<<http://books.google.com/books?id=BlMmFXwjPWcC&lpg=PP1&hl=cs&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false>>.
2. Hamerníková, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, s. 21, 42, 123. ISBN 80-902752-3-0
3. Rektořík, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
4. Frič, P., Rochdi, G. *Neziskový sektor v ČR*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, s. 11-16, 59-66, 177-179. ISBN 80-86432-04-1
5. Haken, R. Třetí sektor. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelová, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 10-12. ISBN 80-239-4057-0
6. Dohnalová, M. Občanský sektor. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelová, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 4 – 9. ISBN 80-239-4057-0
7. Rosenmayer, T. Soukromý neziskový sektor. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelová, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 33 – 37. ISBN 80-239-4057-0
8. Hyánek, V., Škarabelová, S., Řežuchová, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů (metody, problémy, řešení)*. 1. vyd. Brno: CVNS, 2005, s. 6 – 9. ISBN 80-239-5262-5
9. Volf, J. Financování neziskového sektoru a veřejné finance. In *Obecné otázky neziskového sektoru: Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*, Toner, J. (ed.). Praha: AGNES, 1999, s. 75-101. ISBN 80-902633-2-1

10. Anheier, H. K., Ben-Ner, A. *The study of the nonprofit enterprise : theories and approaches* [online]. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003. [cit. 18.12.2009]. Chapt. 1, The theory of nonprofit organizations revisited. s. 3-26. ISBN 0-306-47855-2 Dostupné na World Wide Web: <http://books.google.com/books?id=QF_BVBLE7QC&lpg=PP1&hl=cs&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false>.
11. Novotný, J., Lukeš M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4
12. Škarabelová, S. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelová, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 24 – 28.
13. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
14. Boukal, P., Vávrová, H. a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8
15. Drucker, P. F., *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1
16. Plamínek, J., Svatoš, V., Hledíková, J. aj. *Řízení neziskových organizací: První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích,...* 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s.
17. Fiala, J., Valentová, A. *Neziskový sektor*. České Budějovice, 1996, s. 69-73, 88-92.
18. *Nevýdělečné organizace 2006*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, s. 5-27. ISBN 80-7357-169-2
19. Novotný, J. *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století* [online]. Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 22.1.2010]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.vse.cz/aop/pdf/162.pdf>>.
20. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
21. Novotný, J. a kol. *Ekonomika a řízení neziskových organizací: zejména nevládních organizací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7

22. Ledvinová, J. *Fundraising* [online]. Marketing Jurnal.cz, 2009 [cit. 18.1.2010].
Dostupné na World Wide Web:
<http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/fundraising__s387x5077.html>.
23. Ledvinová, J. *Tři základní pravidla úspěšného fundraisingu* [online]. České centrum fundraisingu, 2002 [cit. 15.1.2010]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://www.fundraising.cz/clanky-komentare-rozhovory/clanky-komentare-rozhovory/fundraising-obecne/tri-zakladni-pravidla-uspesneho-fundraisingu>>.
24. Frišenská, H. Zdroje financování nestátních neziskových organizací. In *Obecné otázky neziskového sektoru: Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*, Toner, J. (ed.). 1. vyd. Praha: AGNES, 1999, s. 67-73. ISBN 80-902633-2-1
25. *Popis programu Blokový grant* [online]. Blokový Grant , 2010 [cit. 20.1.2010].
Dostupné na World Wide Web: <<http://www.blokovygrant.cz/o-programu/popis/>>.
26. *Blokový grant pro nestátní neziskové organizace* [online]. Nadace Partnerství [cit. 20.1.2010]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.nadacepartnerstvi.cz/p-25743>>.
27. *Structural Funds and Cohesion Fund* [online]. Europa Glossary, European Union, 1995-2010 [cit. 23.1.2010]. Dostupné na World Wide Web:
<http://europa.eu/scadplus/glossary/structural_cohesion_fund_en.htm>.
28. *What is the ESF?: The ESF is a means to create more and better jobs* [online]. European Social Fund, European Communities, 1995-2009 [cit. 23.1.2010].
Dostupné na World Wide Web:
<http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/esf_en.htm>.
29. *European Social Fund: Investing in people* [online]. European Communities, 2007 [cit. 23.1.2010]. ISBN 92-79-01393-9. Dostupné na World Wide Web:
<http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/esf_leaflet_en.pdf>.
30. *Evropský sociální fond 2007 – 2013: Nové operační programy klíčovou dírkou*.
1. vyd. MPSV, 2007, 19 s. ISBN 978-80-86878-57-7
31. Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
32. Výroční zpráva sdružení Pomoc za rok 2008

33. Procházková, A. Další vzdělávání pracovníků: Výklad nejasné novely. *Sociální péče*, 2009, č. 6, s. 49.
34. Hajzler, T. *Koučing, mentoring a management* [online]. Peoplecomm [cit. 26.1.2010]. Dostupné na World Wide Web:
< <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/koucing-mentoring-a-jine>>.
35. *Koučink obecně* [online]. Koučink centrum, 2005-2009 [cit. 26.1.2010]. Dostupné na World Wide Web: < <http://koucinkcentrum.cz/koucink-obecne>>.
36. *Regionální statistika ceny práce* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009 [cit. 26.1.2010]. Dostupné na World Wide Web:
< http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2008/str_084_ns.pdf>.
37. *Komunitní plánování sociálních služeb* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2005 [cit. 30.1.2010]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://www.mpsv.cz/cs/858>>.
38. Krutina, V., Novotná, M. *Ekonomika podniku – cvičení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v ČB, 2004, s.42-52
39. Šedivý, M., Medlíková, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 151 s. ISBN 978-80-247-2707-3
40. Rolínek, L. *Strategické řízení: Studijní text*. [online] České Budějovice: Jihočeská univerzita v ČB, 2004, [cit. 30.3.2010]. Dostupné na World Wide Web:
<http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kuf/ufprks_mgr/ufpr_kf2/data/2/spf/spf.pdf>.

9 Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky:

Tab. 1 Typologie institucí ve veřejném a nestátním neziskovém sektoru (2, s. 123)	18
Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců sdružení (zprac. autor)	47
Tab. 3 Vývoj počtu klientů (zprac. autor)	47
Tab. 4 Hodinový výdělek dle podskupin zaměstnání KZAM-R, vybrané skupiny (36).....	51
Tab. 5 Výkaz zisku a ztráty k 31.12. 2008 zjednodušená forma (interní zdroj)	58
Tab. 6 Struktura osobních nákladů v roce 2008 (zprac. autor).....	59
Tab. 7 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v roce 2008 (zprac. autor)	61
Tab. 8 Výkaz zisku a ztráty k 31.12. 2009 zjednodušená forma (interní zdroj)	63
Tab. 9 Struktura osobních nákladů v roce 2009 (zprac. autor).....	64
Tab. 10 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v roce 2009 (zprac. autor)	65
Tab. 11 Struktura cestovních nákladů (zprac. autor)	66
Tab. 12 Náklady sdružení v roce 2008 a 2009 (zprac. autor).....	67
Tab. 13 Meziroční přírůstek nákladů (zprac. autor).....	68
Tab. 14 Mzdové náklady osobních asistentek v roce 2008 a 2009 (zprac. autor)	70
Tab. 15 Odsloužené hodiny osobní asistence v roce 2008 a 2009 (zprac. autor)	71
Tab. 16 Výše mzdových nákladů na hodinu osobní asistence (zprac. autor)	72
Tab. 17 Struktura výnosů „Tržby za vl. výkony, zboží“ v roce 2008 (interní zdroj).....	75
Tab. 18 Struktura výnosů „Tržby za vl. výkony, zboží“ v roce 2009 (interní zdroj).....	77
Tab. 19 Výnosy sdružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)	77
Tab. 20 Meziroční přírůstek výnosů (zprac. autor).....	78
Tab. 21 Zdroje financování činnosti sdružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)	80

Grafy:

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců a klientů sdružení (zprac. autor).....	47
Graf 2 Struktura nákladů v roce 2008 (zprac. autor)	58
Graf 3 Struktura osobních nákladů (zprac. autor).....	60
Graf 4 Struktura nákladů za služby v roce 2008 (zprac. autor)	62
Graf 5 Struktura nákladů v roce 2009 (zprac. autor)	63
Graf 6 Struktura osobních nákladů v roce 2009 (zprac. autor).....	64
Graf 7 Struktura nákladů na služby v roce 2009 (zprac. autor).....	66
Graf 8 Náklady sdružení v roce 2008 a 2009 (zprac. autor).....	68
Graf 9 Změna nákladů dle jednotlivých nákladových skupin (zprac. autor).....	69
Graf 10 Porovnání výše mzdových nákladů a tržeb z osobní asistence (zprac. autor)	73
Graf 11 Struktura výnosů v roce 2008 (zprac. autor).....	74
Graf 12 Struktura výnosů 2009 (zprac. autor)	76
Graf 13 Výnosy sdružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)	78
Graf 14 Změna výnosů dle jednotlivých skupin výnosů (zprac. autor)	78
Graf 15 Porovnání nákladů a výnosů v roce 2008 a 2009 v Kč (zprac. autor).....	79
Graf 16 Zdroje financování činnosti sdružení v letech 2008 a 2009 (zprac. autor)	81

Obrázky:

Obr. 1: Členění národního hospodářství dle principu financování (3, s. 13).....	11
Obr. 2: Členění národního hospodářství dle V. A. Postoffa (8, s. 6)	13
Obr. 3 Organizační struktura sdružení (zprac. autor).....	45

10 Přílohy

Příloha 1 Přehled neziskových organizací v České republice

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

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Státní fond kultury ▪ Státní fond na podporu kinematografie 	<p>239/1992 Sb. 241/1992 Sb.</p>	<p>o Státním fondu kultury ČR o Státním fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Státní zemědělský intervenční fond 	256/2000 Sb.	o Státním zemědělském intervenčním fondu a o změně některých dalších zákonů (zákon o Státním zemědělském intervenčním fondu)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fond národního majetku ▪ Pozemkový fond ČR ▪ Fond dětí a mládeže v likvidaci ▪ Státní fond dopravní infrastruktury ▪ Státní fond rozvoje bydlení 	<p>178/2005 Sb. 569/1991 Sb. 364/2000 Sb. 104/2000 Sb. 211/2000 Sb.</p>	<p>o zrušení Fondu národního majetku ČR a o působnosti MF při privatizaci majetku ČR (zákon o zrušení FNM) o Pozemkovém fondu ČR o zrušení Fondu dětí a mládeže a o změnách některých zákonů o Státním fondu dopravní infrastruktury a o změně zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR ve věcech převodu majetku státu na jiné osoby a o FNM ČR, ve znění pozdějších předpisů o Státním fondu rozvoje bydlení a o změně zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR ve věcech převodu majetku státu na jiné osoby a o FNM ČR, ve znění pozdějších předpisů</p>	
<p>Subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obce 	128/2000 Sb.	o obcích (obecní zřízení)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komora daňových poradců ▪ Česká lékařská komora ▪ Česká stomatologická komora ▪ Česká lékárnická komora ▪ Komora auditorů ▪ Česká advokátní komora ▪ Česká komora architektů, Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě ▪ Notářské komory a Notářská komora ČR 	<p>523/1992 Sb. 220/1991 Sb. 220/1991 Sb. 220/1991 Sb. 254/2000 Sb. 85/1996 Sb. 360/1992 Sb. 358/1992 Sb.</p>	<p>o daňovém poradenství a KDP ČR o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře o auditorech a změně zákona č. 165/1998 Sb. o advokacii o výkonu povolání autoriz. architektů a o výkonu povolání autoriz. inženýrů a techniků činných ve výstavbě o notářích a jejich činnosti (notářský řád)</p>	Ministerstvo vnitra nezapíše se
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Česká televize a rozhlas ▪ Česká televize ▪ Český rozhlas ▪ Společenství vlastníků bytových jednotek ▪ Honební společenstvo 	<p>231/2001 Sb. 483/1991 Sb. 484/1991 Sb. 72/1994 Sb. 449/2001 Sb.</p>	<p>o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů o České televizi o Českém rozhlasu kterým se upravují některé spoluvlastnické vztahy k budovám a některé vlastnické vztahy k bytům a nebytovým prostorům a doplňují některé zákony (zákon o vlastnictví bytů) o myslivosti</p>	<p>licence Rada pro rozhlasové a televizní vysílání nezapíše se nezapíše se krajský rejstříkový soud Ministerstvo životního prostředí</p>

Zdroj: Růžičková, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2006, s 55-57. ISBN 80-7263-343-0