

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**

---

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

**Řízení provozu neziskové organizace**

Vedoucí bakalářské práce

Autorka

Ing. Jan Leština, CSc.

Ivana Graňová

---

České Budějovice 2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ivana GRAŇOVÁ  
Osobní číslo: E08501  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Název tématu: Řízení provozu neziskové organizace  
Zadávající katedra: Katedra řízení

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

#### Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení vybrané činnosti neziskové organizace charitativní povahy. Práce bude zaměřena na zdroje financování její činnosti a plánování aktivit v návaznosti na dostupnost finančních prostředků.

#### Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Analýza zdrojů financování, rozbor hospodaření za minulé období a kalkulace nákladů pro plánované aktivity v budoucím období.

#### Rámcová osnova

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3.

PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0.

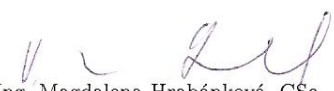
SYNEK, M. a kol: *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 464 str., ISBN: 978-80-247-1992-4.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O.: *Úspěšná nezisková organizace*. Grada Publishing a.s. Praha, 2009, str. 160, ISBN -13: 978-80-247-2707-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 25. ledna 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

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

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

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

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

V Českých Budějovicích dne 26. dubna 2011

Ivana Graňová

Děkuji Ing. Janu Leštinovi, CSc., za cenné rady, vstřícný přístup a ochotu při zpracovávání bakalářské práce.

## Obsah

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Úvod .....                                                                                 | 7  |
| 2. Literární přehled .....                                                                    | 8  |
| 2.1 Společenský význam nestátních neziskových organizací a jejich postavení v ekonomice ..... | 8  |
| 2.2 Typy neziskových organizací .....                                                         | 10 |
| 2.3 Poslání neziskové organizace .....                                                        | 14 |
| 2.4 Posuzování výkonnosti neziskových organizací .....                                        | 14 |
| 2.5 Financování .....                                                                         | 16 |
| 2.6 Náklady a jejich úspora v neziskových organizacích .....                                  | 21 |
| 3. Metodika .....                                                                             | 23 |
| 3.1 Cíl práce .....                                                                           | 23 |
| 3.2 Zdroje .....                                                                              | 23 |
| 3.3 Zpracování informací .....                                                                | 24 |
| 3.4 Klíčová slova .....                                                                       | 24 |
| 3.5 Seznam používaných zkratk .....                                                           | 24 |
| 4. Vlastní zpracování .....                                                                   | 25 |
| 4.1 Charakteristika .....                                                                     | 25 |
| 4.2 Personální zajištění Projektu .....                                                       | 27 |
| 4.3 Vliv makroprostředí na činnost projektu .....                                             | 30 |
| 4.4 Zdroje finančních prostředků a jejich získávání .....                                     | 33 |
| 5. Návrhová část .....                                                                        | 43 |
| 5.1 Metody hodnocení činnosti projektu .....                                                  | 43 |
| 5.2 Nové zdroje pro získávání finančních prostředků .....                                     | 46 |
| 6. Závěr .....                                                                                | 50 |

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 7. Summary .....                       | 51 |
| Seznam použitých zdrojů.....           | 52 |
| Knižní zdroje .....                    | 52 |
| Internetové zdroje.....                | 53 |
| Zákony .....                           | 54 |
| Materiály neziskové organizace X ..... | 54 |
| Seznam obrázků .....                   | 55 |
| Seznam tabulek .....                   | 55 |

## 1. Úvod

Neziskové organizace hrají v ekonomice velmi významnou roli. Zpravidla poskytují služby, které nejsou pro komerční sféru přitažlivé, pro společnost jsou však nezbytné. Nacházejí se v pomyslném prostoru mezi státem a podniky, proto jsou také souhrnně označovány jako „třetí sektor“.

Problematika řízení provozu neziskových organizací je specifická především tím, že zde nemohou být uplatněny některé základní tržní principy a nezisková organizace je závislá na externích zdrojích financování.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit činnost projektu „dobrovolnické centrum“ v rámci nevládní neziskové organizace, analyzovat zdroje financování jeho činnosti za rok 2009 a plánování aktivit v návaznosti na disponibilitu finančních prostředků pro období 2011 – 2013.

V literárním přehledu je řešena problematika neziskového sektoru obecně a principů financování dle autorů, kteří se neziskovým sektorem zabývají. Vlastní zpracování přibližuje vznik, právní subjektivitu a činnost organizace X, charakteristiku vybraného projektu, jeho makroprostředí, personální zajištění, analýzu dat a zhodnocení výsledků. Na toto zhodnocení navazuje návrhová část, ve které jsou představeny možnosti rozvoje finančních zdrojů vedoucí k optimalizaci finanční situace dobrovolnického centra.



## **2. Literární přehled**

### **2.1 Společenský význam nestátních neziskových organizací a jejich postavení v ekonomice**

Neziskové organizace (NO) začaly hrát významnou roli ve společenském vývoji zejména v období po Velké francouzské revoluci, kdy se v Evropě začala vytvářet tzv. občanská společnost. Společenskou příčinou jejich vzniku byla touha občanů podílet se na řízení společnosti, hovoří se o jejich tzv. participativní roli. Ekonomickým důvodem jejich existence byla snaha tlumit důsledky tržních selhávání zejména v oblasti sociální (Synek, Kislingerová, 2010).

Velmi často se neziskové organizace zaměřují s veřejným sektorem, ale i stát nebo municipalita mohou vlastnit organizace zaměřené na zisk. Proto se pro podrobnější členění používá i pojmu neziskový sektor. Neziskový sektor tvoří organizace, které jsou založeny na jiných motivech, než je zisk. Veškeré případné zisky (přebytky) vkládají zpět do své činnosti. Neziskové organizace nemusí bezprostředně souviset s veřejným sektorem. V případě, že zřizovateli jsou soukromé fyzické nebo právnické osoby, pak hovoříme o tzv. nevládních neziskových organizacích - NNO (Synek, Kislingerová, 2010).

Neziskovou právnickou osobou rozumíme právnickou osobu založenou k poskytování obecně prospěšných služeb. Nezisková právnická osoba je povinna poskytovat veřejně prospěšné služby všem zájemcům za stejných podmínek, přičemž tyto podmínky by měly být stanoveny předem a měly by být každému zájemci dostupné. Nezisková organizace může vykonávat i další doplňkové činnosti nad rámec hlavní činnosti, pokud tím není ohrožena kvalita a dostupnost služeb vyplývající z hlavní činnosti organizace a pokud tím bude dosaženo lepšího využití kapacit dané organizace (Duben, 1996).

Neziskový sektor se někdy označuje i termínem 3. sektor, čímž se zdůrazňuje, že jde o sektor působící mezi státem a trhem. Na rozdíl od komerčních a ziskových organizací není jeho cílem vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky. Dále se také setkáváme s termíny „dobrovolný sektor“, „nevládní sektor“ či „nezávislý sektor“ (Frič, Goulli, 2001).

Nestátní neziskový sektor zahrnuje činnosti, které jsou funkčně podobné činnostem ve veřejném sektoru; avšak funguje na bázi nestátního vlastnictví organizací a institucí, které se v něm vyskytují, a jejichž financování není nutně podmíněno poskytováním prostředků z veřejné rozpočtové soustavy. Zaměstnanci tohoto sektoru nejsou státními zaměstnanci, a dokonce zde často figuruje princip dobrovolné práce, spolu s principem občanské solidarity, filantropie či charity. Funkčně však je tento sektor příbuzný (podobá se) veřejnému sektoru. Jinými slovy: organizace neziskového nestátního sektoru se vyskytují v oblastech, odvětvích a oborech tradičně zahrnovaných do sektoru veřejného (Hamerníková, 2000).

Přívlastek „veřejný“ znamená především to, že jde o kolektivní aktivity, z ekonomického hlediska vynucené nedostatky tržní organizace činností v ekonomickém systému (Hamerníková, 2000).

Obecně rozeznáváme pět kritérií, na jejichž základě lze charakterizovat organizace třetího sektoru:

- princip solidarity,
- princip uspokojování potřeb,
- autonomie od státních zásahů,
- neformální členská struktura a dobrovolný přístup,
- směnné vztahy směřující ke vzájemnosti (Synek, Kislingerová, 2010).

Nestátní nezisková organizace musí být:

- soukromá – institucionálně oddělená od vlády,
- organizovaná – nesmí být dočasným, náhodně vytvořeným uskupením,
- nepřerozdělující zisk – zisk nesmí být přerozdělován mezi vlastníky, zakladatele a členy představenstva,
- samosprávná – musí být schopna řídit své aktivity,
- dobrovolná – zahrnutí dobrovolné práce (Salamon, Anheier, 1997).

## 2.2 Typy neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme klasifikovat podle:

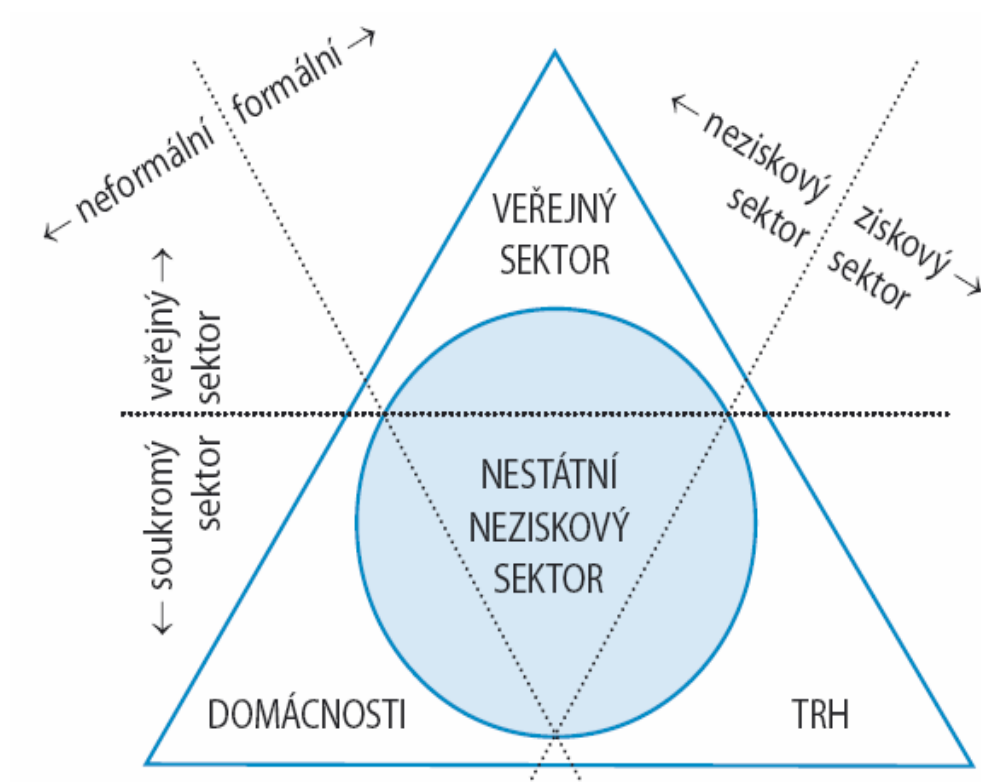
- zdrojů financování – zda tyto zdroje pocházejí z vládních dotací prostřednictvím daní a grantů, z dobrovolných příspěvků nebo jiných zdrojů;
- typu výrobku (služby) – zda organizace vyrábí hmotný výrobek (reálnou službu), nebo se snaží měnit chování lidí (např. kampaň proti kouření);
- organizační formy, která může být
  - dárcovská - příjem organizace pochází hlavně z darů,
  - komerční - organizace vyžaduje od uživatelů za své služby platby,
  - vzájemná – organizace je převážně řízena svými uživateli,
  - podnikatelská - organizace je řízena profesionálními manažery.

Mnoho veřejných a neziskových organizací má divize, které lze charakterizovat různými způsoby, protože jsou současně financovány z darů, vlastních grantů nebo z poplatků zákazníků a mohou mít různé způsoby řízení (Hannagan, 1996).

Podrobnější členění neziskových organizací nabízí J. Rektořík (2001):

- podle předmětu činnosti, dle charakteristik a typologií NO i podle členění používaného Radou vlády pro nestátní neziskové organizace
  - státní (vládní, veřejné) – zabezpečují zejména výkon veřejné správy
  - soukromé (nevládní, občanské, nestátní) – používána zkratka NNO; jde o sdružování občanů do různých typů NNO, které často nabývají těchto právních forem: nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti, církevní právní osoby, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti;

Obrázek 1 Sektorový model společnosti



Zdroj: Rektořík, 2001

- podle právní normy – toto členění je vymezeno legislativou, konkrétně zákonem č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů o dani z příjmu, který definuje tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Zákon pojednává o těchto organizacích:
  - zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
  - občanská sdružení včetně odborových organizací,
  - politické strany a politická hnutí,
  - registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy,
  - obecně prospěšné společnosti,
  - veřejné vysoké školy,

- obce,
  - vyšší územní samosprávné celky,
  - organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 rozpočtové organizace), příspěvkové organizace,
  - státní fondy,
  - subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon;
- podle kritéria globálního charakteru – toto kritérium vymezuje hranici mezi organizací vzájemně prospěšnou a veřejně prospěšnou:
    - veřejně prospěšná organizace (Public Benefit Organization) – produkují veřejné a smíšené statky a tím uspokojují potřeby veřejnosti.
    - vzájemně prospěšná organizace (Mutual Benefit Organization) – založena na principu vzájemné podpory skupin občanů, které mají stejné zájmy (Rektořík, 2001).

Další pohled na typologii, tentokrát podle typu převládající činnosti uvádí autoři Frič a Goulli (2001):

- servisní činnost – poskytování služeb nepřinášejících zisk
- advokační činnost – obhajování práv a zájmů různých skupin lidí (Frič, Goulli, 2001).

## **2.3 Poslání neziskové organizace**

Cílem neziskových organizací je snaha ovlivnit jednotlivce i společnost. Nejdříve si proto musíme objasnit, jaká poslání jsou reálná a jak vůbec poslání definovat. Měřítkem poslání není krása jeho myšlenky, jeho správnost prokážou činy (Drucker, 1994).

Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace. (Drucker, 1994) Poslání může platit navěky, nebo tak dlouho, jak daleký časový horizont si dokážeme představit. Poslání je prvořadé a velmi důležité již při samém začátku, jde ruku v ruce s myšlenkou založení neziskové organizace a jejím zaměřením. Ono poslání sděluje veřejnosti, o co tato NO usiluje, co je důvodem její existence a kam budou směřovat její cíle (Plamínek, 1996).

Transformace poslání do specifických cílů je úkolem vedoucího NO. Tyto cíle mohou být krátkodobé, mohou se i velmi měnit, neboť poslání již mohlo být naplněno. Každé poslání, které úspěšně dojde svého naplnění, dosáhne všech svých cílů a obstojí ve všech zkouškách (Drucker, 1994).

## **2.4 Posuzování výkonnosti neziskových organizací**

NO mají tendenci neklást přílišný důraz na výkonnost a výsledky. A přitom jsou v neziskové instituci výkonnost a výsledky mnohem důležitější – a mnohem obtížněji se vyhodnocují – než v podniku (Drucker, 1994).

Jednou z charakteristických vlastností veřejného sektoru je zodpovídání se veřejnosti – parlamentnímu výboru nebo veřejnému orgánu. I když by mohl být výkon neziskové organizace posuzován především netržními měřítky – tedy ne ziskem nebo

podílem na trhu – posuzuje se vesměs podle výdajů, efektivnosti cílů a potřeby příslušné služby (Hannagan, 1996).

Oba autoři směřují k názoru, že i v neziskovém sektoru je velmi důležité měřit výsledky a především vyhodnocovat efektivnost vložených prostředků, i když v případě NO chybí důležitý ukazatel – totiž zisk.

Podle prof. Ing. Miloslava Synka, CSc., je zisk cílem a podnětem veškerého podnikání, ne však jediným. Podnikatelské subjekty sledují nejen další monetární cíle (zajištění platební pohotovosti, zachování substanční hodnoty podniku, maximalizaci obratu aj.), ale i nemonetární cíle (získání nezávislosti a samostatnosti, dosažení hospodářské moci, dobré jméno firmy a značky aj.), které často u drobných podnikatelských jednotek převažují nad ziskem (Synek, 2000).

Faktem zůstává, že hlavním předmětem činnosti neziskové organizace není podnikání, předchozí definicí jsem především chtěla zdůraznit, že ani v podnikatelském sektoru není zisk alfou a omegou hodnocení výkonnosti subjektu. Všechny právnické osoby (tento pojem zahrnuje jak subjekty podnikatelské, tak nepodnikatelské) spojuje snaha o přinejmenším vyrovnané hospodaření, proto jsem se zaměřila i na literaturu pojednávající o podnikové ekonomice a finančním řízení podniku.

Majetek neziskové organizace slouží k naplňování a rozvoji její hlavní činnosti a účelu, pro který byla organizace zřízena. Hospodářský výsledek neziskové organizace nesmí být v žádné formě rozdělen mezi zakladatele, zaměstnance a členy orgánů organizace, ani jiným osobám, pokud není toto rozdělování součástí plnění úkolů vyplývajících z hlavní činnosti organizace (Duben, 1996).

Měřit výkonnost podniku jen podle zisků a ztrát sice nestačí, je to však alespoň něco konkrétního. Tato kritéria rozhodně patří k parametrům, podle kterých se posuzuje výkonnost podniku. Vedoucí v neziskových organizacích musí kromě rizika zvážit také žádoucí výsledky a teprve potom může rozhodnout, jak se budou výsledky a výkonnost měřit. Autor zdůrazňuje, že výkonnost musí být vždy přesně definována (Drucker, 1994).



Hannagan uvádí, že financování organizace může vycházet právě z hodnocení výkonnosti. Aby organizace získala prostředky pro svůj rozpočet, musí mít podporu nebo alespoň souhlas každého potencionálního klienta, zákazníka, nebo člena (Hannagan, 1996).

Při definování kritérií výkonnosti instituce musí její vedení odolat dvěma pokušením. Prvním z nich je bezohlednost. Je příliš snadné si říct, že když nás lidé nechtějí podporovat, mají zkrátka smůlu. Výkonnost, to je přece soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky. Neznamená to slibovat něco, co nemůžeme splnit (Drucker, 1994).

Stejně nebezpečný je opak – stanovit si za cíl snadno dosažitelné výsledky, které jen málo přispějí k naplnění poslání instituce. Obě tato pokušení mají stejný původ: nezisková instituce pracuje bez odměny. I když z některých činností plyne příjem, je to jen zlomek provozních nákladů. U podniku je zákazník ochoten platit za výkon. Nezisková organizace není placena za výkon, pouze za dobré úmysly jí však peníze také nikdo nedá (Drucker, 1994).

## **2.5 Financování**

### **2.5.1 Pojem financování a jeho zdroje**

Financováním nazýváme obstarání finančních zdrojů, obecněji kapitálu ve všech jeho formách a jejich použití k obstarání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost podniku. Finanční řízení se v posledních letech stalo hlavní složkou řízení podniku a má tyto hlavní úkoly:

- získávat kapitál (peníze, fondy) pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a jejích změnách,
- rozhodovat o umístění kapitálu – nákup aktiv a financování běžné činnosti podniku, vracení vypůjčeného kapitálu investorům apod.,
- rozhodovat o rozdělení hospodářského výsledku,

- prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku podniku (Synek, 2000).

Všeobecně by mělo platit, že v NNO se využívá princip vícezdrojového financování. Diverzifikace zdrojů by měla být tak široká, aby organizace nebyla závislá na jednom zdroji. V sektoru se vyskytují organizace, které jsou schopny se samofinancovat na 100%, ale i organizace zcela závislé na vnějších zdrojích, jako jsou dary a příspěvky. Platí zásada, že NNO, které vlastní poměrně rozsáhlý majetek, jsou schopny se samofinancovat ve větší míře než organizace bez majetku (Synek, Kislingerová, 2010).

Zdroje peněz pro neziskové organizace:

- členské příspěvky a zápisné,
- veřejné rozpočty,
- nadace a nadační fondy,
- firemní dárcovství,
- individuální dárcovství,
- loterie a sázkové hry,
- doplňková hospodářská činnost organizací (Synek, Kislingerová, 2010).

Podnikové finance zobrazují pohyb peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů, při němž se podnik dostává do různorodých peněžních vztahů s ostatními podniky, zaměstnanci a státem. Základním cílem finančního řízení je maximalizace tržní hodnoty firmy (Valach, 1997).

Valach (1997) dále uvádí, že finance a finanční řízení podniku tvoří dominantní součást celkové ekonomiky podniku a jeho řízení. Vystupují zpravidla jako integrující složka, v níž se kompletně projevují všechny stránky činnosti podniku. Finanční cíle jsou základem kritérií pro rozhodování různých alternativ a pro hodnocení celkové efektivnosti podnikání (Valach, 1997).

Další zajímavý pohled na financování, respektive finanční analýzu nabízí autoři Johnson a Scholes (2000):

Finanční informace a analýza mohou být způsobem, kterým lze provést rozdělení kompetencí. Účastníci uvnitř organizace mají pravděpodobně přístup k většímu množství informací, než ostatní investoři (Johnson, Scholes, 2000).

V případě neziskového sektoru rozumíme pod pojmem investoři dárce, vládní organizace a příslušná ministerstva či jiné právnické osoby.

Prvním důležitým bodem je to, že nikdy nebude existovat jednotně odsouhlasený způsob stanovení finančního jednání organizace, jelikož různí investoři budou mít na organizaci různé požadavky, hovoříme o tzv. finančních očekáváních, která ovlivňují náhled na kvalifikaci a jednání organizace a na druh informací užité nebo potřebný pro takové stanovení (Johnson, Scholes, 2000).

Neziskový sektor má v tomto směru opět jistá specifika. Finanční prostředky bývají poskytovány na již známé účely, popř. dárce sám zvolí, na kterou aktivitu organizace chce přispívat.

Každá nezisková organizace by si měla vypracovat roční a dlouhodobé cílové programy pro získávání finančních prostředků, kde by mohly figurovat jasně stanovené cíle. NO by měla mít zájem na vypracování ročního plánu pro příspěvky, protože jí umožňuje poznat, jak velké prostředky budou zapotřebí k motivaci pracovníků a dobrovolníků k jejich maximálnímu úsilí o efektivnost získávání prostředků (Duben, 1996)

V neziskovém sektoru se používá několik různých metod pro vyhodnocování efektu získávání finančních prostředků pro svoji plánovací činnost. Jednou z metod je tzv. „procento dosažení cíle“, kdy organizace zjišťuje, jak se přiblížila ke splnění předpokládaného cíle. Další metodou je tzv. „metoda složení darů“, kdy se zkoumá celková výše a průměrná výše těchto darů. Organizace usiluje o každoroční zvyšování počtu dárců i zvyšování průměrné výše darů. Jinou používanou metodou je „porovnávání darů s konkurencí“, proto pro některé organizace je důležité porovnání

těchto darů se srovnatelnou konkurencí, aby zjistily, jak kvalitně vlastně pracují. Některé NO používají i metodu spočívající v porovnávání nákladů a výnosů vyplývajících ze získaných finančních prostředků formou darů (Duben, 1996).

### **2.5.2 Financování církví a církevními zřizovaných organizací**

Financování církví a církevních organizací je značně závislé na vztazích mezi státem a církví. Běžně se rozlišuje:

- odluka státu od církve, tj. stát neuznává církev v právním smyslu. Tím církev ztrácí statut veřejnoprávní instituce a přechází do statutu soukromého práva. Na církevní majetek musí být potom pohlíženo jako na majetek soukromé osoby, na který nemá stát žádné právo. Církev se financuje ze svých vlastních zdrojů (především sbírek) a stát jí přispívá jen na charitativní, vzdělávací a kulturní aktivity;
- kooperace – jde o náboženskou svobodu, uznání církve po stránce právní i ve vztahu k její vnitřní autonomii. Díky majetkové vyjasněnosti mezi státem a církví a respektovanému způsobu financování, se církev mohou významně podílet na rozvoji všech sfér veřejné politiky, ve kterých působí (charita, vzdělávání, zdravotnictví, využití volného času mládeže a dětí, armáda, vězeňství aj.). Církev jsou financovány z církevních daní a poplatků. Správcem těchto daní je stát a správcem příspěvků církevní finanční úřad. Kooperace existuje např. v Německu, Rakousku a Maďarsku;
- konkordát – typ kooperace potvrzený smlouvou, ve které jsou zakotveny vzájemné vztahy, povinnosti a práva, způsob financování církve a vlastnický vztah k majetku (www.mfcr.cz, 2011).

### **2.5.3 Rozvoj finančních prostředků jako forma stabilního příjmu**

NO se neomezuje pouze na poskytování služeb, chce, aby konečný uživatel jejích služeb nebyl pouhým uživatelem, ale i aktivním spolupracovníkem, zejména v oblasti získávání finančních prostředků. Zde hraje velkou roli veřejnost a zejména přístup NO k ní (Drucker, 1994).

A právě zde má své místo v řízení NO i marketing, pro tento sektor trochu netradiční činnost. I charitativní organizace a dobrovolné spolky si uvědomily, že se musí ucházet a soutěžit o dary nebo granty a že nutně potřebují uspokojovat potřeby svých zákazníků (Hannagan, 1996).

Veřejnost však nebývá příliš nakloněna neustálým výzvám NO o pomoc. Lidé jsou unaveni z toho, když se na ně neustále obrací o příspěvky dvacet devět různých organizací, až začnou mít podezření, že většina peněz, které vyberou, jde na pokrytí režie, a nikoliv na účely, pro které jsou určeny. Je proto velmi důležité vytvoření vhodné strategie pro získávání finančních prostředků a získávat prostředky, nebo alespoň jejich velkou část, od lidí, kteří se chtějí podílet na jejím poslání, avšak nejsou příjemci jejích služeb (Drucker, 1994).

NO, která se omezí pouze na získávání finančních prostředků, se může dostat do velmi vážné situace ztrátou své vlastní identity. Jejím cílem by mělo být získávat finanční zdroje za účelem plnění svého poslání, a nikoli jako samoučelnou činnost. Peter Drucker ve své knize Řízení neziskových organizací klade veliký důraz na tzv. rozvoj finančních zdrojů, což znamená vytváření okruhu příznivců, kteří organizaci průběžně podporují – tzv. dárcovské základny. Cílem je plynulá podpora dobročinných programů, které tak nebudou ohroženy kritickým nedostatkem financí.

Vždy se samozřejmě najde nenadálá potřeba finančních prostředků určených k podpoře obětí např. záplav, u nás bohužel velmi častých. Spoléhat se ale na náhlý emocionální apel je však stále riskantnější. Zajímavým termínem je v této souvislosti „soucitová únava“ (Drucker, 1994).

## **2.6 Náklady a jejich úspora v neziskových organizacích**

### **2.6.1 Ekonomické pojetí nákladů**

Ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů (Synek, 2000).

Ekonomické pojetí nákladů charakterizuje to, co skutečně bylo obětováno (náklady jsou v penězích vyjádřené oběti na statcích a výkonech, učiněné pod zorným úhlem dosažení většího užitku). Charakterizuje tedy nejen to, co bylo v penězích zapláceno, ale vše, co bylo obětováno (Synek, Kislingerová, 2010).

Manažerské pojetí nákladů pracuje právě s náklady ekonomickými, nikoli účetními, které pro řadu manažerských rozhodnutí nevyhovují.

### **2.6.2 Plánování nákladů a tvorba rozpočtu**

Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení. Proto plánování nákladů není jen pasivním odrazem skutečnosti, ale aktivně na ni působí tak, že vytváří tlak na snižování nákladů ve všech oblastech podnikové činnosti. Náklady můžeme plánovat v podstatě pomocí dvou skupin plánovacích metod – metod globálních a podrobných. Globální metody vycházejí ze základních vztahů v ekonomice podniku, které zachycují různými modely, např. již uvedenými nákladovými modely. Podrobné metody vycházejí z detailních plánovacích podkladů, jako jsou operativní plán výroby, normy spotřeby, limity apod. Typickými představiteli těchto metod jsou rozpočty a kalkulace (Synek, 2000).

Postup plánování nákladů:

- první fáze – vypracování rozpočtu pomocných a obslužných středisek, potom hlavních středisek a režijních středisek. Zjištěné rozpočtové náklady v členění na přímé a režijní se transformují do položek prvotních nákladových druhů, ve kterých je sestavován plán výnosů a nákladů.
- druhá fáze – transformace ve střediscích prvotních nákladových druhů do nákladů jednicových a režijních a doplnění prvotních nákladů o náklady druhotné.

Obě fáze plánování nákladů se prolínají, probíhají i několikrát po sobě, tak jak se hledají další rezervy snižování nákladů (Synek, 2000).

Proces sestavování rozpočtu u NO by měl začínat vypracováním reálného odhadu příjmů (finančních zdrojů), které bude mít organizace v daném roce k dispozici. Poté by mělo následovat stanovení výdajů v návaznosti na disponibilních zdrojích. Některé NO však volí takový postup, že jejich rozpočtový proces začíná stanovením výdajů, na které pak navazuje sestavování rozpočtu příjmů nezbytných k pokrytí předpokládaných nákladů. Jiné organizace používají metodu odhadů nárůstu nákladů jako určujícího prvku při sestavování svého rozpočtu. V obou případech jde o rozpočet, který je postavený na principu určitého přání nebo o rozpočet, který je odkázán buď na dotace, nebo sponzorské dary, případně další formy pomoci (Duben, 1996).

Všechny náklady vznikající ve veřejně prospěšných organizacích je možné kontrolovat na určitém stupni organizace. Je proto důležité určit subjekty odpovědné za určení nezbytných nákladů pro splnění cílů organizace. Většina NO má takovou organizační strukturu, že odpovědní pracovníci v jednotlivých částech organizace mají reálnou možnost rozhodovat o výši všech nákladů nutných pro zabezpečení činnosti jejich úseku (Duben, 1996).

### **3. Metodika**

#### **3.1 Cíl práce**

Cílem práce je zhodnocení vybrané činnosti neziskové organizace charitativní povahy. Práce bude zaměřena na zdroje financování její činnosti a plánování aktivit v návaznosti na disponibilitu finančních prostředků.

#### **3.2 Zdroje**

- ✓ Literatura - prostudování dostupné literatury zabývající se problematikou NO, finanční problematikou, řízením podniku a marketingem.
- ✓ Struktura příjmů a nákladů, sumarizace dle projektů na přidělené dotace, vyúčtování, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha k roční účetní závěrce, výrok auditora.
- ✓ Výroční zpráva NO za poslední 3 roky – tento dokument je veřejně dostupný všem dárcům, zaměstnancům a příznivcům NO
- ✓ Prvotní provozní evidence NO
- ✓ Ministerstvo vnitra ČR – podmínky pro udělování grantů, dotací a akreditací
- ✓ Český statistický úřad – imputovaná hodnota dobrovolnické práce
- ✓ Závěrečná zpráva o činnosti projektu za poslední 3 roky
- ✓ Stanovy NO



### **3.3 Zpracování informací**

Cílem práce je analýza zdrojů financí, získané informace jsou prezentovány formou přehledu a charakteristikou zjištěných zdrojů a jejich podílem na celkovém financování projektu. Rozbor hospodaření vybraného projektu NO je proveden běžnými statistickými metodami.

Vnější prostředí organizace je popsáno pomocí STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil.

### **3.4 Klíčová slova**

Nezisková organizace, provoz, finanční zdroje, řízení, rozvoj finančních zdrojů, náklady

### **3.5 Seznam používaných zkratk**

NO – nezisková organizace

NNO – nevládní nezisková organizace

MVČR – ministerstvo vnitra České Republiky

PO – právnická osoba

ČBK – Česká biskupská komise

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DC – dobrovolnické centrum

XYZ – organizace z dané oblasti poskytující finanční zdroje

Organizace podmiňuje poskytnutí informací za předpokladu, že bude uvedena pod krycím názvem. Bylo zvoleno označení „organizace X“.

## **4. Vlastní zpracování**

### **4.1 Charakteristika**

#### **4.1.1 Základní informace o organizaci X a její činnosti**

Organizace X je nezisková humanitární organizace a je významným poskytovatelem sociálních a zdravotnických služeb v Jihočeském kraji se sídlem v Českých Budějovicích. Jejím zřizovatelem je katolická církev, od níž odvozuje svou právní subjektivitu a je církevní právnickou osobou dle Kodexu kanonického práva (kánon 114, 116). Je evidována podle zákona č. 3/2002Sb., o církvích a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů. Založena byla v roce 1991.

Posláním Organizace X je působení ve prospěch svých členů, jejich složek a nevládních neziskových humanitárních organizací a poskytování pomoci všem lidem bez ohledu na rasu, národnost a náboženství.

Organizace X jako svou hlavní činnost poskytuje zejména služby nevýdělečné, a to sdružování organizací charitativního, sociálního a zdravotnického zaměření, koordinace okamžité a následné pomoci při živelných pohromách a katastrofách, pořádání konferencí a přednášek a poskytování konzultací a poradenské činnosti. Zabývá se ale i hospodářskou činností, pod kterou spadají ubytovací služby, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti a zakládání jiných PO nebo účast v jiných PO se souhlasem ČBK.

Organizace X všechny tyto služby sdružuje do pěti projektů: poradna pro ženy a dívky v nouzi, poradna pro migranty a uprchlíky, centrum pro oběti domácího násilí, dům chráněného bydlení pro seniory a lidi s mentálním a tělesným postižením a dobrovolnické centrum. Každý z těchto projektů hospodaří samostatně, má vlastní strategii a vedoucího pracovníka.

Orgány organizace X jsou rada ředitelů, ředitel, prezident, rada prezidentů, výkonný ředitel sekretariátu a revizní komise. Statutárním orgánem je ředitel.

#### **4.1.2 Charakteristika projektu „dobrovolnické centrum“**

Projekt se specializuje na činnost dobrovolníků a vznikl 1. 7. 2004. Je jedním z pěti projektů organizace X zaměřených na různé cílové skupiny. Cílem dobrovolnického centra (DC) je podpora, rozvoj a propagace dobrovolnictví v českobudějovickém regionu v souladu se zákonem č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, ve znění pozdějších předpisů. Smyslem tohoto zákona je vytvářet příznivé podmínky pro dobrovolnické aktivity v České republice.

V projektu je uveden závazek, že nebude dobrovolníky využívat na činnosti uvedené v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Mezi hlavní činnosti dobrovolnického centra patří nábor, vzdělávání a školení dobrovolníků, zajišťování smluv, spolupráce s přijímajícími organizacemi, pojištění dobrovolníků a supervize.

#### **4.1.3 Programy zabezpečované dobrovolníky v rámci dobrovolnického centra**

DC zajišťuje prostřednictvím dobrovolníků programy, které jsou orientované na různé skupiny klientů. Jedná se zejména o pomoc dětem žijícím na okraji společnosti, pomoc dětem a dospělým se zdravotním a mentálním postižením, pomoc seniorům žijícím v domácnosti či ve specializovaném zařízení, psychická podpora vězňů a pomoc při technických a administrativních procesech při provozu projektů organizace X.

Na podzim roku 2009 proběhla reorganizace dobrovolnických programů a z původních šesti vzniklo programů pouze 5 a byly uděleny nové akreditace u MV ČR. V současné době se jedná o 4 akreditované a jeden dosud neakreditovaný program, které budou pro účely rozboru hospodaření uváděny takto:

„program A“ – pomoc dětem žijícím na okraji společnosti,

„program B“ – pomoc hendikepovaným,

„program C“ – pomoc seniorům  
„program D“ – podpora vězňů,  
„program E“ – technická pomoc při provozu organizace X,  
+ terénní krizový tým<sup>1</sup>.

## 4. 2 Personální zajištění projektu

Provoz dobrovolnického centra zajišťují jeho zaměstnanci přímo se podílející na činnosti, tak i zaměstnanci organizace X, kteří zajišťují zejména administrativu, účetnictví a rozpočet.

Zaměstnanci projektu<sup>2</sup>:

- vedoucí Projektu a koordinátor dobrovolníků – celý úvazek,
- koordinátor dobrovolníků – celý úvazek,
- supervizor dobrovolníků – DPČ,
- supervizor dobrovolníků - nákup služeb,
- supervizor pracovníků - nákup služeb,
- psycholog - nákup služeb.

Dobrovolnické centrum evidovalo v roce 2009 celkem 187 dobrovolníků, z toho 123 dlouhodobých a 64 krátkodobých<sup>3</sup>:

- program A: 46 dobrovolníků (26 dlouhodobých + 20 krátkodobých)

---

<sup>1</sup> Terénní krizový tým byl vytvořen z důvodu naléhavé potřeby pomoci při povodních na dobu nezbytně nutnou, poté byl rozpuštěn.

<sup>2</sup> Stav zaměstnanců ke konci roku 2009, v roce 2011 byl přijat nový koordinátor na částečný úvazek.

<sup>3</sup> Zákon o dobrovolnické službě 198/2002 Sb., § 2.3 rozlišuje dva typy dobrovolnické služby – krátkodobou a dlouhodobou: dobrovolnická služba vykonávaná po dobu delší než 3 měsíce je dlouhodobá.

- program B: 27 dobrovolníků (26 dlouhodobých + 1 krátkodobý)
- program C: 43 dobrovolníků (38 dlouhodobých + 5 krátkodobých)
- program D: 10 dlouhodobých dobrovolníků
- program E: 26 dobrovolníků (21 dlouhodobých + 5 krátkodobých)
- program F: 33 krátkodobých dobrovolníků

Obrázek 2 Graf vývoje počtu dobrovolníků v dobrovolnickém centru



Zdroj: Závěrečná zpráva o činnosti projektu za rok 2010

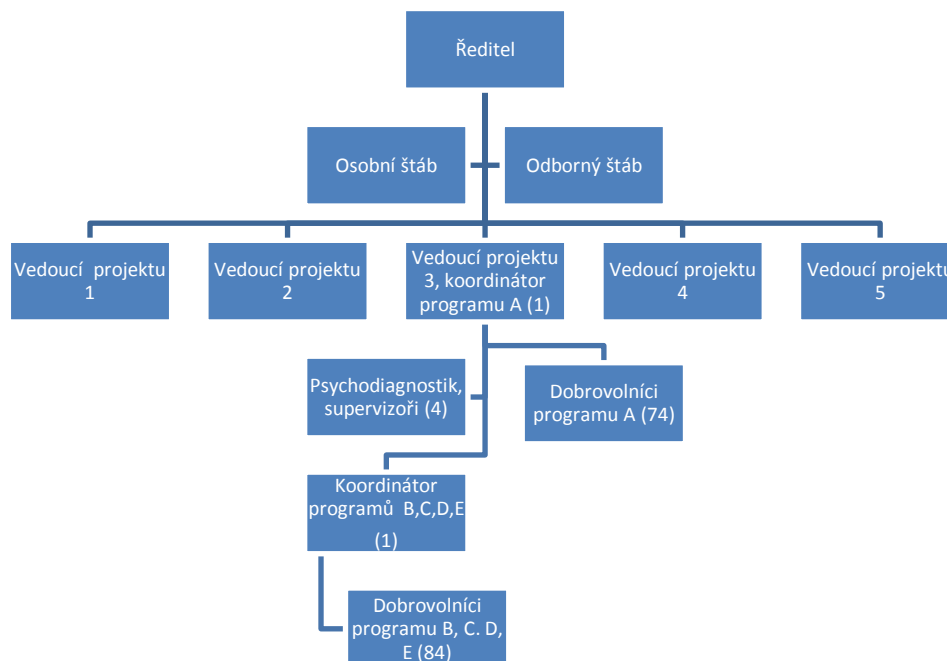
V roce 2010 je patrný úbytek dobrovolníků a to z důvodu jejich krátkodobého náboru v roce 2009 kvůli povodním (terénní krizový tým) a také z důvodu personálních změn, které na čas pozastavily přijímání nových dobrovolníků.

Realizační tým v rámci organizace X:

- ředitel – částečný úvazek,
- personalista – částečný úvazek,
- asistent projektů – částečný úvazek,
- ekonom – DPČ,
- sekretářka – částečný úvazek,
- účetní – nákup služeb.

#### 4.2.1 Organizační struktura

Obrázek 3 Organizační struktura organizace X



Zdroj: vlastní

Organizační struktura v organizaci X je kombinací víceliniové a štábní organizační struktury. Linie zde tvoří vedoucí pracovníci jednotlivých projektů, kteří jsou přímo podřízeni řediteli organizace X. Tito vedoucí pracovníci řídí pracovníky (koordinátory) těchto projektů, kteří jsou funkčně na stejné úrovni. Koncovými články

organizační struktury jsou dobrovolníci, kteří odpovídají svému koordinátorovi (podle programu). Z org. struktury je patrné, že dobrovolníci programu A jsou přímo podřízeni vedoucímu projektu, který je zároveň koordinátorem tohoto programu.

Dále se v organizační struktuře vyskytují štáby, které mají poradní funkci a napomáhají kvalifikovaným rozhodováním jak vedoucích projektů, tak ředitele.

V první linii působí hned dva typy štábu, a sice štáb osobní, který představuje sekretářka a asistent projektů a štáb odborný, zahrnující personalistu, účetní a ekonoma. Tito pracovníci jsou zahrnuti do štábu proto, že jsou ve většině případů jejich služby nakupovány formou outsourcingu a nejsou zaměstnanci organizace. Do štábu patří ale i zaměstnanci, kteří pracují v jiném projektu organizace a jejich služby pro popisovaný projekt jsou zajišťovány formou DPČ (supervizor).

#### **4.3 Vliv makroprostředí na činnost projektu**

Pro každou organizace je důležité znát prostředí, které ji obklopuje. Toto prostředí se mění velmi dynamicky a je neurčité. Pro správné pochopení své role v tomto prostředí musí Organizace X své makroprostředí analyzovat, porozumět jeho změnám a předpokládat jeho vývoj. Protože se organizace X pohybuje v prostoru ohraničeném z jedné strany soukromými firmami a ze strany druhé veřejným, státním sektorem, je nutné zvolenou analýzu přizpůsobit – některé faktory a vlivy se zde nevyskytují, nebo nejsou podstatné.

#### 4.3.1 STEP analýza

Analýza sledující faktory společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní.

- **Společenské faktory:**
  - věk klienta (služby pro děti od 6 do 14 let, služby pro seniory od potřebného věku),
  - pohlaví klienta (služby poskytované pouze ženám),
  - sociální situace (pouze pro klienty žijící na okraji společnosti, zadlužené),
  - zdravotní stav (služby pro tělesně a mentálně postižené, nemohoucí),
  - rasová příslušnost (zejména Romové).
- **Technologické faktory:**
  - doprava (strategické umístění pracoviště tak, aby bylo co nejlépe dostupné klientům i dobrovolníkům).
- **Ekonomické faktory:**
  - dlouhodobá nezaměstnanost (s jejím růstem přibývá klientů),
  - fiskální politika státu (množství vyhrazených prostředků pro dobrovolnickou službu)<sup>4</sup>.
- **Politicko-právní faktory:**
  - grantová činnost,
  - legislativní náročnost,
  - podmínky akreditace programů u MV ČR.

---

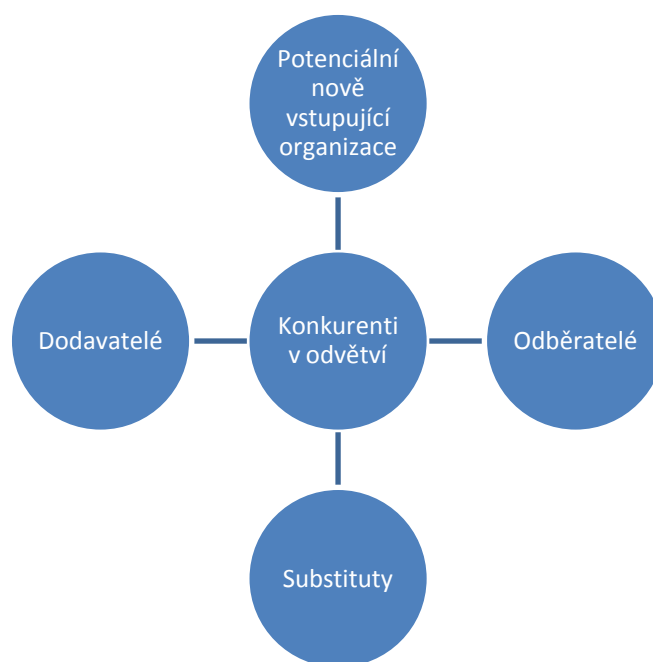
<sup>4</sup> Prostředky přidělené ze státního rozpočtu mají největší podíl na financování projektu a jejich každoroční objem je pro provoz zásadní.



### 4.3.2 Porterův model

Porterův model nabízí bližší charakteristiku makroprostředí, bude zde použit zejména pro stanovení rolí, tj. kdo je dodavatelem, odběratelem, jaká je konkurence a zda existují na trhu substituty.

Obrázek 4 Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní

- **Potenciální nově vstupující organizace** – vzhledem k tomu, že počet klientů je příliš vysoký a kapacita služeb Projektu je nedostačující, je na trhu pro nové poskytovatele sociálních a zdravotních služeb prostor a ze strany stávajících poskytovatelů by byli vítáni.
- **Odběratelé** – za odběratele služeb jsou poskytování klienti rozděleni dle jednotlivých programů (senioři, zdravotně a tělesně postižení, sociálně slabí, vězni). Odběratelé jsou i ostatní organizace, do kterých jsou dobrovolníci vysíláni a také ostatní projekty v rámci organizace X, které

služeb dobrovolníků využívají. Veškeré služby poskytované v rámci vybraného projektu jsou bezplatné.

- **Substituty, konkurence** – tyto dvě síly jsou v případě NO téměř totožné, konkurence se ve své podobě téměř nevyskytuje. Organizace se snaží spíše spolupracovat a každá se orientuje buď na jinou cílovou skupinu, nebo na stejnou skupinu v jiné lokalitě. Škála substitutů z hlediska neplacených služeb je tedy omezena pouze na organizace se stejným, nebo podobným předmětem činnosti, které jsou v Českých Budějovicích celkem tři.
- **Dodavatelé** rozumíme v tomto případě zejména poskytovatele finančních prostředků, kteří budou podrobněji analyzováni v následující podkapitole, ale také dodavatele „pracovní síly“, kterými jsou dobrovolníci.

## **4.4 Zdroje finančních prostředků a jejich získávání**

### **4.4.1 Grantové zdroje**

#### **4.4.1.1 Psaní a příprava grantů v rámci organizace**

Vedoucí projektů má přehled o vyhlašovaných grantech a o potřebách programů, na které by se daly granty použít. Ekonom organizace vytvoří rozpočet a má přehled o tom, na co jsou finance již zajištěny a na co naopak chybí. Vedoucí programu, který o grant žádá, napíše textovou část ke grantu, která musí být schválena vedoucím projektu, ten ji následně zakomponuje do grantu a správnost celého dokumentu ověří asistent projektů. Poté je žádost odeslána na příslušný úřad či ministerstvo, které grantovou soutěž vyhlásilo.

#### 4.4.1.2 Podmínky pro poskytnutí dotace z MV ČR

O státní účelovou dotaci pro oblast dobrovolnické služby (dále jen „dotace“) z rozpočtu Ministerstva vnitra **mohou žádat pouze organizace, které jsou držiteli platné akreditace k vysílání dobrovolníků udělené Ministerstvem vnitra podle zákona č. 198/2002 Sb.**, o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě). Dotace se poskytuje na činnosti uvedené v § 11 zákona o dobrovolnické službě:

- na pojistné placené na základě pojistné smlouvy uzavřené vysílající organizací ve smyslu § 7 odst. 1,
- na část výdajů spojených s evidencí dobrovolníků, s jejich přípravou pro výkon dobrovolnické služby a se zajišťováním výkonu dobrovolnické služby,
- na pojistného na důchodové pojištění, placeného podle § 5 odst. 3 za dobrovolníka, a to ve výši pojistného stanoveného z minimálního vyměřovacího základu, pokud je dlouhodobá dobrovolnická služba vykonávána alespoň v rozsahu překračujícím v průměru 20 hodin v kalendářním týdnu.

Dotace se poskytuje vždy na jeden kalendářní rok. Dotace se může čerpat od data nabytí platnosti akreditace. O dotaci může požádat pouze organizace, platnost jejíž akreditace neskončí před 31. prosincem roku, na který je dotace požadována.

#### 4.4.2 Zdroje finančních prostředků za rok 2009

##### 4.4.2.1 Přehled poskytnutých grantů za rok 2009

Tabulka 1 Přehled obdržených grantů

| Poskytovatel                                        | Dotační program                                                                | Použití dotace                            | Částka v Kč |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| <b>Magistrát města České Budějovice</b>             | Dotační program města České Budějovice na podporu sociální oblasti v roce 2009 | Provozní a režijní náklady                | 90 000      |
|                                                     | Dotační program města České Budějovice na podporu sociální oblasti v roce 2009 | Mediální kampaň na podporu dobrovolnictví | 140 000     |
| <b>Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</b> | Program MŠMT na podporu integrace romské komunity v roce 2009                  | Program A                                 | 148 000     |
| <b>Ministerstvo vnitra</b>                          | Dobrovolnická služba                                                           | Provozní a režijní náklady                | 158 000     |

Zdroj: Výroční zpráva organizace X za rok 2009

#### 4.4.2.2 Ostatní zdroje financí

Tabulka 2 Ostatní zdroje financování

| <b>Poskytovatel</b>      | <b>Druh</b>                        | <b>Použití</b>                 | <b>Částka v Kč</b> |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| <b>Caritas Schweiz</b>   | Dar – evidováno jako vlastní zdroj | Dofinancování provozu projektu | 50 206             |
| <b>Církevní sbírka</b>   | Vlastní zdroj                      | Režijní a provozní náklady     | 84 417             |
| <b>Zahraniční nadace</b> | Vlastní zdroj                      | Režijní a provozní náklady     | 282 579            |
| <b>Fyzické osoby</b>     | Dar                                | Projekt A                      | 55 000             |
|                          | Dar                                | Režijní a provozní náklady     | 16 000             |
| <b>Ostatní</b>           | Vlastní zdroj                      |                                | 123 798            |

Zdroj: Výroční zpráva organizace X za rok 2009

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| <b>Celkem výnosy</b> | <b>1 148 000 Kč</b> |
|----------------------|---------------------|

#### 4.4.3 Náklady na provoz za rok 2009

Tabulka 3 Náklady na provoz za rok 2009

| <b>Druh</b>                    | <b>Náklady (Kč)</b> |
|--------------------------------|---------------------|
| Spotřeba materiálu a energií   | 94 000              |
| Náklady na služby              | 389 000             |
| Mzdové náklady                 | 509 000             |
| Sociální a zdravotní pojištění | 160 000             |
| Ostatní náklady                | 5 000               |

Zdroj: Výroční zpráva organizace X za rok 2009

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| <b>Náklady celkem</b> | <b>1 157 000 Kč</b> |
|-----------------------|---------------------|

Náklady na služby představují především náklady na nákup služeb poskytovaných outsourcingem, zejména psychodiagnostika, supervize, mediální činnost a účetnictví. Mzdové náklady zahrnují mzdy pro dva zaměstnance (celý úvazek) a dva supervizory poskytující služby na základě DPČ. Sociálním a zdravotním pojištěním se rozumí pojištění dobrovolníků. Dále do nákladů patří nájemné placené soukromé osobě za prostory, ve kterých projekt sídlí (2 kanceláře + prostor využívaný jako klubovna a společenská místnost všemi projekty). Pronajímatel tuto částku nezahrnuje do daňového základu dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

|                                         |                   |
|-----------------------------------------|-------------------|
| Výnosy za rok 2009 celkem               | 1 148 000 Kč      |
| Náklady za rok 2009 celkem              | 1 157 000 Kč      |
| <b>Výsledek hospodaření za rok 2009</b> | <b>- 9 000 Kč</b> |

#### 4. 4. 5 Zhodnocení činnosti a udržitelný rozvoj

V roce 2009 hospodařil projekt se ztrátou 9 000 Kč, příčinou je velký nárůst dobrovolníků, kteří s sebou přinášejí náklady (zejména náklady na pojištění), avšak žádné příjmy. V roce 2008 byl výsledek hospodaření 0 Kč a v předchozích letech nehospodařil projekt samostatně. Tato ztráta byla vykryta z každoročně pořádané církevní sbírky<sup>5</sup>.

Současná struktura financování odpovídá podílu dotací z ministerstev, magistrátu města a Jihočeského kraje celkem 47 %, vlastní zdroje (zahrnující dary zahraničních nadací, sbírky a dary FO), tvoří 53 %. Z výsledku hospodaření za rok 2009 a jeho očekávanému vývoji je zřejmé, že tato struktura je nevyhovující, organizace X je přetížena a dofinancování dobrovolnického centra, ale i ostatních projektů je pro ni z dlouhodobého hlediska nepřijatelné.

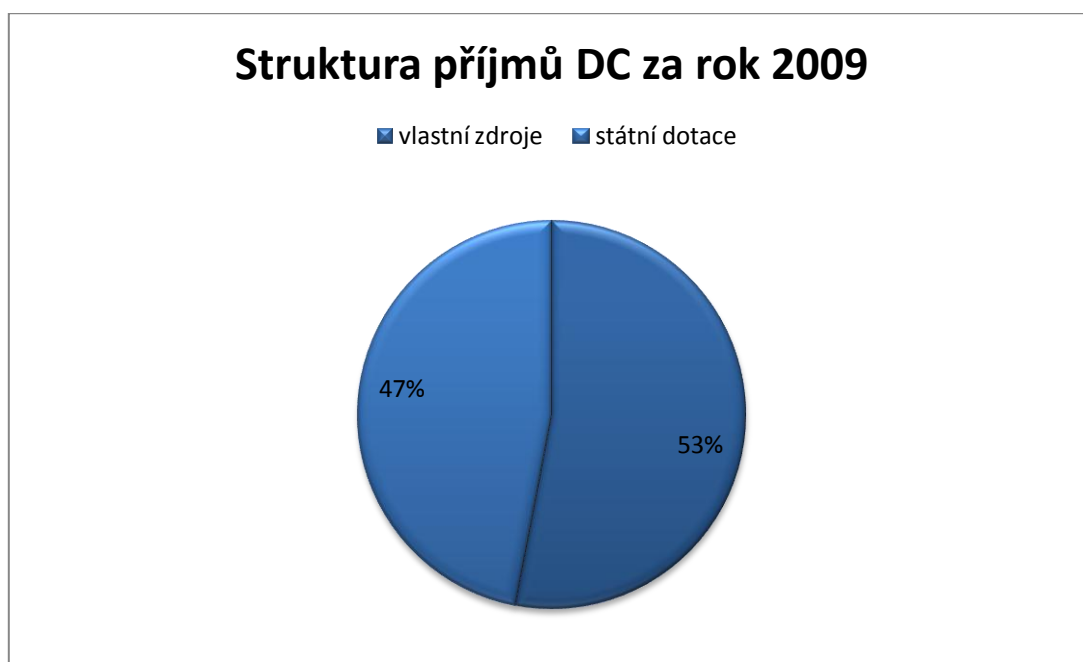
Z předběžných odhadů hospodaření za rok 2010 je jisté, že ztráta se bude pohybovat okolo 100 000 Kč. V roce 2011 byl přijat nový koordinátor na částečný úvazek, zvýší se tedy i kapacita dobrovolníků a tím i náklady s nimi spojené (pronájem další kanceláře, pojištění dobrovolníků a mzdové náklady). Je nezbytně nutné najít nový zdroj financí a postupně dosáhnout restrukturalizace příjmů na udržitelnou úroveň:

- zvýšení podílu dotací – 75 % (z toho MV ČR: 25 %, Jihočeský kraj (EU): 45 %, Magistrát města + granty, nadace: 5 %)
- 25 % vlastní zdroje.

<sup>5</sup> Církevní sbírky jsou dle Zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů osvobozeny od daně z příjmu.

Pro dosažení tohoto optima je nezbytné více využívat grantové zdroje a v případě potřeby rozšířit portfolio služeb tak, aby dobrovolnické centrum dosáhlo na více vyhlašovaných grantů a dotačních programů. Tato možnost bude podrobněji rozebrána v návrhové části.

Obrázek 5 Struktura příjmů DC za rok 2009



Zdroj: Vlastní výpočet

Z grafu je patrná zatíženost projektu financováním vlastními zdroji (sbírky, dary FO, dary od zahraničních nadací a Caritas Schweiz).



Obrázek 6 Navrhovaná struktura příjmů dobrovolnického centra pro období 2011 – 2013



Zdroj: Vlastní

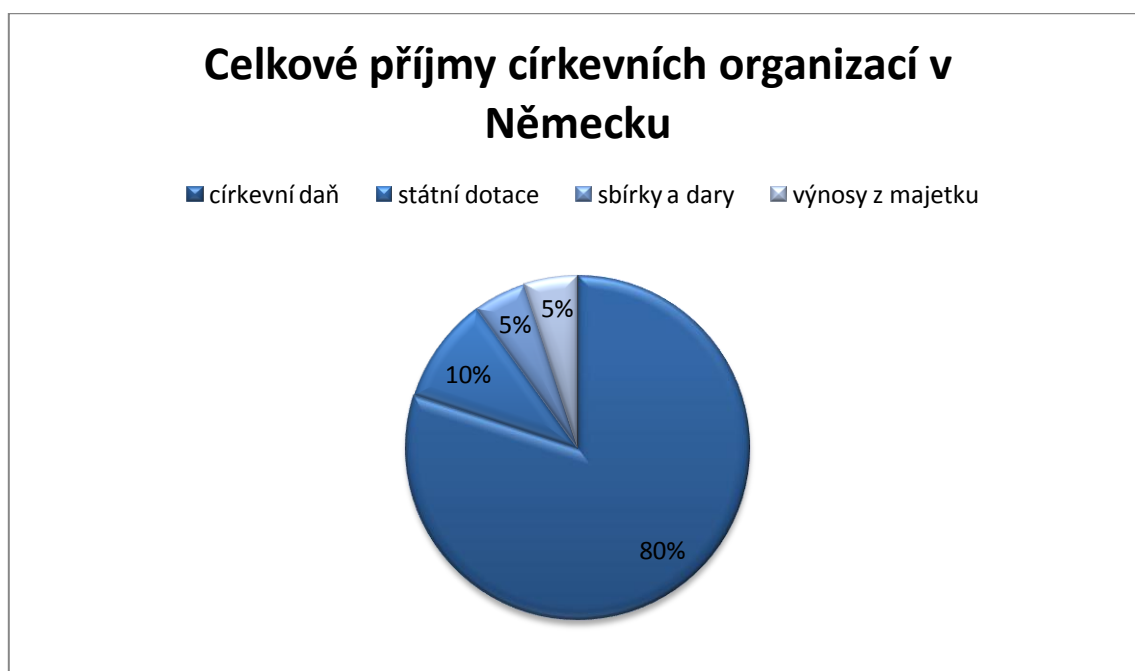
Tato struktura odpovídá posílení grantové činnosti a rozšíření portfolia služeb, další možností, jak dosáhnout optimalizace příjmů je i posílení vlastních zdrojů. Těmto možnostem bude věnována následující kapitola.

#### 4.4.6 Financování církevních organizací v některých zemích EU

##### 4.4.6.1 Spolková republika Německo

Německé církve, které mají status veřejnoprávní korporace, jsou oprávněny vybírat tzv. „církevní daň“ od svých členů. Zaměstnavatelé tuto daň strhávají zaměstnancům ve státním i soukromém sektoru a odvedou ji státu. Daňové úřady postupují daň nejvyšším církevním orgánům, které církevní daň dále rozdělují, nejčastěji na platy duchovních a mezi jednotlivé farnosti. Daň se vypočítává z výše příjmu zaměstnanců a zpravidla se pohybuje mezi 8 – 9 % příjmu člena církve.

Obrázek 7 Příjmy církevních organizací v Německu



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

Z grafu vyplývá, že německé církevní organizace jsou celkem z 95 % soběstačné a dokážou uspokojovat svůj finanční závazek. Daňový systém se prokázal jako velice efektivní a díky tomu zabezpečuje německá církev širokou škálu služeb ve vysoké kvalitě, stát nemusí nést odpovědnost a náklady za činnosti zejména v sociální oblasti.

#### 4.4.6.2 Rakousko

Základem příjmu církví a jejich organizací v Rakousku je církevní příspěvek, který má charakter daně a musí ho platit všichni plnoletí členové církve s vlastním příjmem. Tento příspěvek je právně vymahatelný a je vyměřován dle přiznaného zdanitelného ročního příjmu

Obrázek 8 Celkové příjmy církevních organizací v Rakousku



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

#### 4.4.6.3 Itálie

V Itálii funguje systém tzv. daňové asignace, kdy se každý občan může rozhodnout, jak bude použita část jeho daně z příjmu (až do výše 0,8 % daně z příjmu).

## **5. Návrhová část**

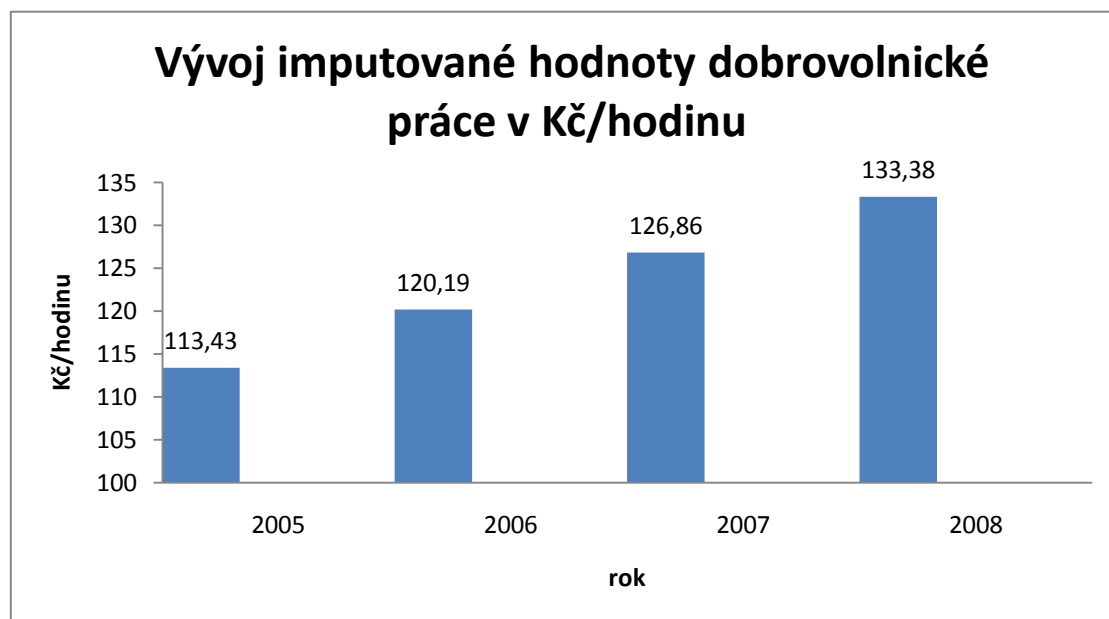
### **5.1 Metody hodnocení činnosti projektu**

#### **5.1.1 Imputovaná hodnota dobrovolnické práce**

Jedním z návrhů, který přinese částečné řešení nedostatku zdrojů financování, je prodej doposud bez úplaty poskytovaných služeb. Aby bylo možné tyto služby zpoplatnit, je nutné znát hodnotu dobrovolnické práce. Tato hodnota byla vyčíslena Českým statistickým úřadem pomocí mediánu stanoveného podle výsledků z Informačního systému o průměrném výdělku (IPSV), které provádí pracoviště statistické služby Ministerstva práce a sociálních věcí za nepodnikatelskou sféru podle zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů.

K ocenění dobrovolnické práce se používá medián hodinového výdělku v nepodnikatelské sféře za 4. čtvrtletí sledovaného roku podle MPSV, který za poslední vyhodnocený rok, tj. rok 2008, činil 133,38 Kč/hodinu.

Obrázek 9 Vývoj imputované hodnoty dobrovolnické práce



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

Na základě údajů z tohoto grafu lze předpokládat, že hodnota mediánu se bude i v následujících letech zvyšovat. Pro účely ohodnocení dobrovolnické práce se stanoví medián pro roky 2009 – 2013 na základě průměrného ročního přírůstku. Průměrný roční přírůstek hodnoty dobrovolnické práce v Kč / hodinu je 7,30 Kč.

Předpokládané hodnoty pro následující roky:

|          |            |
|----------|------------|
| rok 2009 | 140, 68 Kč |
| rok 2010 | 148, 00 Kč |
| rok 2011 | 155,28 Kč  |
| rok 2012 | 162,58 Kč  |
| rok 2013 | 169,88 Kč  |

Výpočty jsou pouze orientační, nezohledňují situaci na trhu práce, která nastala s příchodem globální ekonomické krize a způsobila pokles průměrného výdělku v nepodnikatelské sféře.

### 5.1.2 Ostatní kritéria hodnocení pro roky 2011 - 2013

Pro celkové hodnocení činnosti projektu je nezbytné stanovit kritéria, která se budou průběžně sledovat a vyhodnocovat - zda nedochází k poklesu a případně analyzovat příčinu této změny, nebo naopak, nedochází - li k prudkému nárůstu úrovní jednotlivých kritérií, které by projekt nebyl schopen personálně a finančně pokrýt a na základě tohoto zjištění stanovit potřebu zdrojů pro další období.

Tato kritéria (zdroj je utajován) lze rozdělit na **kvantitativní**<sup>6</sup>:

- **maximální počet dobrovolníků při úvazku**  
**2,5 pracovníků od r. 2011: 163 dobrovolníků,**
- **náklady na jednoho dobrovolníka / rok: 6 540 Kč,**
- **příjem za služby v Kč za rok / dobrovolníka: 420 Kč,**
- **počet uzavřených smluv/ rok: 158**
- **počet nově přijatých dlouhodobých dobrovolníků / rok: 15**
- **počet odpracovaných dobrovolnických hodin / rok: 7 834**
- **výše získaných finančních prostředků: 1 300 000 Kč<sup>7</sup>**

a **kvalitativní**, které jsou měřeny u organizací, kterým jsou služby poskytovány a také jejich poptávkou.

Téměř všechna kvantitativní kritéria mají v příštích obdobích vykazovat růst, který je spojen s nárůstem počtu zaměstnanců z 2,0 zaměstnance v roce 2009 na 2,5 zaměstnance v roce 2011 a tím i větší kapacitou dobrovolnického centra jak z hlediska dobrovolníků, tak z hlediska klientů.

---

<sup>6</sup> Odhad kritériálních hodnot pro rok 2011 na základě počtu zaměstnanců a průměrného přírůstu dobrovolníků a jimi odpracovaných hodin.

<sup>7</sup> Předpokládaná výše nákladů na provoz v roce 2011

## **5. 2 Nové zdroje pro získávání finančních prostředků**

### **5. 2. 1 Prodej služeb zprostředkujícím organizacím**

Součástí činnosti projektu je zprostředkovávání dobrovolníků spolupracujícím neziskovým organizacím a ostatním projektům v rámci organizace X, které působí jako mezičlánek při kontaktu dobrovolníka s klientem. Uvolňování dobrovolníků do jiných projektů a programů je pro přijímající organizace bezplatné, avšak náklady související s nábořem dobrovolníka a jeho činností (propagace, pojištění, psychodiagnostika, supervize) hradí v plné výši vysílající organizace – dobrovolnické centrum.

Jedním z řešení je služby dobrovolníků zpoplatnit nabízeným nebo poptávajícím organizacím. Jistě by to mohlo vést ke snížení zájmu o tento druh služeb, nicméně přijímající organizace se bez této pomoci neobejdou a toto řešení je výhodnější, než kdyby musely přijímat další zaměstnance, i když jen na částečný pracovní úvazek.

#### **5. 2. 1. 1 Princip prodeje služeb**

Prodej služeb bude uskutečňován na základě smlouvy, ve které se spolupracující organizace dohodnou na potřebném počtu dobrovolnických hodin, a DC se zaváže tento počet hodin zajistit.

#### **5. 2. 1. 2 Ocenění služby**

Za rok 2009 bylo odpracováno 9272 dobrovolnických hodin celkem 187 dobrovolníky, z toho 8330 hodin bylo poskytnuto jiné organizaci / projektu. Při vynásobení počtu poskytnutých dobrovolnických hodin a mediánu pro rok 2009<sup>8</sup> dostaneme celkovou hodnotu poskytnuté<sup>9</sup> dobrovolnické práce za rok:

$$8\,330 * 140,68 = 1\,166\,200 \text{ Kč}$$

Tato částka téměř odpovídá rozpočtu projektu a nelze předpokládat, že by se vrátila v celé výši. Některé organizace nejsou schopny za službu platit vůbec a z hlediska poptávky by nebylo efektivní požadovat hodinovou odměnu ve výši

---

<sup>8</sup> Hodnota mediánu 140,68 Kč je pouze odhadem, protože pro rok 2009 zatím nebyla vyčíslena. Odhad je postaven na základě průměrného meziročního růstu.

<sup>9</sup> Rozumí se dobrovolnické hodiny poskytnuté jiným organizacím a projektům.

mediánu. Požadovaná hodinová sazba se určí na základě celkových výnosů očekávaných z prodeje služeb a počtu dobrovolnických hodin, které budou poskytnuty.

Očekáváme například, že prodej služeb vynesete ročně 300 000 Kč, počet dobrovolnických hodin poskytnutých jiným organizacím / projektům je za poslední sledované období 8 330.

$$300\,000 : 8\,330 = 36 \text{ Kč / hodinu}$$

Výsledná hodinová sazba na hodinu je přijatelná pro všechny přijímající organizace i projekty a je pouze orientační. Dobrovolnické centrum si může upravit očekávané výnosy počtem poskytnutých dobrovolnických hodin a jejich prodej podpořit některým z nástrojů komunikačního mixu.

### **5. 2. 2 Rozvoj spolupráce s velkými firmami a bankami**

Další možností je navázat dlouhodobou spoluprací s některou velkou XYZ organizací. Výhodu, kterou může neziskový projekt takové firmě nabídnout, je především lepší mediální obraz a zdůraznění zájmu firmy o sociální problémy a nerovnosti ve společnosti jako jisté formy propagace.

Vedoucí projektu, koordinátoři, nebo i samotní dobrovolníci mohou oslovit takové organizace, které si mohou podporu dovolit a nabídnout jim spolupraci ve smyslu poskytnutí finančních prostředků. Organizace buď může uvolňovat určitou částku v pravidelně se opakujícím období ze svého zisku, nebo formou zaměstnaneckého programu, kde by se sami zaměstnanci dobrovolně zavázali odvádět určité procento svého platu do fondu.



Získáme – li např. organizaci se 150 zaměstnanci, přičemž se do programu podpory dobrovolnického centra zapojí 50 zaměstnanců, kteří mají hrubý měsíční příjem 20 000 Kč a ti budou měsíčně odvádět např. 1 % z hrubé mzdy, získáme ročně částku:

$$(200 * 50) * 12 = 120\,000 \text{ Kč}$$

Variantou na tuto formu získávání prostředků je oslovit banku, která by nabízela možnost přispívat na charitu svým klientům a dohodnutou částku by odváděla přímo z jejich účtu. Tato spolupráce by musela být rozvinuta na celostátní úrovni z důvodu centralizovaného řízení většiny bank.

### **5. 2. 3 Rozšíření služeb dobrovolnického centra a posílení grantové činnosti**

Dobrovolnické centrum je, co se týká grantové činnosti, omezené z hlediska dosažitelnosti na jednotlivé dotace. Jiné granty jsou vypisovány na pro oblast sociální a podporu vzdělávání (tyto jsou projektem nejvíce využívány), jiné na poskytování zdravotně – sociálních služeb (nejsou využívány vůbec). Aby DC dosáhlo i na tyto dotace, musí rozšířit své portfolio služeb i o služby v oblasti zdravotnictví.

S poptávkou po dobrovolnických službách se počítá zejména v nemocnicích na oddělení léčení dlouhodobě nemocných (LDN), kde jsou převážně nesoběstační pacienti odkázáni pouze na personál nemocnice, který je přetížený. Lidé trávící dlouhé měsíce na těchto odděleních jsou jistou formou také sociálně vyloučení z běžného života a právě v těchto případech pomůže dobrovolník.

#### **5. 2. 3. 1 Zprostředkování služeb v nemocnicích**

Dobrovolnické centrum naváže kontakt se zdravotnickým zařízením a buď samo, prostřednictvím propagace, nebo pomocí koordinátora získá klienty mezi pacienty. Poté bude uzavřena smlouva mezi DC a pacientem, kde bude upřesněn počet hodin týdně, po které bude dobrovolník docházet do nemocnice za pacientem. Náplní

těchto dobrovolnických hodin je pomoc pacientovi s jídlem, doprovod při procházkách, obstarávání nákupu a jiné sociální interakce.

#### **5. 2. 3. 2 Ocenění služby**

Pro ocenění této služby může být použita hodinová sazba z předešlého modelu, tedy 36 Kč / hodinu. Tuto částku by pacient uhradil vždy ke konci měsíce za celkový počet poskytnutých dobrovolnických hodin přímo DC.

Celkový roční finanční výnos se bude odvíjet od počtu prodaných hodin služeb za rok a na základě poptávky může být i upravena hodinová sazba.

## 6. Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na problematiku řízení provozu dobrovolnického centra v rámci neziskové humanitární organizace X, která je významným poskytovatelem sociálních a zdravotnických služeb v Jihočeském kraji.

V teoretické části této práce byly shrnuty poznatky z odborné literatury na dané téma: společenský význam nevládních neziskových organizací, jejich členění dle různých kritérií, definice poslání, problematika financování a rozvoj finančních zdrojů.

V praktické části byla charakterizována organizace X, její právní subjektivita a návaznost na projekt „dobrovolnické centrum“. Popsána byla organizační struktura projektu a jeho personální zajištění. Makroprostředí dobrovolnického centra, ale i celé organizace X bylo analyzováno pomocí STEP analýzy a Porterova modelu konkurenceschopnosti. Dále byla práce zaměřena na finanční zdroje projektu, jejich použití a podíl jednotlivých zdrojů na celém financování. Byla navržena kritéria hodnocení činnosti dobrovolnického centra a na základě propočtů stanoveny jejich hodnoty. V závěru praktické části bylo srovnáno financování církevních organizací v ČR s Německem, Rakouskem a Itálií.

V návrhové části byly na základě výsledku hospodaření projektu za sledovaný rok a jeho předpokládanému vývoji navrženy tři metody získání dalších finančních prostředků tak, aby se dobrovolnické centrum stalo vyrovnaně hospodařícím subjektem s vlastními příjmy.

Při zpracovávání této bakalářské bylo zjištěno, že je velmi náročné získat potřebné finanční prostředky k udržení činnosti, včetně náročné administrativy při získávání podpor z vyhlášených grantů, bez kterých se dobrovolnické centrum neobejde a že i nezisková organizace si musí osvojit některé tržní principy, aby nebyla zcela závislá na externích zdrojích financování, které jsou mnohdy nepravdivé a v nepředvídatelné výši.

## **7. Summary**

The bachelor thesis was focused on the issues of traffic management and funding of a volunteer center within the bounds of non-profit-making organization X. It was described the personnel guarantee of the volunteer center and its hierarchy in the relation to the entire organization X. It was analysed macrosetting and its the most important factors affecting the activities of the project. Next, the thesis was focused on the sources of funds and the optimal structure for the period 2011 – 2013.

In response to the growing need for funds it has been proposed to widen the portfolio of services, sale of services and cooperation with major organizations in order to obtain financial support.

## **Seznam použitých zdrojů**

### **Knižní zdroje**

DUBEN, R.: Neziskové organizace: Charakteristika, poslání a řízení. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 222 s. ISBN 80-7040-195-8.

DRUCKER, Peter F.: Řízení neziskových organizací: Praxe a principy. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

FRIČ, P., GOULLI, R. et. al.: Neziskový sektor v ČR. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1

HAMERNÍKOVÁ, B.: Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 213 s. ISBN 80-902752-3-0.

HANNAGAN, Tim J.: Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

JOHNSON, G., SCHOLE, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

PLAMÍNEK, J.: Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s.

REKTOŘÍK, J. et.al.: Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.

SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K.: Defining the non-profit sector: A cross-National Analysis. Manchester: University press, 1997. 34 s. ISBN 0-7190-4902.

SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E.: Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VALACH, J. et.al.: Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

## **Internetové zdroje**

Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2011-04-18]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace)>.

Ministerstvo financí České republiky [online]. 2005 [cit. 2011-04-24]. EU a zahraniční vztahy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu\\_a\\_zahranici.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_a_zahranici.html)>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2011 [cit. 2011-04-18]. Informační systém o průměrných výdělcích. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/1928>>.

Ministerstvo vnitra České republiky: Dobrovolnická služba [online]. 2011 [cit. 2011-04-18]. Služby pro veřejnost. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-500539.aspx>>.

Charita Česká republika [online]. 2011 [cit. 2011-04-18]. Tiskové oddělení. Dostupné z WWW: <<http://www.charita.cz/tiskove-oddeleni/ke-stazeni/>>.

Ministerstvo vnitra České republiky: Dobrovolnická služba [online]. 2011 [cit. 2011-04-18]. Služby pro veřejnost. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx>>.

Diecézní charta České Budějovice [online]. 2008 - 2011 [cit. 2011-04-24]. Dobrovolnické centrum. Dostupné z WWW: <<http://www.charitacb.cz/index.php?id=&site=stranky&kategorie=3&element=90>>.

## **Zákony**

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, v platném znění.

## **Materiály neziskové organizace X**

Výroční zpráva organizace X za rok 2009

Výroční zpráva organizace X za rok 2008

Výroční zpráva organizace X za rok 2007

Závěrečná zpráva o činnosti projektu za rok 2010

Závěrečná zpráva o činnosti projektu za rok 2009

Závěrečná zpráva o činnosti projektu za rok 2008

## Seznam obrázků

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 Sektorový model společnosti .....                                                 | 12 |
| Obrázek 2 Graf vývoje počtu dobrovolníků v dobrovolnickém centru.....                       | 28 |
| Obrázek 3 Organizační struktura organizace X .....                                          | 29 |
| Obrázek 4 Porterův model pěti sil.....                                                      | 32 |
| Obrázek 5 Struktura příjmů DC za rok 2009.....                                              | 39 |
| Obrázek 6 Navrhovaná struktura příjmů dobrovolnického centra pro období 2011– 2013<br>..... | 40 |
| Obrázek 7 Příjmy církevních organizací v Německu.....                                       | 41 |
| Obrázek 8 Celkové příjmy církevních organizací v Rakousku .....                             | 42 |
| Obrázek 9 1 Vývoj imputované hodnoty dobrovolnické práce .....                              | 44 |

## Seznam tabulek

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 Přehled obdržенých grantů.....     | 35 |
| Tabulka 2 Ostatní zdroje financování .....   | 36 |
| Tabulka 3 Náklady na provoz za rok 2009..... | 37 |



