

Analýza projektové činnosti v AGARTA o. s.

Petr Čablík

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr ČABLÍK**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza projektové činnosti v AGARTA o. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k projektové činnosti v neziskovém sektoru s akcentem na občanská sdružení.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou situaci ve financování projektových aktivit sdružení AGARTA o.s.
- Popište průběh projektových aktivit ve sdružení AGARTA o.s.
- Navrhněte zlepšení současného stavu.

Závěr

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L. Slabikář sociální práce na ulici : Supervize, Streetwork, Financování. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2003. 102 s. ISBN 80-7239-148-8
[2] BOUKAL, P., et al. Ekonomika a financování neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Oeconomica, Praha, 2007. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8
[3] FIALA, P. Projektové řízení : modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X
[4] MATOUŠEK, O., et al. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 978-80-7367-502-8
[5] ROSENAU, M. D. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 16. března 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 22. května 2009

Ve Zlíně dne 9. února 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat projektovou činnost v Agartě o. s. V teoretické části je vypracována literární rešerše zaměřená na projektovou činnost, nestátní neziskový sektor v ČR, právní formy těchto organizací s akcentem na občanská sdružení a organizací poskytující sociální služby. Tato část se dále věnuje způsobům financování těchto organizací. Praktická část aplikuje teoretické poznatky na reálnou organizaci a její projekty. Na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru se snaží zhodnotit současnou situaci řízení projektů v Agartě o. s., s akcentem na jejich financování a nabídnout konkrétní doporučení.

Klíčová slova: Projektová činnost, nestátní nezisková organizace, občanské sdružení, sociální služby, dotace, finanční plánování.

ABSTRACT

The aim of the present thesis is to analyze the project activity in Agarta o. s. Theoretical part deals with literature study focused on project activities, non-governmental unprofitable sector in the Czech Republic, the legal forms of these organizations with the emphasis on civic associations and organizations providing social services. In this part various ways of financing in these organizations are discussed. In the practical part theoretical knowledge is applied to the real organization and its projects. On the basis of a questionnaire survey and a guided interview we tried to assess the current situation in project management in Agarta o. s., with the emphasis on financing of the projects and also to offer specific recommendations.

Keywords: Project, non-governmental unprofital organization, civic association, social services, grants, financial planning.

Poděkování patří hlavně vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Kateřině Hradilové Bočkové, Ph.D. za odborné vedení mé práce a Mgr. Jakubu Olšákovy, vedoucímu Agarta o. s., za cenné informace, které mi poskytl.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKT	11
1.1 ZÁKLADNÍ ZNAKY PROJEKTU	12
1.2 PROJEKTOVÉ FÁZE	15
2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÝ SEKTOR V ČR	17
2.1 ZÁKLADNÍ LEGISLATIVNÍ RÁMEC NNO V ČR	18
2.2 OBČANSKÁ SDRUŽENÍ.....	19
2.3 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTÍ OBČANSKÝCH SDRUŽENÍ.....	20
2.4 OBČANSKÁ SDRUŽENÍ V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	21
2.5 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ OBČANSKÝCH SDRUŽENÍ	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	30
4 SOUČASNÁ SITUACE V NESTÁTNÍM NEZISKOVÉM SEKTORU V ČR	32
4.1 FINANCOVÁNÍ NNO V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	34
5 CHARAKTERISTIKA AGARTA O. S.	40
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA AGARTA O. S.....	41
5.1.1 Zaměstnanci Agarty o. s.....	42
5.1.2 Kontaktní centrum klíč.....	44
5.1.3 Terénní program	44
5.2 FINANCOVÁNÍ V AGARTA O. S.	45
6 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V AGARTA O. S.	50
6.1 ROZPOČET PROJEKTŮ.....	51
6.2 DOTAČNÍ ŘÍZENÍ	53
6.3 KONTROLA	57
6.4 VÝSTUP PROJEKTOVÉ ČINNOSTI.....	57
6.5 SWOT ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V AGARTĚ O. S.	58
7 ROZDÍL MEZI PROJEKTY V ZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH A V NNO	60
8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V AGARTĚ O. S.	62
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68

SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK.....	71
SEZNAM GRAFŮ	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

V ČR je poměrně vysoká úroveň sociálního zabezpečení, které zajišťuje možnou pomoc lidem v nevýhodné, ztížené situaci. Tato pomoc je ve formě různých podpor, které stát poskytuje, příspěvků a dalších. Služeb, které stát zajišťuje však není mnoho. Ve společnosti, jak ji známe se může objevoval mnoho patologických jevů, mnoho znevýhodněných osob, kterým nepomohou jen peníze. Zejména v sociální oblasti se setkáváme z mnoha jevy, nepříznivými pro společnost nebo znevýhodňující některou skupinu obyvatel. Těmito jevy se myslí například alkoholismus, drogová závislost, dále pak handicapovaní lidé, lidé s nějakým postižením, s psychickou porucou atd. Těchto jevů je ve společnosti nespočet, a není v silách státu zařídit všechny služby potřebné buď k prevenci, nebo k zajištění podmínek, které by znevýhodněným občanů ulehčovaly každodenní život a zajišťovaly jeho dostatečnou úroveň.

Vlivem takové situace je dobrovolně zřizováno mnoho organizací, které zmíněné služby poskytují. Organizace jsou většinou soukromé, a jejich cílem není zisk, ale poskytování veřejně nebo vzájemně prospěšných služeb. Jsou nazývány nestátní a neziskové. Jejich nejrozšířenější formou jsou bezesporu občanská sdružení. V každém regionu jich je nespočet a jejich cílem je buď poskytovat veřejné služby, zcela zdarma nebo za většinou minimální poplatek, nebo přinášet prospěch svým členům. V této bakalářské práci se zaměřuji hlavně na veřejně prospěšné organizace poskytující veřejné služby, zejména v sociální oblasti. Tyto organizace hrají v ČR nezastupitelnou roli a existence některých občanů závisí jen na těchto službách.

Neziskovost zde znamená, že cílem jejich aktivit není dosahování zisku, ale zejména poskytování veřejných služeb. Proto je nutné aby si na svou činnost zajistili potřebné finanční prostředky. Finanční prostředky lze opatřit z různých zdrojů. V mé práci se jedná především o organizacích poskytující sociální služby. Tyto organizace jsou závislé především na dotacích ze státního rozpočtu a z rozpočtů územních celků a na individuálních dárcích.

Tím se víc blížíme k hlavnímu problém, který charakterizuje současnou situaci nestátních neziskových organizací a financování jejich aktivit.

Aktivity v sociální sféře jsou nazývány, dle poskytovatelů dotací, projekty. Proto můžeme hovořit o projektové činnosti v nestátním neziskovém sektoru. Problémem pro většinu nestátních neziskových organizací je, jak získat potřebné finance pro chod projektů a samotné

organizace a od koho je získat. Celou problematikou a především financování aplikuji na organizaci Agarta o. s. Projektová činnost v organizaci se týká poskytování soc. služeb v oblasti terciární protidrogové prevence.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT

Projekt je dominantním pojmem, který se vyskytuje ve všech výrobních i nevýrobních oblastech. Tento pojem vychází z anglosaského pojetí slova project, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o označení projektové dokumentace, jak tomu bývalo často v češtině. [6]

Pojato obecně, je projekt návrhem, zobrazením, či modelem stavu určité části objektivní reality a vztahů mezi jejími prvky v přesně definovaném prostoru a čase a zároveň modelem cest k dosažení tohoto stavu. [8]

Projektování jako proces tvorby a realizace projektu můžeme tedy charakterizovat jako soubor účelově uspořádaných a vzájemně na sebe navazujících činností směřujících k vytvoření nejen konečného produktu, ale i postupu jeho realizace a modelu jeho budoucího fungování [8].

Uvedené definice v sobě zahrnují dvě funkce projektů. Projekt samotný v sobě nezahrnuje jen účelové modelování objektivní reality, podle stanovených záměrů, na stanoveném místě a stanoveném čase, které budou mít takové uspořádání, vedoucí ke konečnému zamýšlenému cíli co nejefektivněji. Je zde další neoddelitelný aspekt, který dělá projekt projektem, a to jsou modely a postupy, jak tohoto cíle dosáhneme. Jak se ze současného stavu, dostaneme ke stavu zamýšlenému. Je důležité také definovat budoucí fungování projektu.

Podle normy ISO 10006 „Směrnice jakosti v managementu projektu“ je projekt jedinečným procesem sestávajícím se z řady řízených a koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, prováděným za účelem dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení časem, náklady a zdroji.

Norma definuje, které procesy a v jakém provedení by měly být organizovány. V tomto smyslu existují také všeobecně uznávané standardy v oblasti projektového řízení. A to IPMA (International Project Management Association pro EU) a PMI (Project Management Institute USA).

Každý standart má svůj vlastní proces certifikace. Vzdělání v příslušné oblasti je po té zakončené certifikací s mezinárodní platností. V ČR tuto certifikaci garantuje Společnosti pro projektové řízení (SPŘ), která zastupuje IPMA.

Projekt definovaný podle normy ISO 10006, zahrnuje i další fakta.

- Projekt se skládá z řady dílčích procesů, z nichž je řada zapojována opakovaně, sám o sobě je však procesem jedinečným.
- Projektovou organizaci má tedy smysl rozvinout jen pokud se jedná o proces skutečně jedinečného charakteru, který nebyl nikdy dříve v podobné konkrétní formě realizován. [8]

Projektem je úkol, který má definovaný začátek a konec. Vyžaduje nasazení jednoho nebo i více spojených vzájemně na sobě závislých, a hlavně omezených zdrojů, které musí být využity takovým způsobem, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Projekt se vyznačuje nejistotou a relativně vysokým stupněm rizika spojeného s naplněním požadovaných cílů. Existují projekty hmotného i nehmotného charakteru. [16]

Záměr může být proveden jako projekt, vyznačuje-li se jedinečností svých podmínek, dostatečnou komplexností, interdisciplinární spoluprací a není-li uvnitř standardní liniové organizace uspokojivě řešitelný. [16]

Další definice v [3] [15].

Typy projektů:

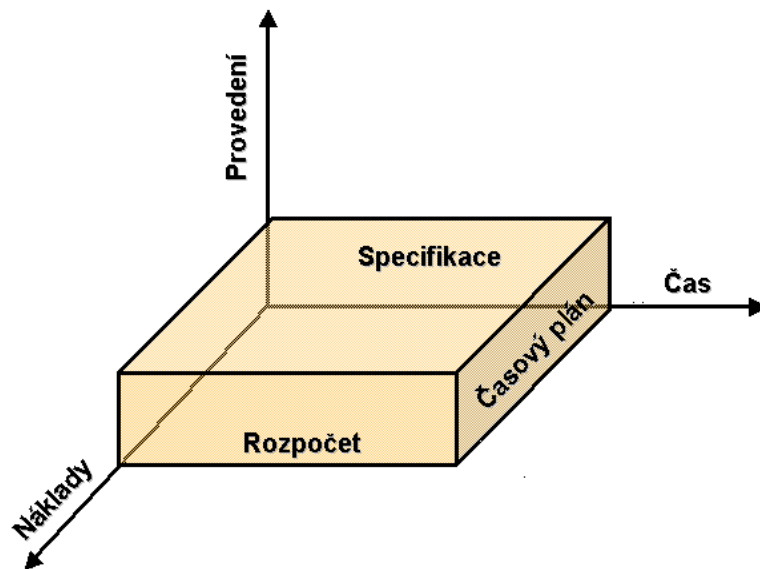
- Osobní.
- zadaný vlastní organizací (podnikem, sdružením).
- Zadaný zákazníkem.
- Zadaný státem. [5]

1.1 Základní znaky projektu

Podle Rosenaua [5] existují čtyři typické znaky projektů, které pokud se vyskytují společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností.

- Projekty mají trojrozměrný cíl (trojimperativ).
- Jsou jedinečné.
- Zahrnují zdroje.
- Jsou realizované v rámci organizace.

Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné plnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Tento trojrozměrný cíl se označuje pojmem „trojimperativ“. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné (tzn. Konkrétní a ověřitelné) a dosažitelné. Je důležité, aby lidé pracující na projektu, měli představu, jak cíle „trojimperativu“ splnit.



Obr. 1. Trojimperativ. [16]

Každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou, je dočasný a pracuje na něm skoro vždy jiná skupina lidí.

Projekty se realizují za pomoci zdrojů. Tyto zdroje dělíme podle Rosenaua [5] na lidské a materiální. Nad mnohými z požadovaných zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu.

Každá organizace v sobě zahrnuje mnoho různých profesí, zájmů a představ. Z tohoto a mnoha jiných důvodů organizace jako celek sleduje v daném okamžiku velký počet cílů. Proto bývá manažer projektu často frustrován množstvím jiných směrů, kterými se organizace zdánlivě ubírá. Tento stav je způsoben v důsledku úzce omezených zájmů různých složek organizace a v důsledku mnoha paralelně řešených projektů. Řízení projektů tedy často bývá z velké části zvládání mezilidských konfliktů, které jsou neodmyslitelnou součástí složitých situací uvnitř organizace. [5]

Další znaky projektů:

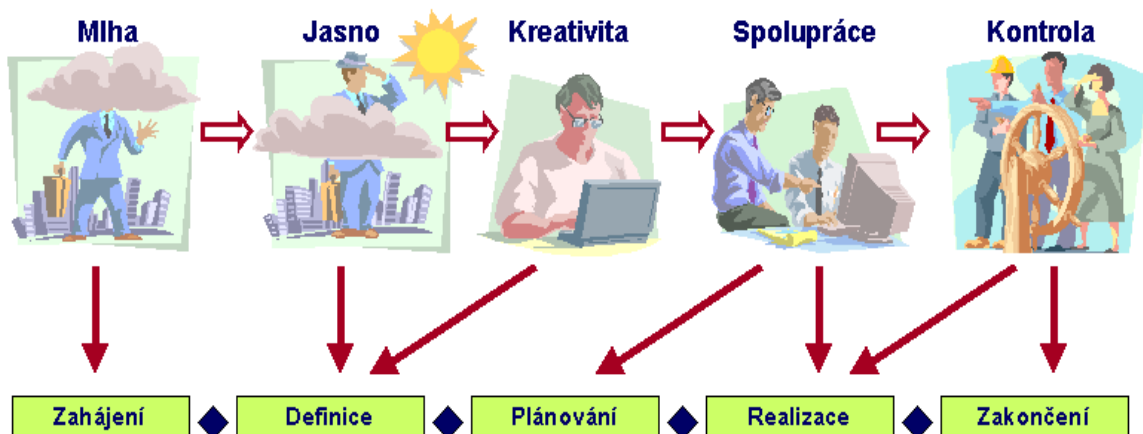
- Jedinečný záměr přesahující každodenní úkoly (odlišuje se od rutinních činností obsahem i cílovým zaměřením).
- Neopakovatelnost.
- Jednoznačně stanovený úkol (měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost).
- Jasně definované odpovědnosti za výsledek.
- Definovaný počáteční a konečný termín (projekt je dočasnou strukturou).
- Omezené zdroje (spolupracovníci, finance, zařízení, atd.).
- Pevný rozpočet a pevné kapacity.
- Interdisciplinární spolupráce.
- Vysoký stupeň inovace.
- Vysoké riziko. [16]

Mezi další znaky, které u projektů sledujeme patří:

- Původ projektu.
- Charakter výstupu.
- Trh.
- Velikost. [5]

1.2 Projektové fáze

Následující jednoduché schéma popisuje jednotlivé fáze projektu od stádia jeho vzniku až po ukončení.



Obr. 2. Projektové fáze. [16]

Další schéma podle Rosenaua [5] popisuje projektové fáze a činnosti, které se jimi prolínají.



Obr. 3. Projektové fáze. [5]

Na obrázku č. 3 vidíme Projektové fáze, jak je popisuje Rosenau [5]. Projekt vždy začíná fází A) přičemž postupem času se dostává do fáze B), která se může opakovat až do situace ukončení projektu, což je fáze C). K těmto fázím náleží pět manažerských činností.

- Definování – definování projektových cílů.
- Plánování – jakým způsobem budeme plnit podmínky trojimperativu.

- Vedení – řízení lidských a materiálních zdrojů, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů.
- Sledování – kontrola stavu a postupu projektových prací.
- Ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat, a uzavření všech nedokončených prací. [5]

Jednotlivá fáze projektu, jak jsme uvedli obsahují počátek projektu, s definicemi hlavních cílů, dále plánování a vlastní realizace a kontrola. Tyto činnosti se v průběhu času opakují, s tím, že na základě vnitřních nebo vnějších příčin změny, definujeme nové aktualizované cíle, aktualizujeme tedy plán, realizujeme naplánované a sledujeme stav. Tyto činnosti probíhají tak dlouho, dokud nejsou splněny cíle na základě trojimperativu a projekt může být ukončen.

2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÝ SEKTOR V ČR

Koncept nestátního neziskového sektoru má hluboké historické kořeny a nachází uplatnění v mnoha částech světa. Dnes je hojně využíváno vymezení dle strukturálně-operacionálního přístupu. Podle toho je neziskovou nevládní organizací (dále jen NNO) ta organizace, která je:

1. Organizovaná (organized), tedy vyznačující se jistou formou institucionalizace své struktury. Funguje na základě zakládací smlouvy či zřizovací listiny, má stanovenou organizační strukturu a náplň činnosti, apod. Vhodné je i zmínit negativní vymezení NNO. Za NNO ve smyslu této definice nejsou považovány čistě účelově zřízené seskupení dočasného a neformálního charakteru.

2. Soukromá (private) nebo také institucionálně oddělená od vlády. Oddělenost NNO se v tomto případě nevztahuje na oddělení těchto organizací od státních financí, které jsou tyto organizace stále velmi významné v celé vyspělé Evropě a dokonce i v USA. [12]

Do neziskového sektoru se řadí například organizace poskytující veřejné služby, pracující pro své členy, organizace financující činnosti ostatních organizací apod. Působí v mnoha veřejně prospěšných oblastech, jako jsou sociální služby, péče o zdravotně postižené, řešení sociálních patologií, ochrana životního prostředí, kultura a ochrana kulturních památek nebo rozvoj komunit. Významnou oblastí neziskové práce je i oblast sportu. [17]

Nevládní nezisková organizace, nebo nestátní nezisková organizace (dále jen NNO) někdy označovaná podle anglické zkratky jako NGO (Non-Governmental Organization) je organizace zabývající se obecně prospěšnou činností, avšak nezřizovaná státem a na státu nezávislá. [21]

V České republice se lze setkat se čtyřmi formami NNO s širokým spektrem zástupců:

- Občanské sdružení.
- Nadace a nadační fondy.
- Obecně prospěšná společnost.
- Církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností. [17]

Další definice NNO v [11] a [17].

2.1 Základní legislativní rámec NNO v ČR

Činnost nestátních neziskových organizací upravují v České republice příslušné zákony uvedené níže, podle nichž se řídí proces registrace, organizační struktura, finanční řízení, hospodaření organizace a její zánik

o **Občanská sdružení:**

Definice: Sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna.

Orgány: Podle stanov. Nejvyšším orgánem je valná hromada (členská schůze), mezi valnými hromadami řídí chod organizace výbor (rada, předsednictvo apod.) obvykle v čele s předsedou.

Minimální vklad: Není povinnost vkladu.

Právní úprava: Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.

o **Nadace:**

Definice: Účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadační příspěvky se poskytují z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace.

Orgány: Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.

Min. vklad: Minimální výše nadačního jmění je 500 000 Kč.

Právní úprava: Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech.

- **Nadační fondy:**

Definice: Účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Nadační fond nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý svůj majetek.

Orgány: Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.

Min. vklad: Minimální výše není stanovena, ale vklad musí být složen.

Právní úprava: Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech.

- **Obecně prospěšná společnost**

Definice: Subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nemůže být přerozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.

Orgány: Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.

Min. vklad: Není povinnost vkladu.

Právní úprava: Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech.

- **Církev a náboženské společnosti a církevní právnické osoby:**

Zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. [11]

2.2 Občanská sdružení

Občanská sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Obecně definujeme o. s. jako sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je společenská základna. Podle §2 výše zmíněného zákona, mohou občané zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby, a jiná občanská sdružení, jakož i odborové organizace a sdružovat se v nich. Členy sdružení mohou být právnické osoby. Sdružení jsou právnickými osobami.

O. s. se registrují na Ministerstvu vnitra ČR na základě předložení dvou stejnopisů stanov a návrhu na registraci. Stavy musí obsahovat potřebné náležitosti, jako název, sídlo, charakteristika činnosti, orgány sdružení atd. (dle zákona o sdružování občanů). Orgány o. s. jsou uvedeny ve stanovách. Nejvyšším orgánem je valná hromada (členská schůze), mezi val-

nými hromadami řídí chod organizace výbor (rada, předsednictvo) obvykle s předsedou v čele. O. s. zaniká dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením, a také pravomocným rozhodnutím MV ČR o rozpuštění. O. s. nemá povinnost vkladu a podnikatelské aktivity nesmí být hlavním cílem sdružení, ale pouze vedlejším prostředkem k dosažení cílů. Pokud aktivity o. s. naplňují podmínky živnostenského zákona, je nutné získat živnostenské oprávnění. [7, 11].

2.3 Charakteristika činností občanských sdružení

Všechny činnosti o. s. můžeme rozdělit do dvou skupin, podle zaměření jejich činnosti. Toto rozdělení platí také pro ostatní neziskové organizace (dále jen NO).

- Veřejně prospěšné o. s.
- Vzájemně prospěšné o. s.

Veřejně prospěšné organizace (Public Benefit Organizations - PBO), jsou založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků a služeb, které jsou určeny široké veřejnosti. Jejich činnost přímo prospívá veřejnosti nebo její významné části (charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, nízkoprahová zařízení atd.).

Vzájemně prospěšné organizace (Mutual Benefit Organizations – MBO), jejich hlavní činností spočívají v vzájemné podpoře skupin občanů, které vymezuje společný zájem. Jde tedy o uspokojování společných zájmů, které musí být korektní ve vztahu ke společnosti a neodporují zájmu jiných občanů (klub zahrádkářů, sdružení za práva Romů atd.).

Další rozdělení charakterizuje činnosti NO podle předmětu, existují zde tři hlavní klasifikace, které jsou v této oblasti využívány. Klasifikace podle ICNPO (Mezinárodní klasifikace NO), COPNI (Systém klasifikace netržních činností OSN) a podle OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností – nevýrobních). [18, 19]

Tab. 1. Srovnání struktury neziskové činnosti v klasifikaci ICNPO, COPNI a OKEČ. [18]

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO	Systém klasifikace netržních činností OSN COPNI	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností (nevýrobních) OKEČ
1. Kultura, sport a volný čas	1. Rekreční, kulturní služby	92. Rekreční, kulturní a sportovní činnost
2. Vzdělávání a výzkum	2. Vzdělávací služby, výzkum	80. Školství. 73. Výzkum
3. Zdravotnictví	3. Služby zdravotnické	85.1 Zdravotnictví
4. Sociální služby	4. Sociální služby	85.3 Sociální služby. 75. Kolektivní a individuální sociální služby a sociální politiky
5. Přírodní a životní prostředí		
6. Komunitní rozvoj a bydlení		
7. Občanskoprávní osvěta a politické organizace		
8. Dobročinnost		
9. Mezinárodní nadační aktivity		
10. Náboženství a církve	5. Náboženství a církve	
11. Odbory a profesní spolky	6. Organizace profesní, odborářské a občanská sdružení	91. Činnost společenských organizací (odborné strany, církve a profesní spolky)
12. Nespecifikované ,ostatní	7. Ostatní služby, smíšené a nespecifikované	93. Ostatní osobní služby

2.4 Občanská sdružení v oblasti poskytování sociálních služeb

Významné místo při poskytování sociálních služeb patří nestátním neziskovým organizacím. V řadě oblastí poskytují naprosto nezastupitelné služby a mají monopolní postavení. Naprostá většina z nich jsou občanská sdružení. [10]

Prostřednictvím soc. služeb je zajišťována pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnos-

ti, poradenství, zprostředkování práv a zájmů. Cílem soc. služeb je také podporovat rozvoj nebo zachování stávající soběstačnosti uživatele, jeho návrat do vlastního domácího prostředí, obnovení nebo zachování původního životního stylu. Rozvíjet schopnosti uživatelů služeb a umožnit jim, pokud toho mohou být schopni, vést samostatný život. Snížit sociální a zdravotní rizika související se způsobem života uživatelů. [20]

V novém zákoně o sociálních službách (Zákon o soc. službách č. 108/2006 Sb.) definuje tři typy soc. služeb:

- Sociální poradenství.
- Služby sociální péče.
- Služby sociální prevence.

Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů soc. služeb, kterou jsou poskytovatelé povinni vždy zajistit. Zahrnuje jak základní soc. poradenství (poskytování potřebných informací, které přispívají k řešení nepříznivé situace) a také odborné soc. poradenství, které je poskytováno osobám v jednotlivých typech poradny (občanské, manželské, rodinné atd.), popř. osobám, které může jejich způsob života dovést ke konfliktu se společností. Součástí poradenství v této oblasti je i půjčování kompenzačních pomůcek (pomůcky pro postižené atd.).

Služby soc. péče zahrnují činnosti, které napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost. Jejich cílem je umožnit těmto osobám v nejvyšší možné míře zapojit se do běžného života ve společnosti. V případě vysokého věku nebo nepříznivého zdravotního stavu, je cílem zajistit důstojné prostředí a zacházení. Ke službám soc. péče patří:

- Osobní asistence,
- pečovatelská služba,
- tísňová péče,
- průvodcovské a předčitatelské služby,
- podpora samostatného bydlení
- odlehčovací služby,
- centra denních služeb,

- denní a týdenní stacionáře,
- domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- domovy pro seniory,
- domovy se zvláštním režimem,
- chráněné bydlení,
- sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče.

Služby sociální prevence pomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy pro vlastní krizovou sociální situaci, životní návyky, způsob života, vedoucí ke konfliktu se zájmy společnosti, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Hlavním cílem služeb soc. prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé soc. situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů. K těmto službám patří:

- Raná péče,
- telefonická krizová pomoc,
- tlumočnické služby,
- azylové domy,
- domy na půl cesty,
- kontaktní centra,
- krizová pomoc,
- nízkoprahová denní centra,
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,
- noclehárny,
- služby následné péče,
- sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi,
- sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením,
- sociálně terapeutické dílny,
- terapeutické komunity,

- terénní programy,
- soc. rehabilitace.

Všechny tyto služby můžeme dále rozdělit podle formy poskytování. A to na ambulantní, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení soc. služeb, přičemž součástí služby není ubytování. Na pobytové, které jsou spojené s ubytováním v zařízeních soc. služeb. A na terénní služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném soc. prostředí. [1]

Na všechny soc. služby popsané výše se vztahuje dotační politika státu. Dotace ze státního sektoru, jsou nejčastější formou financování soc. služeb, popřípadě soc. projektů. Dotace jsou rozdělovány a čerpány vždy v rámci jednoho finančního roku, který se u nás kryje s rokem kalendářním. [4]

2.5 Způsoby financování občanských sdružení

Financování o. s. (a ostatních NNO) můžeme rozdělit do čtyř tříd..

Tab. 2. Způsoby financování NNO. [2]

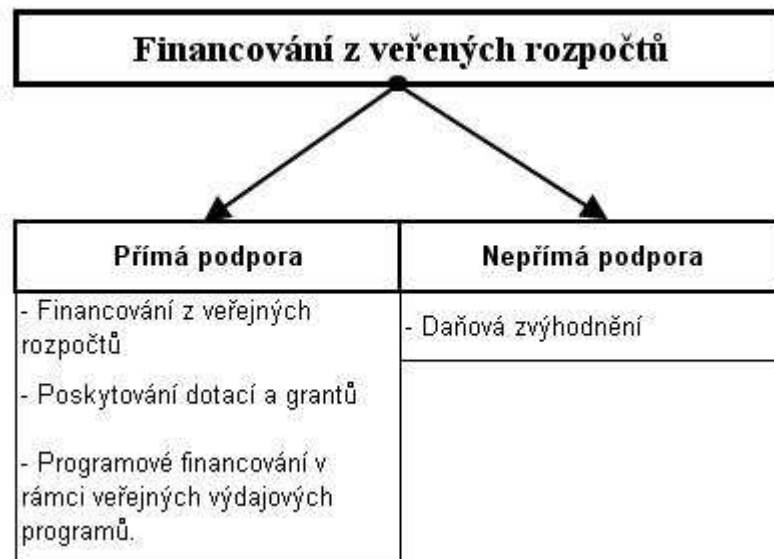
Granty a dotace	Státní správa a samospráva
	Nadace a nadační fondy
	EU (strukturální fondy
	Zahraniční zastupitelstva
Dárcovství	Firemní dárci
	Individuální dárci
	Veřejnost
Členské příspěvky	
Samofinancování	Poplatky za služby
	Prodej produktů
	Využití hmotného a nehmotného majetku

	Příjmy z investic
	Dobrovolná práce členů

Můžeme tedy říci, že o. s. získávají finanční prostředky financování ze tří hlavních zdrojů.

- Z vlastní činnosti.
- Od soukromých subjektů.
- Z veřejných prostředků.

Financování z veřejných prostředků dále dělíme podle formy této podpory.



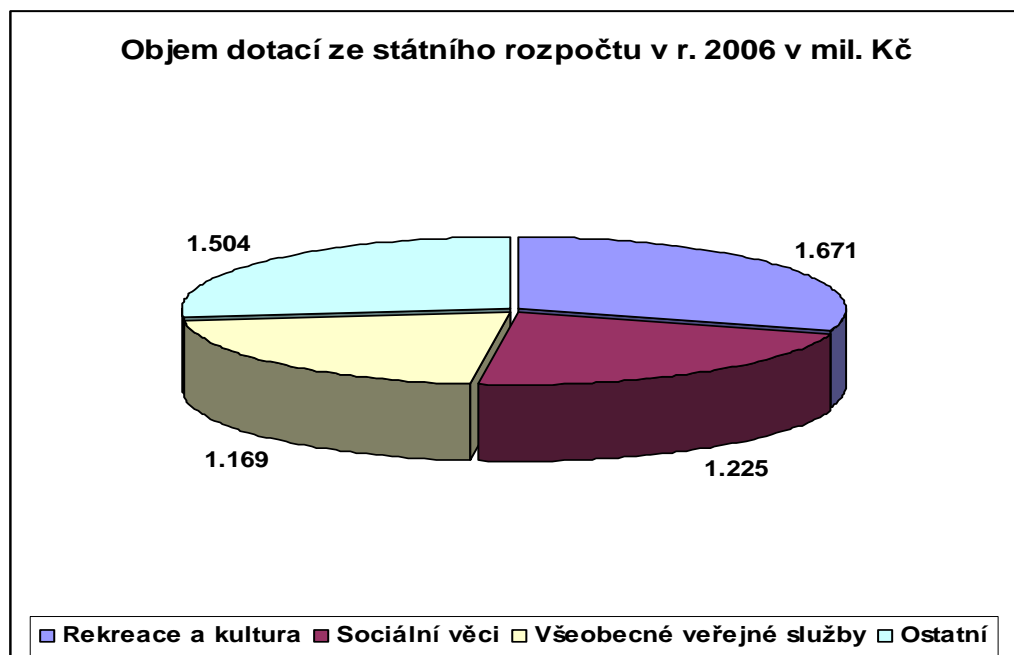
Obr. 4. Financování NNO z veřejných rozpočtů. [9]

Základní legislativní rámec financování soc. péče tvoří následující zákony a normy:

- Zákon o státním rozpočtu, rozpočtové kapitoly resortů.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu.
- Zákon č. 357/1992 Sb. o dani dědické, darovací a o dani z převodu nemovitostí.
- Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků.

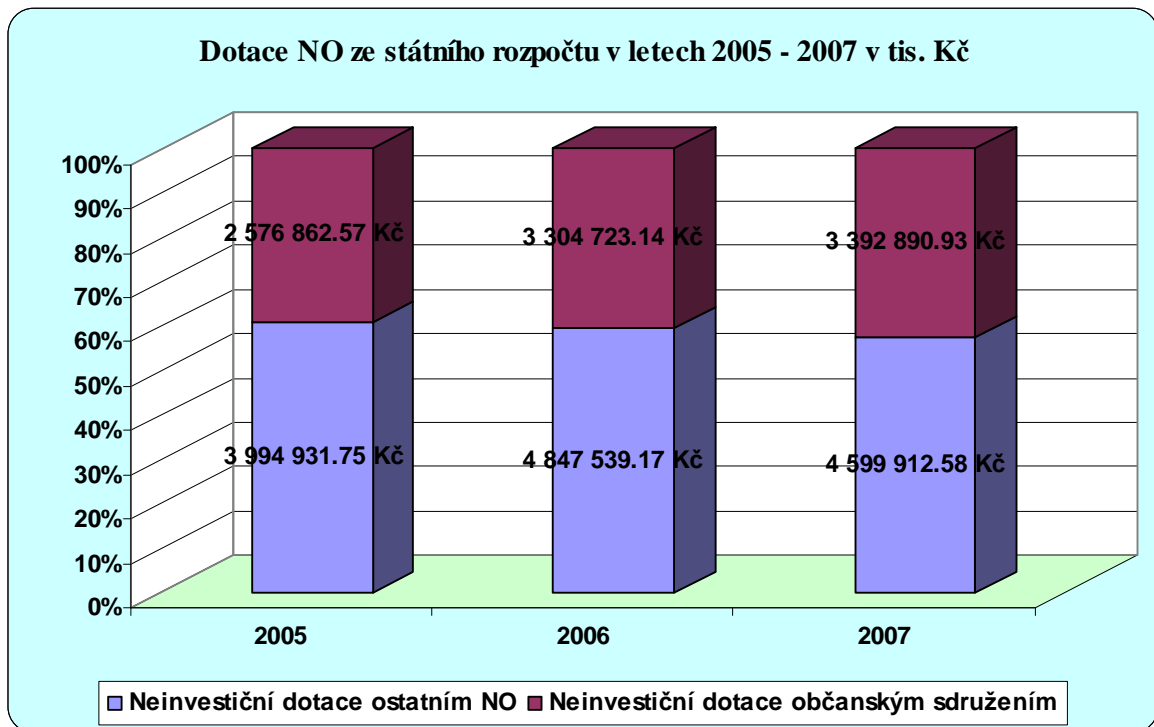
Na financování aktivit se podílejí jak jednotlivá ministerstva (v oblasti soc. služeb především MPSV), tak rovněž jednotlivé kraje a obce. Nejčastější forma podpory ze strany státu je poskytování grantů a dotací.

Například v roce 2006 bylo ze státního rozpočtu poskytnuto, dle Centra pro výzkum neziskového sektoru v Brně [25], celkem 5,569 mil. Kč.



Graf 1. Objem dotací ze státního rozpočtu v r. 2006 v mil. Kč. [22]

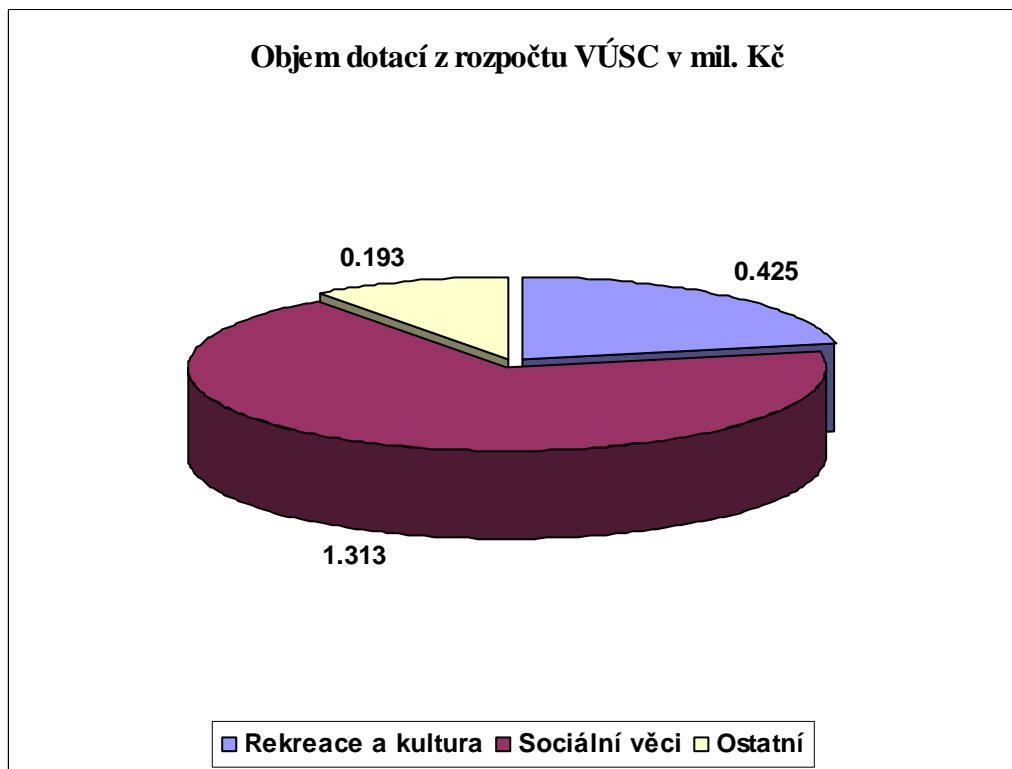
Největší objem dotací ze státního rozpočtu v roce 2006 směřoval do oblasti „Rekreace a kultura“ 30%, dále „Sociální věci“ 22% a „Všeobecné veřejné služby“ 21%.



Graf 2. Dotace NO ze státního rozpočtu v letech 2005 - 2007 v tis. Kč. [23]

V grafu č. 2 vidíme poskytnuté dotace NO přímo ze státního rozpočtu. Do těchto dotací nepatří dotace poskytované kraji a obcemi. Z grafu můžeme vidět, že významná část objemu dotací směřovala na činnost občanských sdružení, což potvrzuje fakt, že o. s. je nejrozšířenější právní formou NNO v ČR.

Z rozpočtu vyšších územně správních celků (dále jen VÚSC) bylo poskytnuto 1,931 mil.Kč.



Graf 3. Objem dotací z rozpočtu VÚSC v mil. Kč. [22]

Přičemž největší objem dotací poval do oblasti „Soc. věci“ 68% a „Rekreace a kultura“ 22%. [22, 25]

Způsob financování NNO je dosud nedostatečně promyšlený. Jediným plusem v této oblasti je možnost získávání dotací jak od státu tak od krajů. NNO, které jsou v dané lokalitě nezastupitelné se neustále potýkají s nedostatkem financí i přes obrovskou užitečnost, která plyne z jejich veřejně prospěšné činnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je především analyzovat současný stav řízení projektů v nestátní neziskové organizaci Agarta o. s. s akcentem na průběh financování, a také zjistit rozdíly mezi klasickým řízením projektů, jak jsou popsány v teoretické části a řízením projektů v NNO. Dílčím cílem je stručně popsat současnou situaci v nestátním neziskovém sektoru a jeho financování – v rámci Města Vsetín. V práci jsem použil metod analýzy a syntézy, které jsem shrnul do SWOT analýzy.

Praktickou část jsem vypracoval na základě šetření probíhajícího v Agartě o. s. Šetření mělo formu dotazníku a řízeného rozhovoru (příloha P I a P II). Na dotazníky odpovídali čtyři respondenti – zaměstnanci Agarty o. s. včetně vedoucího. Zaměření dotazníku bylo především na interní prostředí v Agartě o. s. jako například věková struktura zaměstnanců, dosažené vzdělání, ale také na formu financování a obecného přehledu zaměstnance o chodu Agarty o. s. Vyplněny byli celkem 3 dotazníky, z toho jeden měl sníženou vypovídací schopnost u některých odpovědí. Naopak některé údaje o čtvrtém zaměstnanci jsem zjistil od spolupracovníků.

Z toho důvodu jsou brány v úvahu jen některé části dotazníku s dobrou vypovídací schopností.

Dalším prostředkem šetření byl řízený rozhovor s předsedou sdružení (vedoucím) Mgr. Jakubem Olšákem (příloha P II), který byl nejhodnotnější a sloužil nejvíce jako podklad pro vypracování praktické části. Rozhovor se týkal všech oblastí projektového řízení v NNO.

Informace z dotazníku vyplněného předsedou Agarty stejně jako řízený rozhovor byly použity v celé praktické části.

Cílem dalšího dotazníkového šetření bylo zjistit současný stav financování NNO v obci Vsetín (příloha III). Celkem bylo dotazováno 21 sdružení, z toho odpověděli 4. Z toho důvodu jsem ve své práci použil pouze informace od čtyř respondentů, týkající se návrhů na změny v současném stavu NNS, které jsem použil v kapitole 4 a závěru.



Graf 4. Druhé dotazníkové šetření (příloha P III). [vlastní]

4 SOUČASNÁ SITUACE V NESTÁTNÍM NEZISKOVÉM SEKTORU V ČR

Důležitým krokem k zlepšení postavení NNO byl vznik nové úrovně veřejné samosprávy ve formě krajů v roce 2000, čímž se vytvořil pro NNO nový rámec komunikace a spolupráce s veřejným sektorem. Úřady nyní mohou lépe komunikovat s NNO například prostřednictvím odboru krajského úřadu, pracovních skupin a komisí kraje pro NNO nebo koordinátorem pro NNO. Díky novému územně-správnímu členění ČR se mnohé kompetence převedli z centrální úrovně na nově vzniklé kraje. NNO se tomuto procesu přizpůsobují a tím vzniká aktivizace NNO na úrovni jednotlivých regionů. Na úrovni regionů vznikají také kromě oborových i regionální asociace, což vede k efektivnější komunikaci mezi NNO a krajskými úřady a lepšímu prosazování zájmů NNO ve formě možných vyhlášek nebo jiných opatření, která jsou v kompetenci krajských nebo obecních úřadů. Naneštěstí, jak různé zdroje uvádí, však tato koncentrace sil, která by mohla vést k ovlivňování veřejné politiky, týkající se nestátního neziskového sektoru doposud vůbec neproběhla. Mezi institucemi veřejné správy a NNO převládají jak na místní tak na celostátní úrovni spíše vztahy spolupráce a akceptování, než konfliktu nebo ignorace. Vztahy na krajské úrovni se teprve vyvíjejí. V současné době mají NNO zajištěné základní podmínky pro svou činnost.

Velkým mínusem pro NNO zůstává nekončící finanční nejistota a nutnost dalších legislativních úprav. V současnosti nejsou stále dokončeny legislativní úpravy, týkající se daňových asignací (převodění daně z příjmů FO nebo PO ve prospěch NNO). Tento zákon byl přeložen již v roce 2001, kdy byl však zamítnut. V roce 2004 byl připraven nový návrh tohoto zákona a je otázkou zda současná vláda tento zákon prosadí. Další nedokončené úpravy se týkají statutu veřejné prospěšnosti a občanského zákoníku, který upravuje všechny typy NNO. Nedořešená legislativa a finanční zdroje úzce souvisí s postavením NNO vůči státu, na kterém jsou více závislé, než by bylo vhodné.

System veřejného financování má centralizovaný charakter. Necelá šestina státních finančních prostředků plyne do NS prostřednictvím regionálních a lokálních orgánů. Proto není možné, aby ministerstva mohla objektivně posoudit naléhavost a užitečnost jednotlivých projektů, ani kontrolovat účelné vynakládání těchto prostředků. Ve financování NS se stát nejvíce podílí v oblastech zdravotnictví, sociální péče, vzdělání a výzkumu.

Vnímání NO veřejností je vcelku pozitivní, NO má u veřejnosti dobrý image. NO mají pověst důvěryhodných organizací s tendencí podporovat komunikaci NO s veřejností. Každoročně přibývá individuálních dárců. NO však nevyvolávají jen pozitivní asociaci. Existují upozornění na „neziskovou patologii“. V ČR se na rozvoj NO a NS zaměřuje Informační centrum neziskových organizací (ICN). Mezi hlavní cíle této organizace patří profesionalizace činností NO a podpora jejich vzájemné spolupráce. V současných tržních podmínkách se NNO potýkají také s omezenou možností získávání profesionálů (malé mzdové ohodnocení), s prodlužováním období přenosu moci ze státních subjektů na soukromé a s nejednotnou a nejasnou terminologií.

Dalším faktorem ovlivňující NS je členství v EU, což přináší výzvu v podobě možnosti navazovat partnerství a využívat fondy EU v rámci aktivit neziskových organizací. [14]

Tab. 3. Nestátní neziskové orgarnace v ČR v letech 1990 – 2008. [11]

NNO	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Církevní právnické osoby	Organizační jednotky sdružení	Celkem v ČR
1990	3 879						3 879
1991	9 366						9 366
1992	15 393	1 551					16 944
1993	21 694	2 768					24 462
1994	24 978	3 800					28 778
1995	26 814	4 253					31 067
1996	27 807	4 392		*1			32 200
1997	30 297	5 238		52			35 587
1998	36 046	**55	**71	129			36 301
1999	38 072	272	695	560			39 599
2000	42 302	282	735	557			43 876
2001	47 101	299	784	701			48 885
2002	49 108	330	825	762	4 785	30 547	86 357
2003	50 997	350	859	884	4 946	31 509	89 545
2004	53 306	362	898	1 038	4 927	32 020	92 551
2005	54 963	368	925	1 158	4 605	33 178	95 197
2006	58 347	380	992	1 317	4 464	28 868	94 368
2007	61 802	390	1 048	1 486	4 446	29 378	98 550

* Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech vstoupil v platnost 1. ledna 1996

** Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech vstoupil v platnost 1. ledna 1998

Tabulka č. 1 popisuje vývoj nestátních neziskových organizací v ČR od roku 1990 až do roku 2007. Velký rozvoj můžeme vidět v celé sféře nestátního neziskového sektoru (dále jen NNS). Příčinou neustálého růstu počtu o. s. v ČR je nedostatečná státní angažovanost v oblasti poskytování soc. služeb. Tyto mezery vyplňují občanská sdružení (a mnoho dalších NNO), vznikající právě a nejen pro tyto účely.

Občanská sdružení vznikají také hojně v oblasti zájmových aktivit, především se jedná o různé zájmové a sportovní kluby a jiné. Příčinou neustálého růstu občanských sdružení může být jednoduše založení, možnost čerpání dotací a grantů, absence počátečního vkladu, který je nutný u obchodních firem nebo přijetí Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který upravuje některé podmínky při poskytování finančních prostředků na soc. služby. Dále díky novému územně-právnímu rozdělení na kraje. I když se celkové postavení NNO zlepšuje, toto zlepšení není převratné. I když počet o. s. každým rokem roste, v současné době nemalá část registrovaných o. s. nevykazuje aktivní činnost.

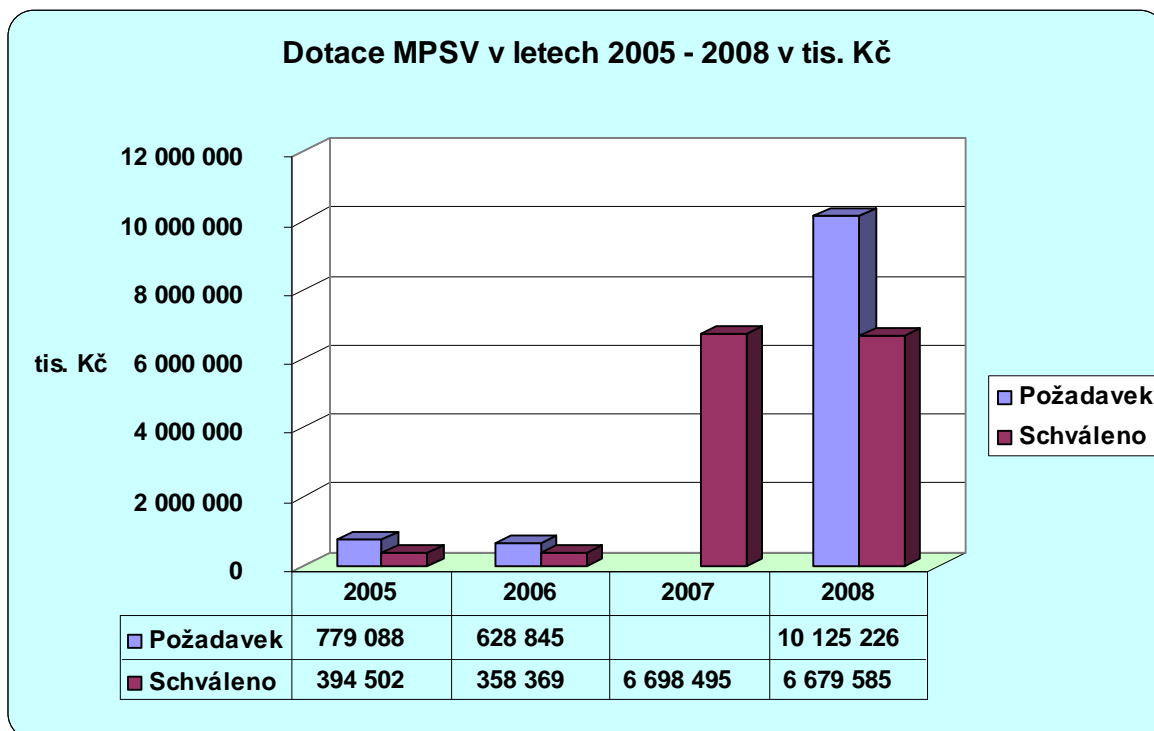
Počet nadací byl roce 1998 redukován přijetím zákona o nadacích a nadačních fondech, který nově upravil podmínky vzniku a provozu nadací, a nadačních fondů. Lze tedy předpokládat, že vlivem nové právní úpravy v této oblasti, se počet nadací snížil a některé z nich přešli na novou právní formu nadačních fondů.

Důvodem registrace počtu církevních práv. osob až od roku 2002 je, že tyto vznikly dle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Jejich počet jako u jediných NNO od roku 2004 klesá.

Mezi organizační složky sdružení patří organizační jednotky, kluby a oddíly působící v rámci o. s.

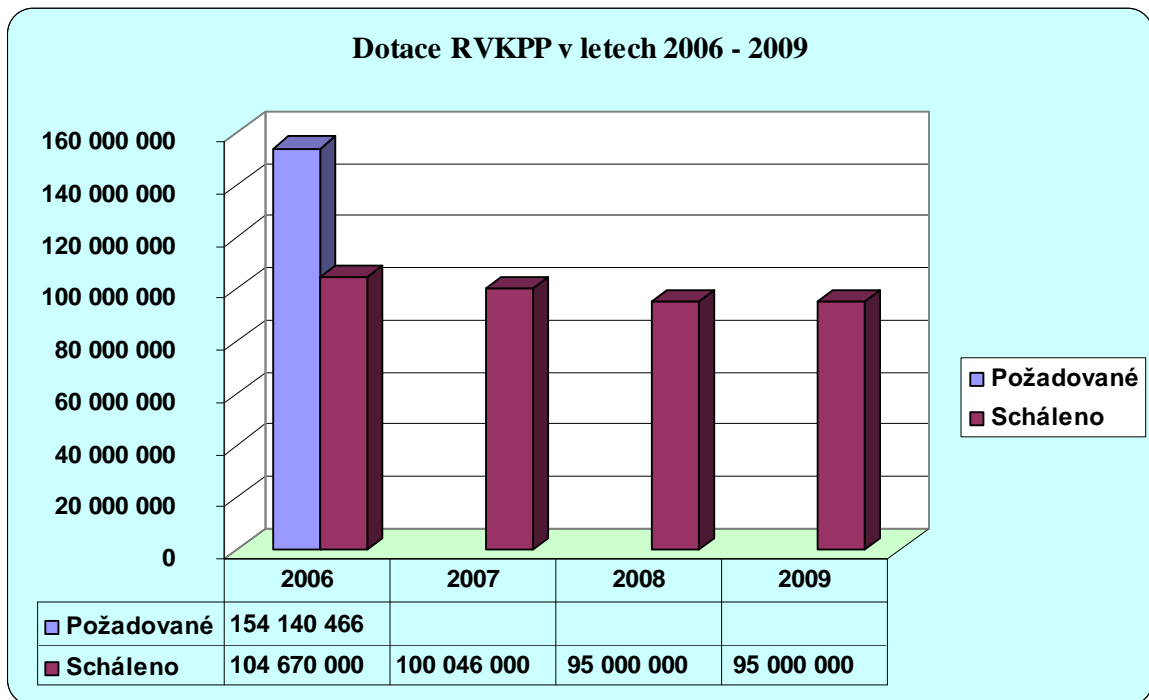
4.1 Financování NNO v oblasti sociálních služeb

Hlavním prostředkem financování NNO působící v oblasti soc. služeb jsou dotace ze státního rozpočtu, ve formě dotací od Ministerstva práce a soc. věcí (dále jen MPSV). Na další úrovni jsou dotace poskytovány z rozpočtů krajů a dále z rozpočtů obcí. Dále to mohou být některé rezorty ministerstev, jako například Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky (dále jen RVKPP).



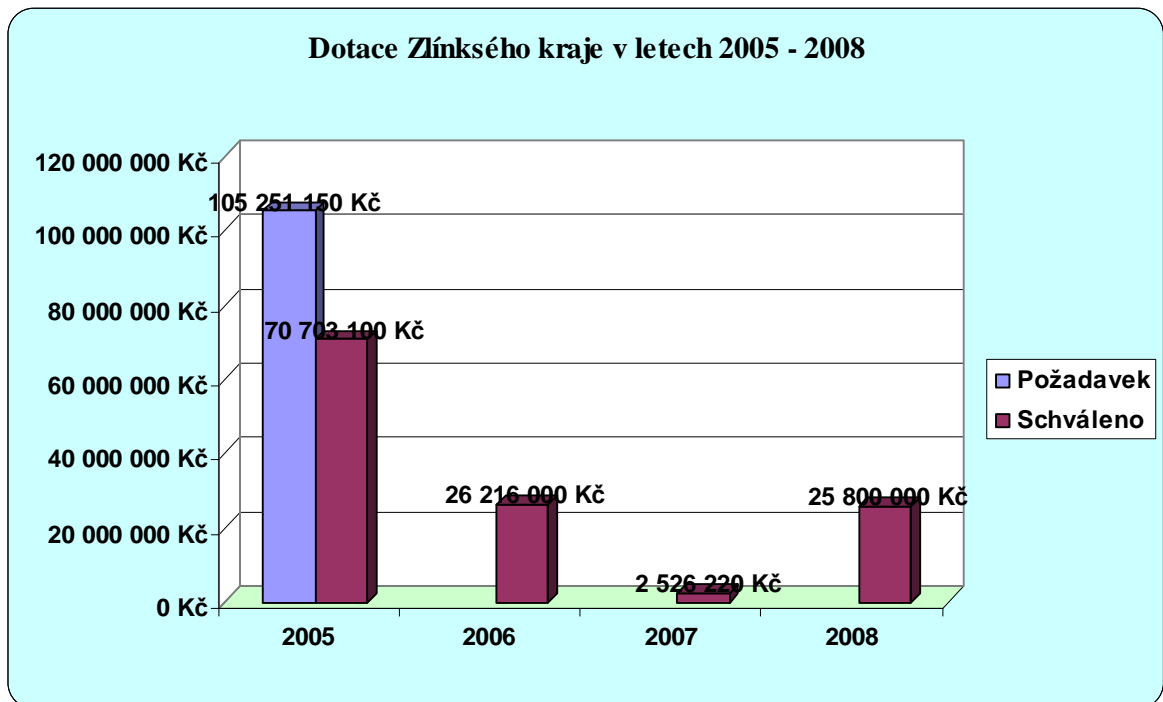
Graf 5. Dotace MPSV v letech 2005 – 2008. [20]

V grafu č. 4 můžeme sledovat vývoj objemu poskytnutých dotací z rozpočtu MPSV. Objem těchto dotací je již zahrnutý v grafu č. 3., a to hlavně ve formě poskytování dotací občanským sdružením. V roce 2007 nastal výrazný nárůst poskytnutých dotací MPSV oproti roků 2005 a 2006 a to o 1769,16 %. Informace o výši požadovaných dotací nebyli pro rok 2007 zveřejněny. Příčiny tohoto obrovského skoku, v objem poskytnutých dotací, spočívají v přijetí zákona o soc. službách, který vešel v platnost v roce 2006, konkrétnější příčinu neznám, protože mi na MPSV neodpověděli na mail, kterým jsem se na tuto skutečnost dotazoval. Tyto dotace jsou určeny hlavně pro NNO poskytující soc. služby. Výčet soc. služeb, na jejichž financování poskytuje MPSV dotace je uveden v teoretické části.



Graf 6. Dotace RVKPP v letech 2006 – 2009. [24]

Graf č. 5 ukazuje objem dotací poskytnutých RVKPP, tyto dotace jsou poskytovány výhradně na soc. služby v oblasti drogové problematiky. Rozpočet se neustále snižuje, v tomto roce je sice stejný jako v roce 2008, ale v dalších letech se očekává opět snižování. Velkým nedostatkem při poskytování dotací je vysoký stupeň byrokracie. Administrativní proces poskytování dotací je celkově komplikovaný a zdlouhavý. Pokud v našem případě MPSV nebo RVKPP dotaci schválí, doba od schválení dotace po samotný příjem prostředků na účet je tak dlouhá, že se NNO mohou potýkat s nedostatkem peněžních prostředků, zejména na začátku roku.



Graf 7. Dotace Zlínského kraje v letech 2005 – 2008. [26]

Graf č. 6 ukazuje poskytnuté dotace Zlínského kraje za jednotlivé roky. Opravdu velký nedostatek portálu Zlínského kraje [26], je velká nepřehlednost v poskytnutých dotacích. Jak můžeme vidět v roce 2005 jsou uvedeny jak požadované tak i schválené dotace. V dalších letech tomu tak není z toho důvodu, že tyto informace nejsou na portálu k dispozici. Každý rok je použita jiná metoda pro zobrazení poskytnutých dotací. Jedou jsou dotace zobrazeny pro NNO v celém sektoru sociálních služeb ve Zlínském kraji, přičemž neexistuje jakékoliv další podrozdělení (NNO poskytujících soc. služby drogové prevence). V dalších letech jsou k dispozici pouze dotace poskytované NNO poskytujících soc. služby v oblasti drogové prevence. Dle mého názoru je to i vlivem vypisovaných programů na jednotlivé roky, v rámci kterých se vypisují jednotlivé dotační tituly. Programy se zaměřují na různé oblasti a mohou se rok od roku lišit, a tím dochází prakticky k znemožnění jakéhokoliv objektivního sledování poskytovaných dotací NNO poskytujícím soc. služby.

Tab. 4. SWOT analýza současné situace NNO v ČR. [vlastní]

SWOT analýza současné situace NNO v ČR	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - komunikace s veřejnou správou (kraje) - možnost čerpat dotace z EU - vysoká kvalita poskytovaných služeb, zejména v oblasti soc. služeb - pozitivní vnímání NNO veřejností 	<ul style="list-style-type: none"> - legislativa - finanční nejistota NNO - administrativní proces - špatně stanovená dotační politika pro fondy EU
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - firemní dárcovství - koncentrace sil k ovlivňování veřejné politiky 	<ul style="list-style-type: none"> - malý objem přidělených dotací - zastavení činnosti některých NNO poskytujících nenahraditelné služby - nezisková patologie

V současné době je komunikace s NS možná nejen přes jednotlivá ministerstva, ale hlavně přes kraje, které z velké části přebraly zodpovědnost za stav v nestátním neziskovém sektoru v jednotlivých regionech. To umožňuje lepší komunikaci NNO s úřady na úrovni krajů.

Dále jsou to příležitosti, čerpat dotace z fondů EU, největší nevýhodou toho je špatně nastavená politika, při výběru projektů. Tato politika neumožňuje většině žadatelů o dotaci z EU na ni dosáhnout, a to vše díky nesmyslně velkým požadavkům na jednotlivé projekty. Výsledkem jsou milióny korun vrácené zpět EU.

V oblasti soc. služeb je kladen důraz na kvalitu poskytnutých služeb, i přes nepřiměřené ohodnocení profesionálů s velkými zkušenostmi. Kontrolu provádí jak jednotlivá ministerstva nebo resorty, tak i kraje a obce.

Největší nevýhodou je legislativní rámec upravující NS. Týká se to hlavně špatně vymezených pojmů a termínů. Například není vymezený rozdíl mezi veřejně a vzájemně prospěšnou organizací, který by měl být patrný hlavně v oblasti poskytovaných výhod a dotací.

V NNO panuje neustálá nejistota vyplývající z finanční nejistoty. NNO nemají možnost si jakkoliv zajistit budoucí příjmy. Jsou zcela odkázány na státní politiku pro NS. Jednotlivé dotační řízení pro následující období (např. pro rok 2009) vyhláší donátoři někdy

v polovině právě probíhajícího období (v půlce roku 2008). Přičemž o výši přidělené dotace se NNO dozvídají až v průběhu období, pro které má být dotace přidělena a k samotnému přesunu peněžních prostředků na účet organizace může dojít kdykoliv, bez garance nejpozdějšího termínu převodu.

Firemní filantropie není zatím v ČR standardem, postupem času by se však díky správnému úsilí NNO mohla tato situace zlepšit. Jednotlivé organizace mohou pro získávání firemních dárců vyvinout pevnou strategii, a tu aplikovat a upravovat dle podmínek.

V NS zatím nedošlo ke koncentraci společných sil NNO, což by výrazně zlepšilo situaci NNO, které by mohli prosazovat společné požadavky.

Budoucnost je pro NNO nejistá. Celá jejich situace se odvíjí od formy financování. Veřejně prospěšné organizace jsou odkázány na poskytnuté dotace. Neustálé zkracování rozpočtů a nízké mzdy mají za následek možný odchod odborníků z branže. Tato situace může vést k zastavení činností některých NNO, které poskytují nenahraditelné služby, zejména v soc. oblasti. Toto by si měl stát uvědomovat nejvíce, protože dle mého názoru to souvisí celkovou životní a hospodářskou úrovní v daném státě.

Pojmem nezisková patologie, může být míněno například tunelování některých NNO, jako v případě jednoho Zlínského kontaktního centra, jehož někteří členové využily dotace spíše pro vzájemně prospěšnou činnost.

5 CHARAKTERISTIKA AGARTA O. S.

Občanské sdružení Agarta je dobrovolná, nezávislá, nepolitická organizace, která od roku 2005 sdružuje jedince se zájmem o problematiku drogových závislostí, jejich prevencí, osvětu a programy v oblasti sociálně nežádoucí jevů. Spravuje dva vzájemně provázané projekty. Kontraktní centrum Klíč (dále jen KC – kontaktní centrum) a Terénní programy, které jsou od roku 2007 registrovány MPSV ČR v souladu se zákonem o soc. službách (č. 108/2006 Sb.). Posláním této organizace je pomáhat lidem v tíživé životní situaci s řešením jejich drogového problému. Usilují také o předcházení a snižování rizik spojených s užíváním drog, tzv. terciární drogová prevence.

Cílem sdružení je poskytování kvalitních služeb v oblasti terciární protidrogové prevence, dosažení co nejvyšší míry tělesného, duševního a sociálního zdraví a kvality života aktivních uživatelů drog, minimalizace rizik, individuálních i společenských, spojených s užíváním drog – infekční onemocnění, kriminalita, nezaměstnanost a jiné. Aktivita sdružení směřuje také k větší informovanosti veřejnosti o drogové problematice.

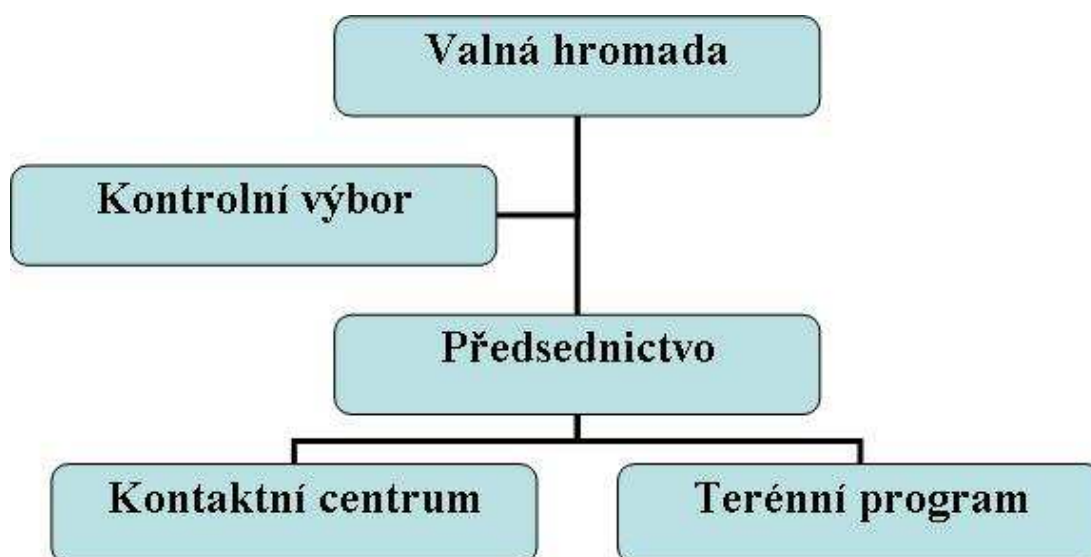
Cílovou skupinu tvoří uživatelé nelegálních drog. Ta je dále rozdělena vzhledem ke specifikům nabízených služeb:

- Problémový (intravenózní) uživatelé drog.
- Dlouhodobí uživatelé stimulancií a/nebo opiátů.
- Uživatelé těkavých látek.
- Experimentátoři a mladiství uživatelé přecházející na rizikové způsoby užívání – neznalost zásad bezpečného užívání drog, možnost včasné intervence a tím zabránění rozvoje užívání drog.
- Abstinující uživatelé – zvládání sociálních a zdravotních následků dlouhodobého užívání drog.
- Skupina rodičů, přátel a příbuzných uživatelů, kteří se ocitají v krizové situaci, kdy mají obavy z možného užívání drog některého jejich blízkého.
- Skupiny obyvatelstva, které by měly být informovány o činnosti Agarta o. s. v rámci primární a sekundární prevence – žáci a studenti základních a středních škol.

V Agarta o. s. je kladen důraz na odbornost a certifikaci poskytovaných služeb a podporu odborného růstu pracovníků formou stáží, specializovaných kurzů a výcviků. Programy mají také nezávislé supervizory. Všichni pracovníci mají tedy přístup ke skupinové i individuální supervizi. V roce 2006 prošly programy certifikací RVKPP, která jednotlivé programy procentuálně hodnotí, podle míry způsobilosti pro poskytování odborných služeb podle stanovených požadavků RVKPP. Tyto požadavky naplňují programy (projekty) Agarty o. s. na víc jak 96 %.

5.1 Organizační struktura Agarta o. s.

V současné době má Agarta o. s. čtyři členy sdružení. Tyto členy tvoří zaměstnanci včetně vedoucího Mgr. Jakuba Olšáka, který vede Agartu o. s. od roku 2007. Vedoucí sdružení je také předsedou sdružení – statutární orgán. Valnou hromadu tvoří všichni členové sdružení. Další organizační složky sdružení jsou obsazeny výhradně členy sdružení, tedy zaměstnanci Agarta o. s.



Obr. 5. Organizační struktura v Agarta o. s. [27]

Počet zaměstnanců v Agarta o. s. se v průběhu let nijak zvlášť neměnil. Od roku 2006 do dnes se ustálil na počtu čtyři zaměstnanci, kromě většiny roku 2008, kdy v Agartě byli zaměstnanci pouze tři. Tento stav byl však nevyhovující. Vedoucí pracovník (předseda sdružení) pracuje v rámci jak KC – Klíč tak i v rámci Terénního programu. Další pracovník

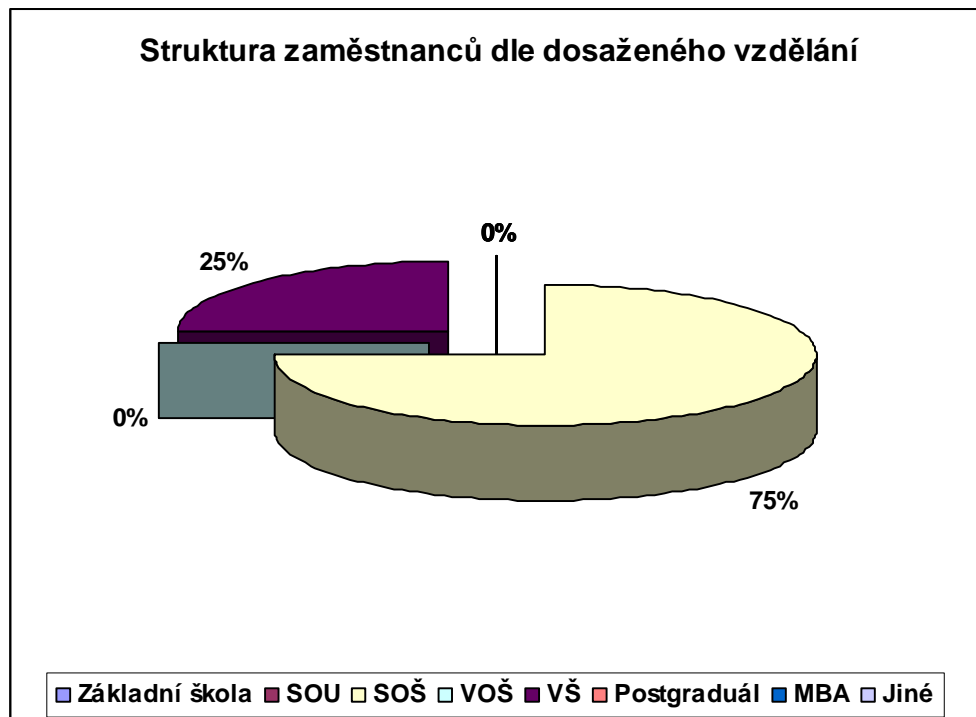
pracuje také v rámci obou programů. Ostatní dva pracovníci pracují výhradně v rámci jednoho programu.

5.1.1 Zaměstnanci Agarty o. s.

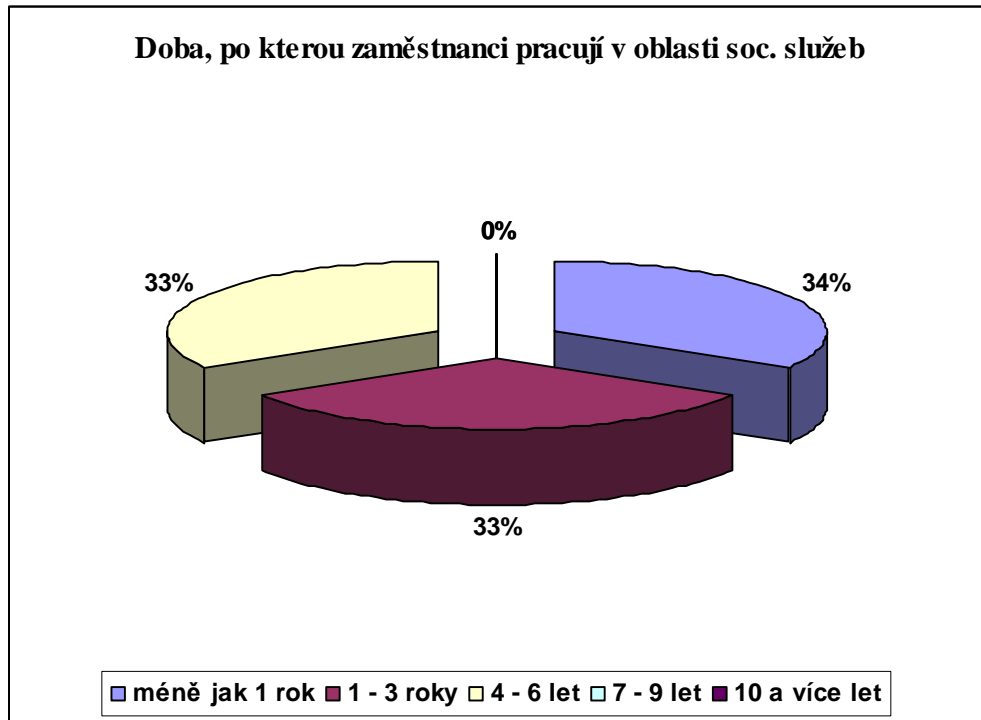
Tab. 5. Zaměstnanci v Agarta o. s. [vlastní]

Zaměstnanci v Agarta o. s.		
	Kontaktní centrum	Terénní program
Zaměstnanec	Úvazek	Úvazek
Vedoucí	0,8	0,2
Terénní a kontaktní pracovník	0,5	0,5
Kontaktní pracovník	1	0
Terénní pracovník	0	1

Na základě dotazníku doplním některé obecné údaje o prostředí v Agartě o. s.

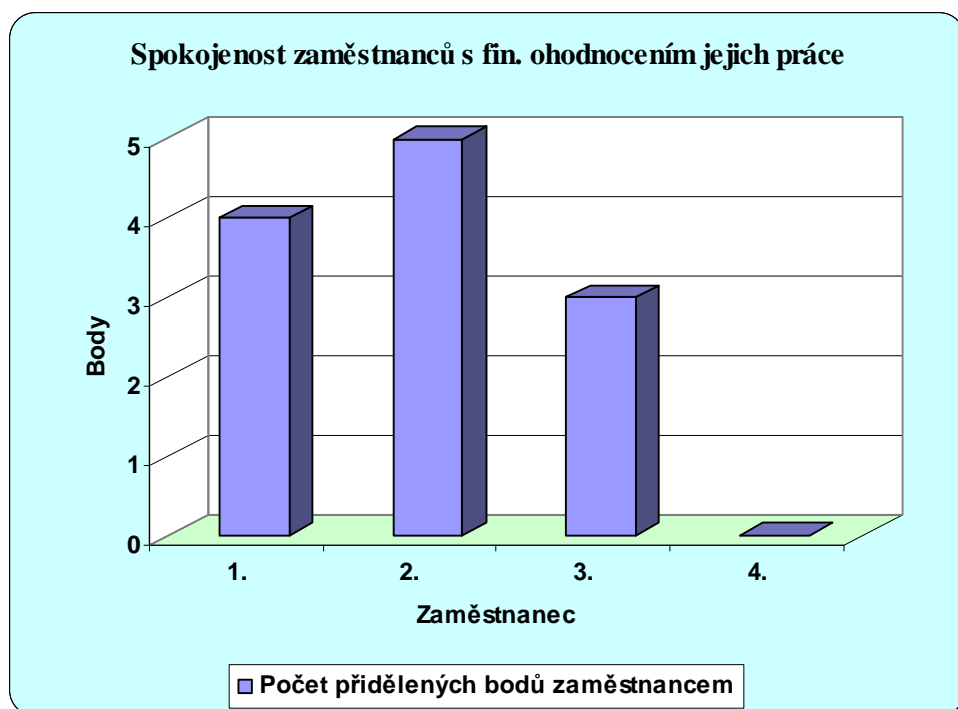


Graf 8. Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. [vlastní]



Graf 9. Doba po kterou pracují zaměstnanci v oblasti soc. služeb. [vlastní]

Se situací v Agartě o. s. jsou spokojeni všichni zaměstnanci. Spokojenost s finančním ohodnocením zaměstnanců je znázorněna v dalším grafu (5 bodů nejlepší hodnocení).



Graf 10. Spokojenost s fin. ohodnocením v Agartě o. s. [vlastní]

5.1.2 Kontaktní centrum klíč

KC Klíč je nízkoprahové zařízení určené pro včasnou intervenci, poradenství, zdravotní a sociální pomoc osobám a sociálním skupinám užívajícím drogy nebo jejich blízkým. Těžší-
tě činnosti zařízení spočívá v přispívání ke změně životního stylu, socializaci, aktivizaci a
poradenství určeném osobám jímž poskytované služby mohou pomoci v jejich situaci.

V rámci KC jsou poskytovány tyto služby:

- Výměnný program,
- individuální poradenství,
- poradenství pro rodiče a osoby blízké,
- informační servis,
- krizová intervence,
- orientační testy z moči,
- sociální servis,
- testování infekčních onemocnění,
- základní zdravotní ošetření,
- zajištění návaznosti,
- strukturované poradenství,
- hygienický servis,
- potravinový servis.

5.1.3 Terénní program

Terénní program (streetwork) je specifická forma sociální práce poskytovaná přímo na ulici, v přirozeném prostředí uživatelů drog. To napomáhá k překonání prvotního strachu klientů z jakékoliv instituce. Zaměřuje se především na klienty, kteří se chovají rizikovým způsobem, žijí chaotickým životním stylem a nejsou motivováni ke změně. Hlavním cílem tohoto programu je navázat s klienty vztah postavený na vzájemné důvěře, pomoci jim minimalizovat rizika spojená s užíváním drog a následně při rozvíjení schopností vedoucích k socializaci.

V rámci TP jsou poskytovány tyto služby:

- Výměnný program,
- sekundární výměnný program,
- individuální poradenství,
- informační servis,
- kontaktní práce,
- krizová intervence,
- sociální práce,
- testování infekčních nemocí,
- základní zdravotní ošetření.

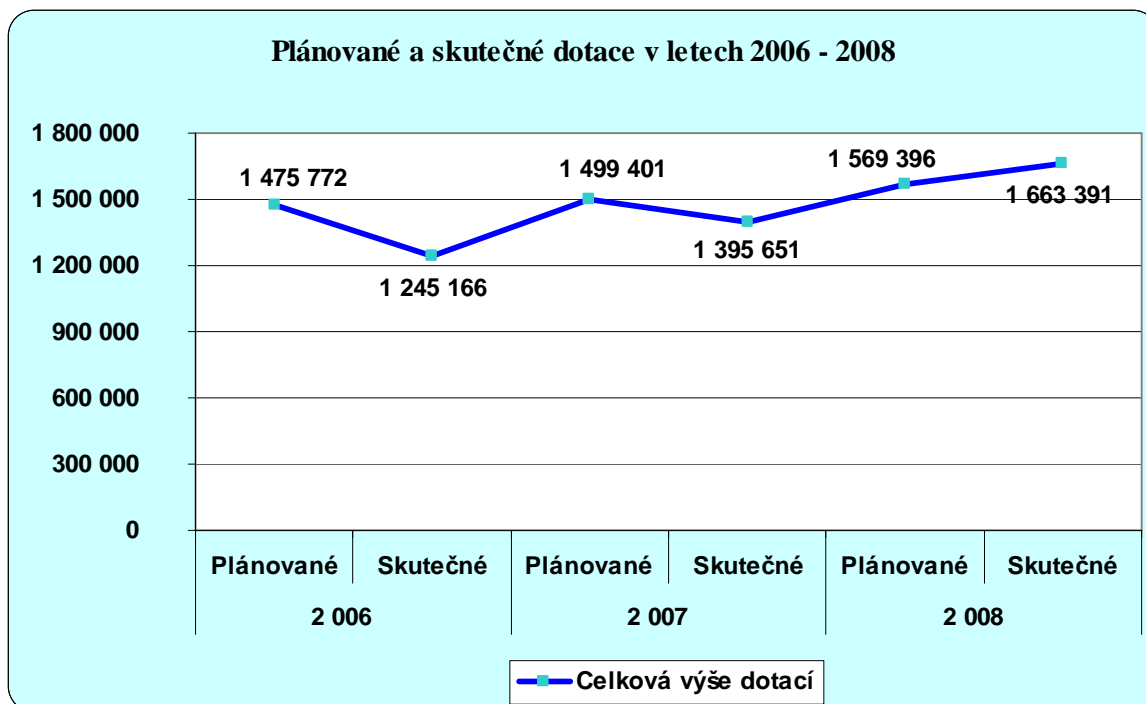
5.2 Financování v Agarta o. s.

Nejdůležitější činností projektového manažera v NNO je určitě finanční plánování. Než začne NNO vypisovat žádost o dotaci, měla mít vypracovaný podrobný rozpočet pro následující období. Tento rozpočet je většinou součástí formulářů, které je třeba vyplnit pro poskytnuté dotace. Uvádí se také, kolik a jaké náklady budou z dotace hrazeny. Toto se vypracovává podle stejné metodiky pro každé období a pro každého donátora.

Tab. 6. Rozpočet v letech 2006 – 2008. [vlastní]

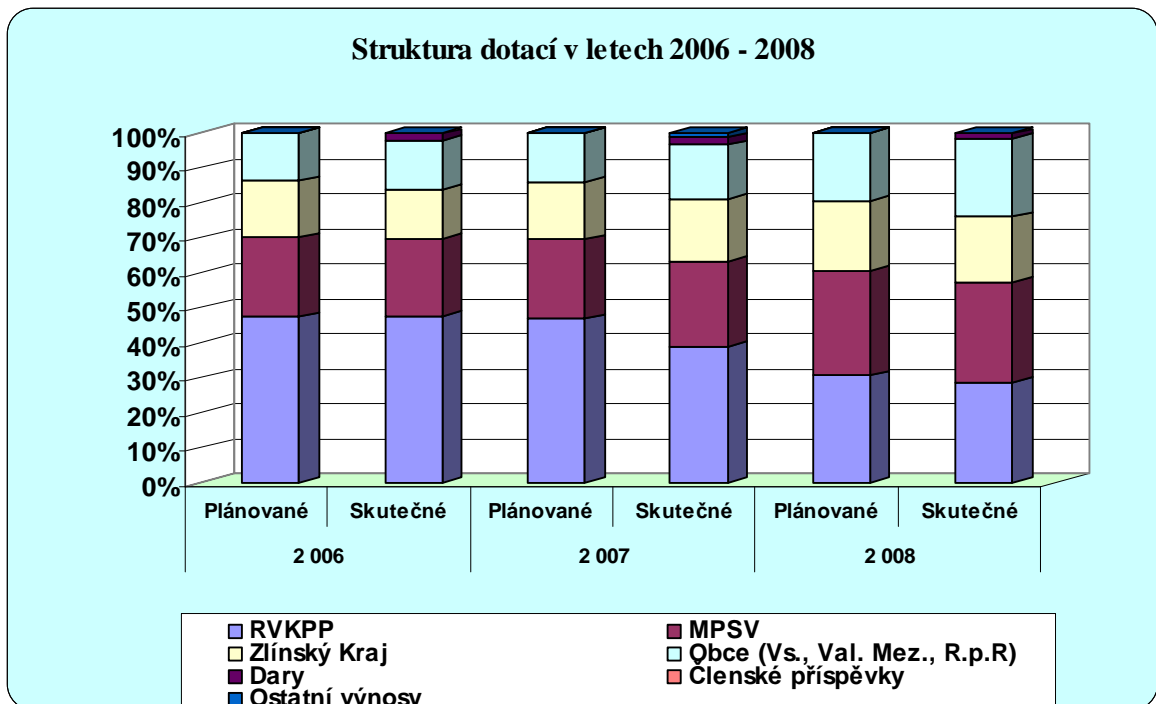
Rozpočet	2006		2007		2008	
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost
Provozní náklady	379 680	391 444	403 680	367 127	590 622	687 725
Materiálové náklady	77 500	95 015	78 000	66 539	169 020	315 741
Služby	302 180	296 429	325 680	300 588	421 602	371 985
Osobní náklady	1 096 092	850 273	1 095 721	978 623	978 774	968 880
Jiné náklady	0	3 182	0	6 939	0	0
Celkové náklady	1 475 772	1 244 899	1 499 401	1 352 689	1 569 396	1 656 605

Tabulka č. 6 ukazuje rozklad rozpočtu na jednotlivé náklady. To umožňuje pozorovat, kterých nákladů se škrty v rozpočtu týkaly. V roce 2006 to byly především mzdy. V roce 2007 to byly kromě osobních i provozní náklady. V roce 2008 byla situace nejpříznivější, protože se podařilo získat dokonce více prostředků než se plánovalo



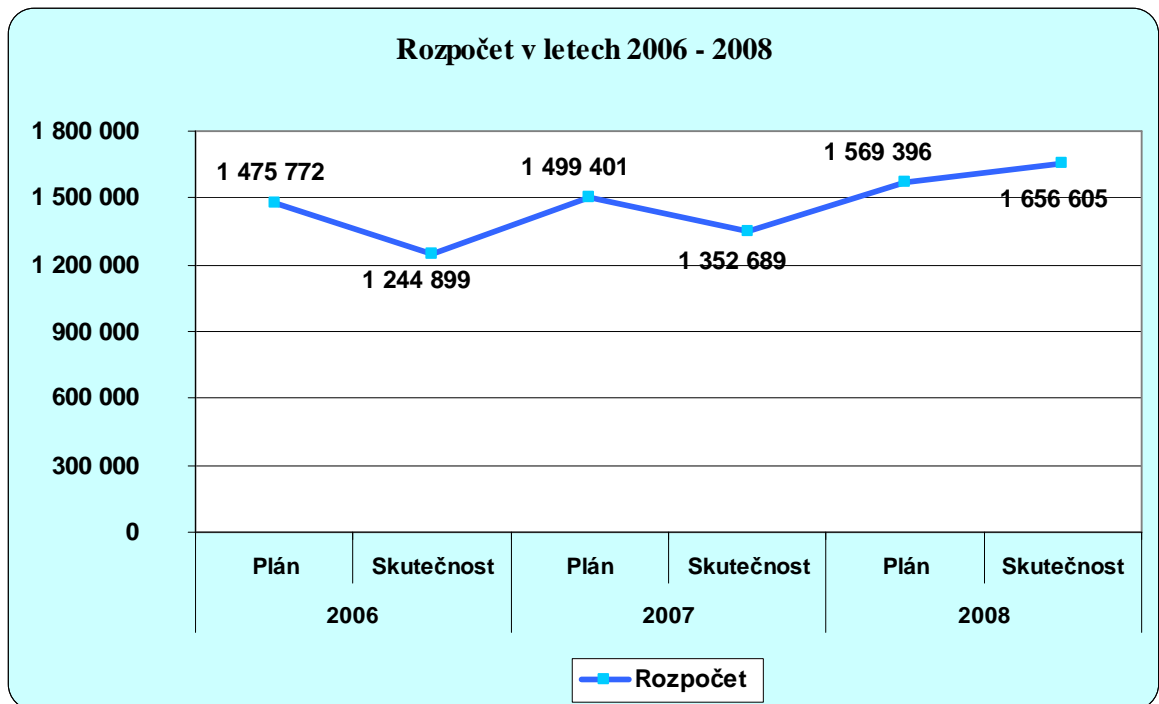
Graf 11. Plánované a skutečně přijaté dotace v letech 2006 – 2008. [vlastní]

Graf č. 11 ukazuje celkovou výši dotací pro jednotlivé roky, rozdělené na plánované a skutečně přijaté. Největší rozdíl v negativním slova smyslu, můžeme vidět v roce 2006, tento rozdíl byl 230 606.- Kč, což je částka opravdu velká. Naopak pozitivní rozdíl můžeme pozorovat v roce 2008, tento rozdíl byl 93 995.- Kč. Příčinou této pozitivní skutečnosti, byla žádost adresovaná Městu Vsetín, požadující dodatečnou dotaci pro chod Agarty o. s. Dalším pozitivem je stoupající trend křivky. Objem skutečně poskytnutých dotací je každý rok vyšší.



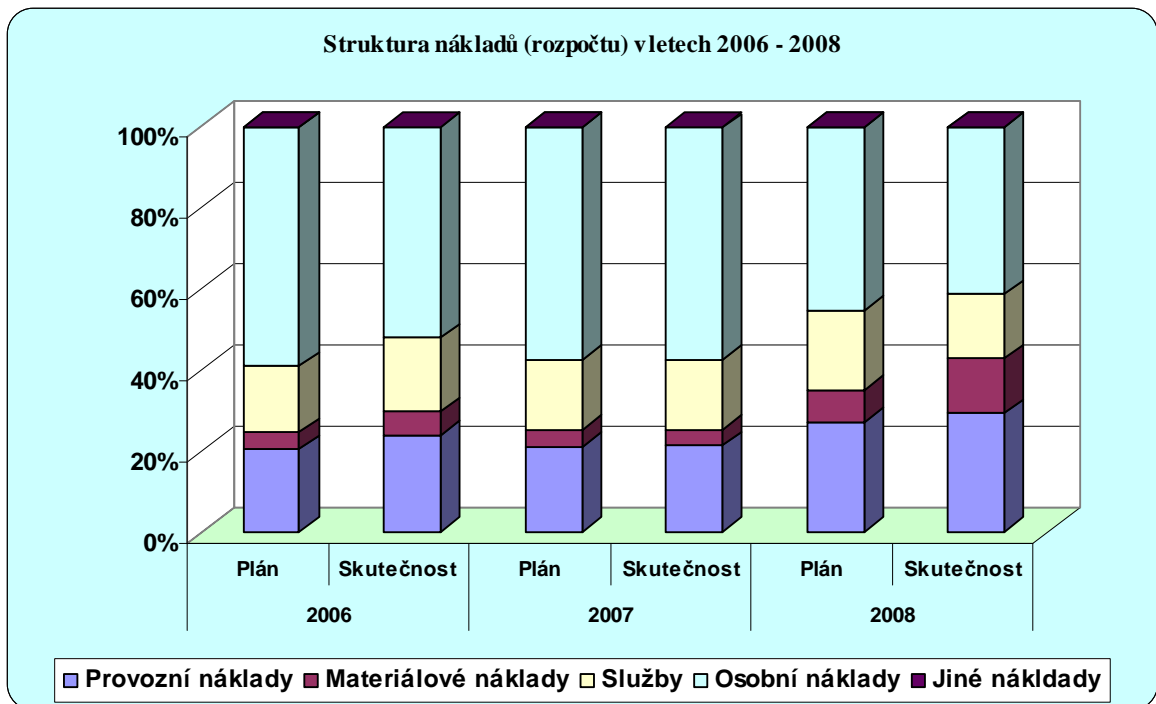
Graf 12. Struktura dotací v letech 2006 – 2008. [vlastní]

V grafu č. 12 vidím strukturu celkových plánovaných i skutečných dotací. Především můžeme pozorovat změnu struktury dotací v roce 2008 oproti roku 2006. V roce 2006 byly nejvyšší dotace poskytovány RVKPP, to se však postupem času měnilo. V roce 2008 poskytlo MPSV o něco větší dotaci než RVKPP. Příčinou této změny je snižující se objem poskytovaných dotací od RVKPP, za to objem dotací poskytovaný MPSV zůstává téměř stejný.



Graf 13. Plánovaný a skutečný rozpočet v letech 2006 – 2008. [vlastní]

Graf č. 13 ukazuje rozpočet (náklady) v celkové výši, rozdělený na plánovaný a skutečný pro jednotlivé roky. Plánovaný rozpočet koresponduje s plánovanými dotacemi. Z toho můžeme pozorovat neziskové záměry organizace. Podrobněji je celý proces řízení projektů v Agartě o. s. rozebrán v kapitole 6.



Graf 14. Struktura nákladů v letech 2006 – 2008. [vlastní]

V grafu č. 14 vidíme strukturu rozpočtů. Z toho můžeme pozorovat které položky nákladů jsou zkracovány. Obecně to jsou položky, s kterými může manažer pohybovat, ostatní položky, které jsou pro chod organizace nezbytné, nelze krátit. Například nájem jehož výši nemůže regulovat, cestovné zaměstnancům nelze zkrátit, terénní pracovník musí dojíždět do dalšího města, které na daný projekt také poskytuje dotace. Proto je nutné si škrty vždy pečlivě naplánovat.

6 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V AGARTA O. S.

Projekt v klasickém pojetí chápeme jako soubor na sebe navazujících činností, které vedou k uskutečnění požadovaného cíle, a to ve formě například nového produktu, služby, postupu, technologie atd. Hlavním znakem bývá jeho neopakovatelnost, tedy jedinečnost. Tento pohled se u projektů v NNO výrazně liší. NNO poskytují především veřejně nebo vzájemně prospěšné služby. Tyto služby, jako například soc. služby, jsou již pevně definované v Zákoně o soc. službách. Výstupem projektové činnosti NNO je tedy služba, která byla nebo je téměř jistě poskytována také jinou NNO a je poskytována většinou po celou dobu existence NNO.

Předseda sdružení Agarta o. s. Mgr. Jakub Olšák, který ve sdružení zastává také funkci projektového manažera (dále jen PM), definoval projekt jako soubor administrativních činností, které vedou k získávání financí, sloužících k financování činnosti NNO. Mezi tyto činnosti patří především plánování financí – rozpočet očekávaných nákladů a výnosů, dále vypisování žádostí o dotace od jednotlivých donátorů (poskytovatelů dotací). Finanční plánování probíhá v čase, a průběh se podobá projektovým fázím, jak je to ukázáno v kapitole 1.2, na obrázcích č. 3.

Při posouzení z mé strany, je projekt v jakékoliv oblasti definován za pomoci trojimperativu. To znamená, že je v rámci projektu určen trojrozměrný cíl – časový plán, rozpočet a provedení (výstup). Kdybychom pojali projektovou činnost z pohledu předsedy sdružení, měli bychom definované dvě třetiny trojimperativu – rozpočet, financování a časový rámec. Projekty jsou realizované v rámci kalendářního roku a výstupem jsou služby, které jsou uvedeny v kapitole pět. Pokud se na jednotlivé rozměry projektů podíváme blíže, zjistíme, že definice, dle Mgr. Olšáka není úplně chybná.

V Agarta o. s. jsou realizované dva projekty (programy), KC Klíč a Terénní program. Tyto služby jsou poskytovány nepřetržitě. Kontaktní centrum poskytuje své služby již více jak 5 let a Terénní program je realizován také po dobu alespoň pěti let. Kvalita služeb se postupem času zlepšuje a každé tři roky jsou podrobeny certifikací od RVKPP. Jde tedy o činnost souvislou, prakticky neměnnou. Časové měřítko jednoho roku má význam spíše pro finanční plánování, protože jednotlivé dotace jsou poskytovány na jeden kalendářní rok. Jedinou činností, která vyžaduje větší pozornost z hlediska projektového řízení je finanční plánování. Metodika je sice pro každý rok stejná, celkový proces však vyžaduje operativní

přístup a projektového manažera s především praktickými zkušenostmi z této oblasti. Proto je v této práci kladen akcent hlavně na financování těchto projektů a celkově finanční plánování v Agarta o. s.

Metodika pro vypracování projektů vychází především z metodiky pro získání dotace od jednotlivých donátorů. V Agartě jsou to především MPSV a RVKPP. Dále je nutné se také přizpůsobit krajům a obcím. Konkrétní forma v projektového řízení je dána zkušenostmi manažera a vychází ze zkušeností z minulých let.

6.1 Rozpočet projektů

Vypracování rozpočtu na daný rok a na každý projekt patří do oblasti finančního plánování. Pro projektového manažera to je nejdůležitější činnost, od které se odvíjí vše ostatní. Vypracování rozpočtu je důležité nejen z hlediska interních potřeb, ale také pro vypisování dotačních titulů. Výše rozpočtu a jeho jednotlivých složek se odvíjí od minulého období, přičemž se berou v úvahu některé změny, jako například potřeba dalšího zaměstnance, zvýšení/snížení ceny nájemného atd. To znamená, že se výše rozpočtu upraví dle očekávané finanční situace pro další rok. Všichni donátoři mají vypracované formuláře pro žádost o dotaci, jejichž součástí je i právě rozpočet (viz. přílohy). Rozpočet pro donátory zahrnuje jen rozpočet na daný projekt. To znamená, že pro RVKPP vypisuje Agarta na rok 2009 dvě žádosti, na KC a na Terénní program.

Rozpočet na projekt zahrnuje všechny nákladové položky, týkající se projektu. Ve formulářích RVKPP i MPSV a obce Vsetín je rozdělení rozpočtu na jednotlivé nákladové položky téměř totožné. Rozpočet je rozdělený na provozní a osobní náklady. Provozní na materiálové a nemateriálové. Materiálové na potraviny, kancelářské doplňky a tak dále, jak je ukázané na obrázku č. 6. Kraj, který úzce spolupracuje s MPSV vyžaduje jen výši provozních a osobních nákladů. Kromě celkového rozpočtu na projekt se uvádí plánovaný rozpočet poskytnuté dotace. To znamená, že požadovanou dotaci vyčíslíme v nákladových položkách, čímž donátoři mohou vidět na co jejich dotaci použijeme. Toto požaduje jak RVKPP, MPSV tak i obec Vsetín, která požaduje podrobné vyčíslení dotací nejen od obce samotné, ale také od MPSV a Zlínského kraje.

Všichni donátoři však požadují uvedení celkové výše dotací, o které žádáme, rozdělených dle donátora, jak můžeme vidět na obrázku č. 7.

Nákladová položka		Předpokládané náklady na rok 2008 (Kč)	Předpokládané čerpání dotace od RVKPP na rok 2008 (Kč)	Předpokládané náklady na rok 2009 (Kč)	Požadavek od RVKPP na rok 2009 (Kč)
1.1 Materiálové náklady celkem		98 001	26 575	72 000	16 500
z toho:	- potraviny	7 000	1 000	7 000	1 000
	- kancelářské potřeby	5 000	1 500	7 000	1 500
	- vybavení *	38 926	2 000	8 000	2 000
	- pohonné hmoty	0	0	0	0
	- zdravotnický materiál	37 000	20 000	40 000	10 000
	- ostatní materiálové náklady *	10 075	2 075	10 000	2 000
1.2 Nemateriálové náklady celkem		261 759	48 791	250 390	52 800

Obr. 6. Ukázka z formuláře RVKPP pro žádost o dotaci. [vlastní]

		Rozpočet projektu na rok 2009 (Kč)		
Požadavek na finanční prostředky od:		Běžné náklady		
		Celkem	1. Provozní celkem	2. Osobní celkem
1	RVKPP	420 157	86 477	333 680
2	MPSV	349 820	59 300	290 520
3	Úřady práce			
4	MŠMT			
5	MZ	30 000	30 000	0
6	MV			
7	MS			
8	Ostatní rezorty státní správy			
9	STÁTNÍ ROZPOČET CELKEM	799 977	175 777	624 200
10	Kraj Zlínský	220 961	78 961	142 000
11	Magistrát			
12	Obec Vsetín	175 500	98 190	77 310
13	ÚZEMNÍ ROZPOČTY CELKEM	396 461	177 151	219 310
14	Prostředky EU			
15	Zahraniční granty mimo EU (EHP/Norsko, USA)			
16	ZAHRA NIČNÍ ZDROJE CELKEM	0	0	0
17	Fondy zdrav. pojištění			
18	Nadace zahraniční i tuzemské			
19	Sbírky			
20	Sponzorské dary			
21	Příjmy od klientů			
22	Ostatní (uveďte jaké)			
23	OSTATNÍ NÁKLADY CELKEM	0	0	0
24	CELKOVÉ NÁKLADY NA REALIZACI PROJEKTU	1 196 438	352 928	843 510

Obr. 7. Ukázka z formuláře RVKPP pro žádost o dotaci. [vlastní]

Plánování rozpočtů v Agartě je velmi úzce spjato s vypisováním dotací. Oba dva obrázky výše, jsou z formuláře pro žádost o dotaci od RVKPP. V Agartě se rozpočet na projekty

plánuje a píše rovnou do těchto formulářů. Skutečný rozpočet za období je úkolem externí účetní a bývá k dispozici většinou na webových stránkách Agarty o. s [27].

Nejdůležitější práci projektového manažera v NNO je zvolit ideální rozpočet. Ideální rozpočet musí mít takovou velikost a složení, aby zamezili velkým škrtům ze strany donátora. Jakou metodikou jsou dotace posuzovány a zpravidla zkracovány blíže vysvětlím v kapitole 6.2 - Dotační řízení. Například při zasílání rozpočtu na MPSV, je dobré dotaci žádat především na mzdy, MPSV dělá škrtů především v nákladech na zdravotnický a jiný materiál připadající na dotaci. U RVKPP může být složení rozpočtu dle potřeb, tedy nejlépe vyvážené, rovnoměrně mzdy i ostatní potřeby. Zlínský kraj dá dotace na vše. V případě Města Vsetín, je dotace požadována hlavně na nájem, který se stejně platí městu. Manažer tedy může trochu ovlivnit výši přidělené dotace, zvolí-li správnou výši a složení rozpočtu, podle donátora.

6.2 Dotační řízení

Dotační řízení znamená z pohledu NNO vypisování dotačních titulů jednotlivých donátorů. V Agartě mezi tyto donátory patří hlavně MPSV a RVKPP. Dalším důležitým donátorem je Zlínský kraj a obec Vsetín, Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm. Dále je to Ministerstvo zdravotnictví, jehož příspěvek je ve formě zdravotnického materiálu. Proces vypisování dotací začíná vypsáním prvního dotačního titulu, neboli vyhlášením dotačního řízení od některého z donátorů. V roce 2008 to jako první byla RVKPP, která vypsala dotační tituly na rok 2009 na konci července 2008, potom MPSV začátek září 2008, město Vsetín v září 2008 a Zlínský kraj v lednu 2009.

Dotaci na soc. služby může požadovat organizace, která je zapsaná v registru poskytovatelů soc. služeb nebo má k poskytování oprávnění. Žadatel musí mít sídlo na území ČR a musí služby poskytovat v rámci území ČR. Žadatel nesmí mít také žádné dluhy vůči orgánům státní správy, samosprávy a zdravotním pojišťovnám. Tyto zásady platí u všech donátorů, kromě RVKPP, která je zaměřená na protidrogovou politiku. Zde může o dotaci žádat organizace poskytující služby v oblasti protidrogové politiky. RVKPP tyto služby rozděluje do dvou programů – certifikované programy a programy nepodléhající certifikaci odborné způsobilosti. Přesné podmínky jsou vymezeny na stránkách donátorů [20, 24, 26].

Maximální objem dotací, které může NNO po donátorovy požadovat nesmí přesáhnout 70 % celkových nákladů na projekt, to platí u MPSV, RVKPP a Zlínského kraje.

První žádost o dotaci na rok 2009 zaslala Agarta na RVKPP, která vyhlásila dotační řízení jako první z donátorů. Žádost, která zahrnuje popis projektu, rozpočet, informace o zaměstnancích a další informace v podobě různých příloh, se podává výhradně na předepsaném formuláři a vyplňuje se podle zásad stanovených příslušným donátorem. Správným vyplněním je NNO zařazena do výběrového řízení. Organizace dává jednu žádost pro všechny své projekty. V tomto ohledu nemá Agarta o. s. žádné potíže, protože RVKPP je jejím donátorem již řadu let, a Agarta prošla potřebnou certifikací, která má platnost tři roky, na 96 %. To jí zajišťuje jisté výhody oproti jiným NNO. Mezi hlavní náležitosti formuláře, zasílaného na RVKPP je právě již výše zmiňovaný rozpočet. RVKPP kontroluje jednotlivé položky rozpočtu (plánované náklady) a porovnává tyto čísla s tabulkovými hodnotami, předepsanými RVKPP. Kontroly provádí odborníci, proto musí manažer, který má žádosti o dotace v NNO na starost pečlivě volit výši a složení požadované dotace (kolik, na co a od koho). Pokud některá z položek dotace (např. mzdy) je příliš velká a neodpovídá tabulkovým hodnotám, je její výše zredukována. Dalším krokem, je násobení dotace koeficientem, jehož výše se odvíjí od toho, jak projekt splňuje náležitosti stanovené dotační politikou RVKPP. Tento koeficient se nikdy nerovná jedné. Žadatelé o dotace nemohou prakticky nikdy dosáhnout na plánovanou dotaci. Po těchto administrativních procedurách, je NNO zaslán formální dopis o výši přidělené dotace. Dopis však ještě neznamená přijetí dotace na účet NNO, což je další problém, o kterém se ještě zmíním.

Dalším krokem pro PM v Agartě, je úprava požadované výše dotací od dalších donátorů a tím i celý rozpočet. A právě tady je vidět jak se celý proces rozpočtování a žádostí o dotace zcela prolínají. Výše přijatých dotací ovlivňuje rozpočet a výši dalších požadovaných dotací. Obě dvě činnosti, vypisování dotačních titulů (vypisování žádostí o dotaci), a plánování rozpočtu, se zcela prolínají a jsou v NNO od sebe neoddělitelné.

Dále následuje dotace od MPSV. PM v Agartě již zná výši dotace od RVKPP. Podle toho upravil dotace požadované od dalších donátorů. Situace je v praxi taková. Dotace od RVKPP je vždy menší, než se plánovalo, což vlastně bylo taky plánované a každý PM v NNO si tím může být jistý. V důsledku toho, je PM nucen upravit výši rozpočtu – snížit výdaje (mzdy, materiálové náklady atd..) nebo zvýšit požadované dotace, tedy rozložit schodek na další donátory (kraj, obec, MPSV).

Proces pak pokračuje dál, u každého donátora. Podle pořadí vypsanych dotačních titulů, jsou vypisovány žádosti proto donátory, až je známa skutečná výše, kterou donátor poskytne, upraví se rozpočet, až po posledního donátora. Dotační politika není nijak zvlášť sjednocená, spíše se používají stejné principy.

Potom co organizace zná výši všech peněžních prostředků, které bude mít pro následující období k dispozici. Nyní může jen upravit rozpočet, neboli udělat škrty. V Agartě se tyto škrty týkají především mezd

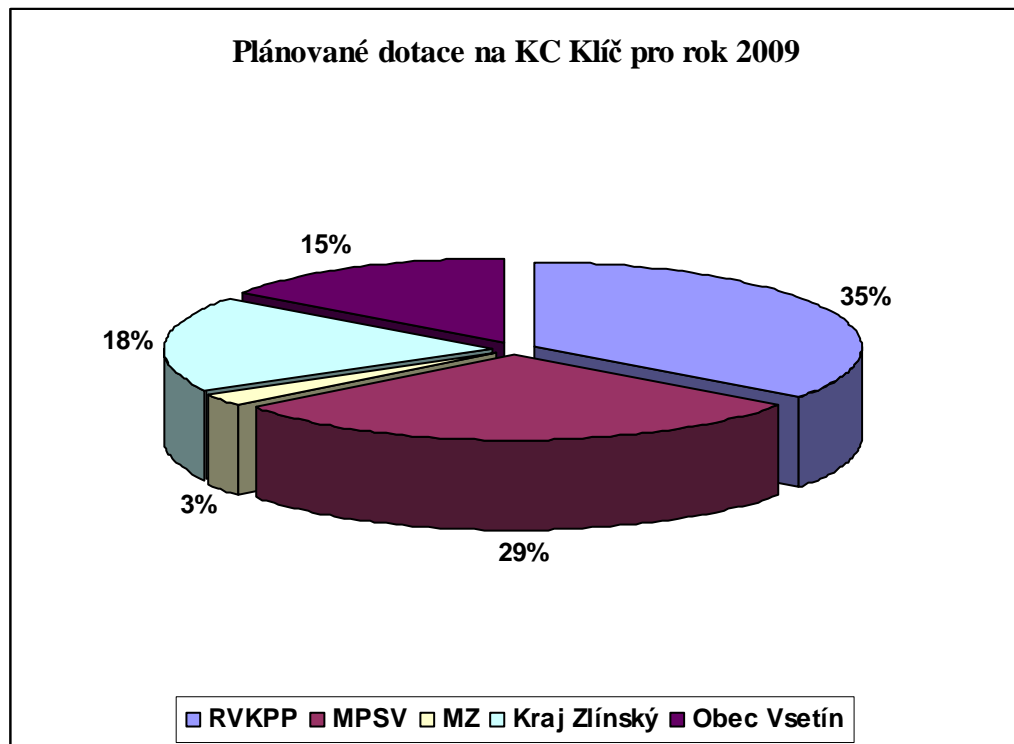
V tomto stádiu organizace sice zná objem poskytnutých dotací, což však ještě neznamena jejich přijetí na účet organizace. Agarta má s cash flow potíže každý rok. Díky zdlouhavým administrativním procesům, zejména na centrální úrovni (MPSV, RVKPP), není jisté, kdy organizace dostane tyto prostředky na účet. Například schválená dotace od RVKPP pro rok 2008 došla Agartě o. s. na účet až v červnu 2008. Díky tomu se Agarta a spousta dalších NNO potýkají na začátku roku s nedostatkem prostředků pro svou činnost. Chybějící peněžní prostředky jsou vyrovnány nevyplacenými mzdami, někdy i za několik měsíců. Dle mého názoru není v Agartě jiná možnost řešení, protože by jinak musel být zastaven nebo výrazně omezen provoz.

Poskytnuté dotace, které nebyly čerpány se vrací zpět donátorovy.

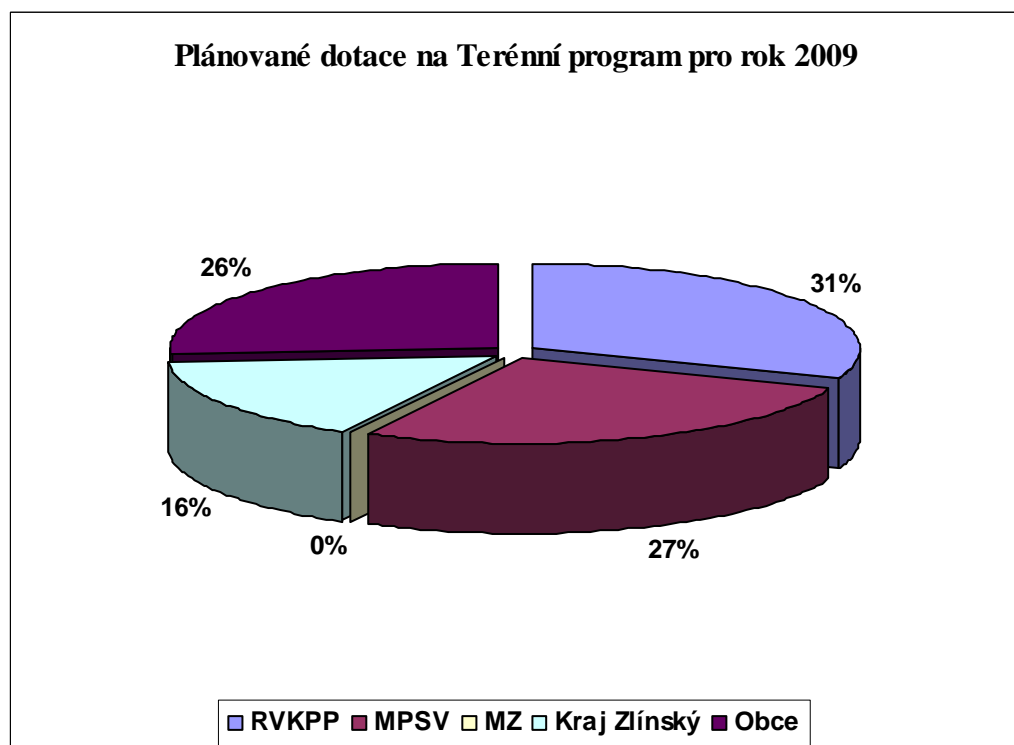
Tab. 7. Přehled plánovaných dotací pro rok 2009. [vlastní]

Přehled plánovaných dotací pro rok 2009			
	KC Klíč	Terénní program	Celkem
RVKPP	420 157	230 776	650 933
MPSV	349 820	201 768	551 588
MZ	30 000	0	30 000
STÁTNÍ ROZPOČET CELKEM	799 977	432 544	1 232 521
Kraj Zlínský	220 961	120 327	341 288
Obce Vsetín, Val. Mez. a R.p. R. (u KC Klíč jen Vsetín)	175 500	195 936	371 436
ÚZEMNÍ ROZPOČTY CELKEM	396 461	316 263	712 724
CELKOVÉ NÁKLADY NA REALIZACI PROJEKTU	1 196 438	748 807	1 945 245

V tabulce č. 6 jsou uvedeny dotace pro rok 2009 o které Agarta o. s. žádala. Můžeme zde vidět že největší podíl na plánovaném financování má státní rozpočet. Procentuální podíl na financování jednotlivých projektů je uvedeno níže v grafech č. 7 a 8.



Graf 15. Plánované dotace na KC Klíč pro rok 2009. [vlastní]



Graf 16. Plánované dotace na Terénní program pro rok 2009. [vlastní]

6.3 Kontrola

Průběh aktivit v Agartě o. s. podléhá kontrole, jak interní, tak externí. Interní kontrolu průběhu aktivit provádí valná hromada, kontrolní komise a předseda sdružení Mgr. Jakub Olšák. Externí kontrolou jsou kontroly jednotlivých donátorů. Každý donátor má odlišné podmínky a při kontrole se zaměřuje na jiné oblasti. MPSV se zaměřuje především na kvalitu poskytovaných služeb. RVKPP požaduje jedenkrát za tři roky certifikační řízení, což je forma schválení odbornosti o poskytování drogových služeb. Kontrola kraje se vztahuje především na účetnictví, a to velmi podrobně. Požadavek donátorů na vyúčtování dotací se vztahuje jak na plán, tak i na skutečné čerpání dotací.

Kontrolu může provést každý kdo Agartě o. s. poskytne finanční prostředky. Například dárci v podobě firem, nebo jednotlivců mohou Agartu o. s. kontaktovat. Tohoto práva však nevyužívají.

6.4 Výstup projektové činnosti

Jako každý projekt musí mít i projekt realizovaný v NNO, v tomto případě v Agartě o. s. nějaký výstup. Pokud bychom brali projekty realizované v Agartě o. s. z pohledu Mgr. Olšáka, výstupem by byly pouze dotace, které Agarta o. s. dostane na účet. Z mého pohledu i z pohledu jednotlivých donátorů, jsou výstupem těchto projektů programy, zahrnující služby poskytované Agartou o. s. Vychází to i z formulace od jednotlivých donátorů. Jde o dotace na projekty, nebo na provoz související s poskytováním soc. služeb. Z toho vyplývá, že výstupem jsou právě služby poskytované Agartou o. s.

Donátory zajímají také informace o výkonech. To znamená například počet kontaktů za období, počet klientů, počet udělaných testů na infekční onemocnění, počet vyměněných injekčních setů atd. Tímto můžeme měřit například užitečnost organizace v daném regionu.

6.5 SWOT analýza současného stavu řízení projektů v Agartě o. s.

Tab. 8. SWOT analýza současného stavu řízení projektů v Agartě o. s. [vlastní]

SWOT analýza současného stavu řízení projektů v Agartě o. s.	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - opakovaný proces projektového řízení - vysoká kvalita poskytovaných služeb, zejména v oblasti soc. služeb - rostoucí trend plánovaných i skutečně přidělených dotací 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek pracovní síly - finanční nejistota - cash flow na začátku roku - stoupající trend skutečných nákladů (rozpočtu)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - firemní dárcovství - fondy EU - podrobnější plánování 	<ul style="list-style-type: none"> - přerušení činnosti vlivem nedostatku peněžních prostředků

PM v Agartě má dostatek zkušeností, aby dokázal vést toto sdružení. Výhodou je, že celý proces se každý rok opakuje stejně, akorát s jinými čísly, což nevyžaduje mnoho kreativity, která by se v situaci Agarty hodila. Problémem je, že PM pracuje už i jako vedoucí a to v rámci projektů Agarty o. s. To vyžaduje spoustu času a nezbyvá už žádný, aby bylo projektové řízení v Agartě kvalitnější. PM se zabývá projektovou činností tak, jak je nezbytně nutné. S tím souvisí i neschopnost, využít některé příležitosti, hlavně co se týče fondů EU, kterými je nutné se podrobně zabývat, nebo kontaktovat firemní dárcy, což vyžaduje pevnou, promyšlenou strategii. Z toho vyplývá, že v Agartě o. s. chybí další pracovník, který by vykonával funkci PM a podrobně by se řízením projektů zabýval.

Každým rokem sice stoupá výše přidělených dotací. Zároveň však stoupá i skutečných nákladů. Tento problém vyžaduje bližší prozkoumání a v Agartě o. s. by se na něho měli zaměřit.

Dalším problémem je velká finanční nejistota, která je nejvyšší vždy na začátku roku. Donátoři totiž nezasílají peněžní prostředky včas, což je způsobeno zdlouhavou administrati-

vou donátorů. Už jsem se o tomto problému zmínil. Na začátku každého roku chybí Agartě o. s. peněžní prostředky pro její chod, což kompenzuje nevyplacenými mzdami, nebo půjčkami, ze kterých musí platit úroky. Celkově vzato náklady Agarty o. s. nemohou být nižší. Pokud by však v budoucnu nebyla Agarta schopná financovat ani tyto nejnižší náklady, nezbývá už žádné jiné východisko, než je přerušení činnosti.

7 ROZDÍL MEZI PROJEKTY V ZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH A V NNO

Tab. 9. SWOT analýza rozdílů mezi projekty v ziskové a nestátní neziskové sféře
[vlastní]

SWOT analýza rozdílů mezi projekty v ziskové a nestátní neziskové sféře	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - opakovaný proces řízení projektů v NNO - řízení se týká jen jedné části trojimperativu 	<ul style="list-style-type: none"> - absence odborné literatury, popisující projektové řízení v NNO - snížená schopnost ovlivňovat celý proces projektového řízení - malý počet lidí s ekonomickým vzděláním
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - aplikovat některé metody z klasického projektového řízení do NNS 	<ul style="list-style-type: none"> - přetrvání současného stavu

Projekty dle Rosenaua [5] a normy ISO 10006 [8] je projekt jedinečný, neopakovatelný. Souhrn činností, které vedou vytvoření nového produktu, postupu nebo služby. Má jasně definovaný začátek a konec. Už v základní klasické definici projektů jsou jasné rozdíly mezi projekty v NNO a v ziskové sféře.

Projekty v NNO nejsou v žádném případě jedinečné a opakují se prakticky nepřetržitě. Podle mého šetření je projektem v Agartě o. s. proces rozpočtování, získávání dotací a samotné poskytování služeb. Pro lepší vysvětlení zkusím definovat jednotlivé části trojimperativu. Časový plán je na jeden rok, což souvisí s rozpočtem nákladů, který se odvíjí od plánovaných dotací, poskytovaných na jeden rok. Věcným provedením zde myslíme poskytované služby. Na rozdíl od klasických projektů, projekt v NNO, po dokončení věcného provedení – tedy v situaci, kdy NNO může poskytovat služby, díky přijatým dotacím – nekončí, ale pokračuje. Služby jsou poskytovány nepřetržitě po dobu celého roku. Samotné řízení se týká jen administrativního procesu rozpočtování a vypisování dotací. Důvodem proč do projektu zahrnuji i poskytované služby, kterých se samotné řízení netýká, je sku-

tečnost že každý projekt musí mít nějaký výstup, a administrativní proces s poskytováním služeb příčinně souvisí. Bez peněz nejsou služby. Bez služeb není potřeba financování.

Výhoda projektového řízení v NNO je opakovanost celého procesu. Tím, že manažeři nemusí vymýšlet pořád něco nového, mohou se více zaměřit na finanční stránku věci.

Nevýhodou pro NNO je absence jakékoliv literatury, která by se podrobněji zabývala projektovým řízením v NNO a metodami financování (rozpočty, plánování, odhad budoucího vývoje atd..) projektů v NNO. Tato absence by se dala částečně, nebo úplně eliminovat aplikováním nástrojů a metod pro řízení a plánování nákladů, pro odhadnutí budoucího vývoje, nástroje statistické analýzy a další, které výrobní organizace běžně využívají.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V AGARTĚ O. S.

Současná situace v Agartě o. s. je celkem příznivá. Dle dotazníku č. 1 (Příloha P I), na který sice neodpověděli všichni dotazovaní, panuje v Agartě obecná spokojenost. Mzdy sice nejsou vysoké, ale zaměstnancům tento typ práce vyhovuje. Zajímají se o drogovou problematiku, baví je práce s lidmi a nacházejí v této práci sebeuplatnění. V tomto směru je Agarta opravdu na úrovni a kvalita poskytovaných služeb je také vysoká, už jen díky tomu, že podléhá přísné kontrole v podobě certifikace od RVKPP a také kontrole z MPSV.

Existují však minimálně tři oblasti, na kterých by se mělo v Agartě o. s. zapracovat:

- Náklady.
- Firemní dárci.
- Fondy EU.
- Chybějící pracovník.

Nejprve bych zmínil problém nákladů nebo též rozpočtu. V na konci kapitoly 5 jsou čtyři grafy, zobrazující historii financování Agarty o. s. Navzdory tomu, že požadované dotace jsou vždy donátorem kráceny. Jejich skutečná výše rok od roku roste. Tato okolnost je pro NNO zajisté příznivá. Nepříznivý je však fakt, že souběžně se zvyšují i spotřebované náklady. Další stránkou je to, že poskytnuté dotace se vyplatí čerpat, neboť nečerpané dotace se musí vrátit donátorovy. Důležité je kontrolovat, které náklady se mi proti plánu zvýšily. Například v roce 2008 se přibližně o 80% zvýšily materiálové náklady. Toto zvýšení se dá vysvětlit třeba nakoupením nějakého vybavení.

Doporučoval bych, aby se projektový manažer zaměřil na strukturu nákladů (rozpočtu). Porovnáním struktury plánovaných a skutečných nákladů za příslušný rok. By mohl vypořádat, které náklady se zbytečně zvyšují. Protože zvýšení jedné položky vyžaduje snížení druhých. Také je důležité, stanovit si prioritní nákladové položky, které bude pečlivě sledovat. Tím by měl zjistit příčinu zvýšení některých nákladů v průběhu roku a eliminovat toto zvyšování. Naopak jiné náklady, jako například osobní, které jsou sice velmi pohyblivé, by měli zůstat na plánované výši. Každopádně jde o to se vyhnout výkyvům ve struktuře nákladů, které jdou ovlivnit. Hodilo by se i využít některých manažerských nástrojů a metod pro řízení nákladů.

Agarta o. s. může také dosáhnout na další zdroje. Doporučuji, aby se více zaměřili na čerpání z fondů z EU a na kontaktování možných firemních dárců.

Fondy EU nabízejí čerpání obrovských dotací. Je však nutné splňovat přemrštěné podmínky, které ČR stanovila. Aby měl člověk jasný přehled o celém procesu a podmínkách, musel by se o celou věc zajímat do hloubky. To samé platí v případě firemní filantropie (dárcovství). Je potřeba stanovit si jasnou strategii a postupy při kontaktování firemních dárců. Tento způsob financování není v ČR běžný, ačkoliv v zahraničí jde o běžnou věc, kdy firma využívá této příležitosti pro zlepšení celkové image. To je taky hlavním cílem při kontaktování těchto firem. Nabídnout jim protislužbu.

Tím navazujeme na další doporučení, které se týká potřeby dalšího pracovníka, který by se na celou problematiku s řízením projektů mohl náležitě soustředit. Vedoucí Agarty posoudil, že by se mělo jednat o pracovníka na poloviční úvazek, který by zastával v Agartě funkci projektového manažera. Na tohoto pracovníka je však nutné dostat dotaci. Toto zvýšení osobních nákladů odhadem čítá 250 000.- Kč. Podle vedoucího Agarty je dostat takovou dotaci prakticky nemožné.

Mé doporučení je jednoduché zvýšit objem požadovaných dotací o příslušnou částku. Toto opakovat dokud to nevyjde. To je jediná možnost jak ze začarovaného kruhu. Druhou z možností je, že by jeden ze zaměstnanců tuto práci dělal dobrovolně nebo se problému věnovat na společných poradách, kde by si jednotlivé úkoly rozdělili rovnoměrně.

Další možností je na společné poradě vypsát všechny kontakty na firmy, ve kterých mají známé nebo příbuzné a u těch začít. Postupem času by bylo možné vypracovat dobrou strategii pro získávání firemních dárců.

Jak říká můj oblíbený člověk. Vše je umění možného. Shrnutí, doporučuji zvýšit požadované dotace o osobní náklady na pracovníka pracujícího na poloviční úvazek. Bez ohledu na očekávaný úspěch nebo neúspěch navrhnout na poradě zapojení do projektového řízení všechny zaměstnance. Pokud by byli ochotni, stačí jenom část, jako první vypracovat strategii pro získávání firemních dárců, jak jsem to uvedl výše. Potom v rámci možností pověřit jednoho dobrovolníka, aby zjistil podrobné informace o dotacích s fondů EU.

ZÁVĚR

Celkově vzato, situace NNO je začarovaný kruh. Jejich závislost na dotacích jim znemožňuje jednat podle jejich potřeb. Organizace jako je Agarta o. s. má ve svém rozhodování omezené možnosti. Potřebuje dalšího pracovníka, který by zastával funkci projektového manažera, soustředil by se také na možnosti fondů EU, a vyvinul strategii pro získávání firemních dárců. Proto potřebuje zvýšit rozpočet, tím i objem požadovaných dotací. Donátor, který má také jen omezené prostředky, s velkou pravděpodobností usoudí, že se organizace bez této osoby obejde, že tato situace neohrožuje míru ani kvalitu poskytovaných služeb. Takže požadavek jednoduše škrtně. Tím pádem bude Agarta o. s. odkázána zase na ty samé zdroje. Tento proces pokračuje stále dokola.

Jedinou možností, jak mohou výhradně svými silami ovlivnit finanční situaci, je kontaktovat firemní dárcce.

Existence Agarty o. s. a také ostatních NNO poskytujících soc. služby, připomíná styl „z ruky do huby“, což je pro organizaci poskytující nenahraditelné služby, které nikdo v oblasti neposkytuje velmi nepříjemné.

Problém z hlediska celého neziskového sektoru, spočívá především ve legislativě pro NNO a jejich financování. Novelizovat příslušné zákony jako například Zákon o sdružování občanů, o sociálních službách, například podle vzoru ze zahraničí, kde neziskový sektor funguje na vyšší úrovni. Stručně vyjádřeno, zvýšit podporu NS a umožnit mu více pravomocí v oblasti získávání finančních prostředků.

Dále je nutné, aby jednotliví donátoři, hlavně ministerstva a ostatní rezorty, mezi sebou lépe komunikovaly. Ještě důležitější je, aby když už nějaké dotace poskytují, tak je poskytovali včas, nejlépe hned na začátku období, na které jsou dotace poskytovány.

Z čeho tohle všechno vyplívá? ČR nemá a nikdy neměla stanovenou jakoukoliv komplexní strategii pro neziskový sektor. Jednotlivé legislativní úpravy a jiná opatření, jsou nedostatečně promyšlená. Jsou jen chabými pokusy, zlepšit současnou situaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BEDNÁŘOVÁ, Zdena, PELECH , Lubomír. *Slabikář sociální práce na ulici : Supervize, Streetwork, Financování*. Hánová Eva. 1. vyd. Brno : Doplněk, 2003. 104 s. ISBN 80-7239-148-8.
- [2] Ing. Petr Boukal, Ph.D., Ing. Hana Vávrová, Ph.D., Ing. Patrik Sieber, Ph.D., Ing. Tomáš Novák, *Ekonomika a financování neziskových organizací*. VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2007. 1 vyd. 110s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- [3] FIALA, P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional publishing 2004. 276. ISBN 80-7078-423-7.
- [4] MATOUŠEK, Oldřich, et al. *Metody a řízení sociální práce*. Dominik Dvořák. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.
- [5] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [6] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- [7] NOVOTNÝ, Jiří, et al. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2006. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [8] ZONKOVÁ, Z. *Projektové řízení*. 1. vyd. Ostrava: VŠB, 1997. 122. ISBN 80-7078-423-7
- [9] HAMERNÍKOVÁ , Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 204 s. ISBN 80-902-7523-0.
- [10] PRŮŠA, Ladislav. *Ekonomie sociálních služeb*. Eva Sadílková. 2. aktualiz. vyd. Praha : ASPI, a. s. , 2007. 180 s. ISBN 978-80-7357-255-6.

Internetové zdroje:

- [11] *NEZISKOVKY.CZ : Co je to neziskový sektor* [online]. c2008 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>.

- [12] *Sociální ekonomika a NNO v ČR* [online]. c2005 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>.
- [13] *MVČR : Seznam občanských sdružení* [online]. c2008 , 17. května 2009 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>>.
- [14] *Legislativní úprava neziskových organizací* [online]. c2008 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <http://theses.cz/id/oetyim/downloadPraceContent_adipIdno_10733 >.
- [15] *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 10. 5. 2009 [cit. 2009-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Projekt>>.
- [16] *Olomoucký kraj* [online]. [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.kromoucky.cz/OlomouckyKraj/pages/SearchResultPage.aspx?lang=CZ&searchText=projekt>>.
- [17] *Nestátní neziskové organizace v České republice* [online]. [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/podnikani/neziskove-organizace>>.
- [18] ŠKARABELOVÁ, Simona. *VYMEZENÍ POJMU NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE* [online]. [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf>.
- [19] CHOLECKÝ, Robert. *První slovo platí, druhý leze z gatí : Sborník o veřejné prospěšnosti a rekonstrukci občanského zákoníku* [online]. c1999-2005 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <http://nett.aid.cz/sbornikOZ/index.php?show=textyhtml/cholenskyskop_02>.
- [20] *Ministerstvo práce a sociálních věcí : Sociální služby* [online]. 22.4.2009 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/924>>.
- [21] *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. [2005] , 17. 2. 2009 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Nevl%C3%A1dn%C3%AD_neziskov%C3%A1_organizace>.

- [22] *Econnect - zpravodajství : Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů v roce 2006* [online]. [2006] [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://zpravodajstvi.ecn.cz/?x=2084918>>.
- [23] *Ministerstvo financí ČR* [online]. c2005 [cit. 2008-05-18]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ver_rozpocety.html>.
- [24] *Vláda České Republiky : Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky* [online]. c2009 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/protidrogova-politika/protidrogova-politika-397/>>.
- [25] *Centrum pro výzkum neziskového sektoru* [online]. c2006-2009 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-cvns.cz/>>.
- [26] *Zlínský kraj : Informační portál* [online]. [2009] [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/>>.
- [27] *Občanské sdružení Agarta* [online]. [2009] [cit. 2009-05-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.agarta.cz/index.htm>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci.
IPMA	International Project Management Association.
PMA	Project Management Association.
SPŘ	Společnost pro projektové řízení.
NNO	Nestátní nezisková organizace.
NO	Nezisková organizace.
NGO	Non-Governmental Organization.
MV ČR	Ministerstvo vnitra České Republiky.
PBO	Public Benefit Organizations.
MBO	Mutual Benefit Organizations.
NO	Nezisková organizace.
ICNPO	Mezinárodní klasifikace NO.
COPNI	Systém klasifikace netržních činností OSN.
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
VÚSC	Vyšší územně správní celek.
FO	Fyzická osoba.
PO	Právnícká osoba.
NS	Neziskový sektor.
NNS	Nestátní neziskový sektor.
ISN	Informační centrum neziskových organizací.
RVKPP	Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky.
KC	Kontaktní centrum.
TP	Terénní program.

PM Projektový manažer.

MZ Ministerstvo zdravotnictví.

SWOT SWOT analýza, analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Trojimperativ. [16]	13
Obr. 2. Projektové fáze. [16].....	15
Obr. 3. Projektové fáze. [5].....	15
Obr. 4. Financování NNO z veřejných rozpočtů. [9].....	25
Obr. 5. Organizační struktura v Agarta o. s. [27]	41
Obr. 6. Ukázka z formuláře RVKPP pro žádost o dotaci. [vlastní]	52
Obr. 7. Ukázka z formuláře RVKPP pro žádost o dotaci. [vlastní]	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Srovnání struktury neziskové činnosti v klasifikaci ICNPO, COPNI a OKEČ. [18]	21
Tab. 2. Způsoby financování NNO. [2]	24
Tab. 3. Nestátní neziskové orgarnace v ČR v letech 1990 – 2008. [11].....	33
Tab. 4. SWOT analýza současné situace NNO v ČR. [vlastní]	38
Tab. 5. Zaměstnanci v Agarta o. s. [vlastní]	42
Tab. 6. Rozoočet v letech 2006 – 2008. [vlastní]	45
Tab. 7. Přehled plánovaných dotací pro rok 2009. [vlastní]	55
Tab. 8. SWOT analýza současného stavu řízení projektů v Agartě o. s. [vlastní].....	58
Tab. 9. SWOT analýza rozdílů mezi projekty v ziskové a nestátní neziskové sféře [vlastní].....	60

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Objem dotací ze státního rozpočtu v r. 2006 v mil. Kč. [22]	26
Graf 2. Dotace NO ze státního rozpočtu v letech 2005 - 2007 v tis. Kč. [23]	27
Graf 3. Objem dotací z rozpočtu VÚSC v mil. Kč. [22]	28
Graf 4. Druhé dotazníkové šetření (příloha P III). [vlastní]	31
Graf 5. Dotace MPSV v letech 2005 – 2008. [20]	35
Graf 6. Dotace RVKPP v letech 2006 – 2009. [24]	36
Graf 7. Dotace Zlínského kraje v letech 2005 – 2008. [26]	37
Graf 8. Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. [vlastní]	42
Graf 9. Doba po kterou pracují zaměstnanci v oblasti soc. služeb. [vlastní]	43
Graf 10. Spokojenost s fin. ohodnocením v Agartě o. s. [vlastní]	43
Graf 11. Plánované a skutečně přijaté dotace v letech 2006 – 2008. [vlastní]	46
Graf 12. Sruktura dotací v letech 2006 – 2008. [vlastní]	47
Graf 13. Plánovaný a skutečný rozpočet v letech 2006 – 2008. [vlastní]	48
Graf 14. Struktura nákladů v letech 2006 – 2008. [vlastní]	49
Graf 15. Plánované dotace na KC Klíč pro rok 2009. [vlastní]	56
Graf 16. Plánované dotace na Terénní program pro rok 2009. [vlastní]	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník č. 1

P II Řízený rozhovor

P III Dotazník č. 2

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍ Č. 1



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Průzkum současného stavu v Agartě o. s.

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

V tomto roce je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma „Analýza projektové činnosti v nevýrobní organizaci“. Tento dotazník je zaměřený na výzkum finanční situace v Nestátních neziskových organizací v okrese Vsetín.

Pro zpracování této bakalářské práce jsou informace získané dotazníkovým šetřením klíčové.

Chtěl bych Vás požádat, zda byste si našli několik málo minut času a pokusili se odpovědět na sérii otázek. Přispějete tak svými odpověďmi ke kvalitnějšímu a objektivnějšímu zpracování mé bakalářské práce. Získané informace budou použity pouze interně pro bakalářskou práci. Celý dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas i ochotu spolupracovat.

Označte křížkem vaši věkovou skupinu	
<20	
20 – 25	
26 – 30	
31 – 35	
36 – 40	
>40	

Označte křížkem nejvyšší dosažené vzdělání	
Základní škola	
SOU	
SOŠ	
Vyšší odborná škola	
Vysoká škola	
Postgraduál	
MBA	
Jiné	

Jak dlouho pracujete v oblasti soc. služeb?	
méně jak 1 rok	
1 – 3 roky	
4 – 6 let	
7 – 9 let	
10 let a více	

Jak dlouho pracujete v Agarta o. s. ?	
1 rok	
2 roky	
3 roky	
4 roky	
5 a více let	

Jak jste spokojen/ná obecně se situací v Agarta o. s. ? (5 bodů – spokojen, 1 bod nespokojen)	
5	
4	
3	
2	
1	

Proč pracujete v Agarta o. s. ?	
Naplnění vlastních cílů	
Pomoc druhým	
Zájem o drogovou problematiku	
Dobré zázemí	
Dobré fin. ohodnocení	
Pracovní kolektiv	
Práce s lidmi	
Jiné (uveďte)	

Máte přehled o fin. situaci v Agarta o. s. ?	
Ano	
Ne	

Z kterých zdrojů čerpá Agarta o. s. fin. prostředky ke své činnosti?	
Samofinancování	
Od soukromých subjektů (PO a FO)	
Z veřejných prostředků	
Jiné (uveďte)	

Plánování fin. prostředků podle zdroje				
	Týdně	Měsíčně	Ročně	Jinak
Samofinancování				
Od soukromých subjektů (PO a FO)				
Z veřejných prostředků				
Jiné (uveďte)				

Kdo je zodpovědný za financování činností v Agarta o. s.

Následující oblasti nebo tvrzení ohodnoťte body od 1 do 5 (1 nejméně – nespokojen, negativní, nesouhlas.. 5 nejvíce – spokojenost, pozitivní, souhlas)					
Fin. situace v Agarta o. s.	1	2	3	4	5
Jak jste spokojená/ný s finančním ohodnocením vaší práce?					
Je výše fin. prostředků dostatečná pro zajištění činností a běžného provozu v Agarta o. s. ?					
Je výše fin. prostředků dostačující v průběhu roku?					
Má Vaše organizace jasně stanovenou strategii a politiku pro získávání financí?					
Jsou přijímány nové invence v oblasti financování.					

Následující oblasti nebo tvrzení ohodnot'te body od 1 do 5 (1 nejméně – nespokojen, negativní, nesouhlas.. 5 nejvíce – spokojenost, pozitivní, souhlas)

	1	2	3	4	5
V organizaci jsou jasně daná pravidla v oblasti kontaktu s klienty.					
V organizaci je jasně daná hierarchie (nadřízený – podřízený)					
Je vyžadována zodpovědnost					
Jsou zavedeny pravidelné porady					
Jsou běžně přijímány inovace					
Naše organizace dobře komunikuje s veřejností.					
Naše organizace je dobře vnímána okolím.					
Propagace naší organizace je dostatečná (web, letáky atd.)					

V rámci kterého projektu pracujete?

--

Jaká je vaše pracovní pozice v Agarta o. s.?

--

Kterých soc. služeb se projekt týká?

--

Kdo jsou uživatelé?

Kdo kontroluje vaši práci? Její průběh? Splňování stanovených cílů?

PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÝ ROZHOVOR

1. Informace o respondentovy

- Jméno, věk, titul, dosažené vzdělání, současná funkce – smysl, cíle, zodpovědnost
- současná situace NNO v ČR a v regionu
- situace NNO poskytujících soc. služby v ČR a regionu a současná stav v Agarta o. s.
- Jak jste spokojen s postavením NNO v ČR

2. Projekty v NNO

- Co pro Vás znamená pojem projekt? Jak byste jej definoval?
- V čem se mohou lišit projekty realizované v NNO oproti projektům ve výrobní sféře?
- V čem se mohou lišit projekty realizované v NNO poskytujících soc. služby oproti projektům ve výrobní sféře?
- Jaké metody jsou využívány pro řízení projektů v NNO poskytujících služby?
- Co si představíte pod pojem sociální projekt? Mohl byste uvést jeho definici?
- Jaké vlastnosti má soc. projekt?
- Jaké podstatné náležitosti musí mít projekty realizované v oblasti soc. služeb?

3. Projektová činnosti v Agarta o. s.

- Jaké projekty jsou realizovány v Agarta o. s. ? Stručně opište tyto projekty.
- Jak dlouho se v Agartě o. s. zabýváte realizací projektů?
- Kterého druhu soc. služeb se projekty týkají?
- Co je výstupem těchto projektů?
- Definujte trojimperativ těchto projektů (čas, finance, výstup)
- Kolik lidí se podílí na projektové činnosti v Agarta o. s.
- Podléháte nějaké kontrole?
- Jak jste s pokojen s projektovou činností v Agarta o. s.
- Výhled do budoucna?

4. Financování projektů v Agarta o. s.

- Z jakých zdrojů jsou financovány aktivity v A. o. s.? Jakou formou? Jak často?
- Na jaké časové období plánujete fin. zdroje?
- Jakým způsobem tyto zdroje získáváte? Jak běžně postupujete?
- Jak se vyvíjela a vyvíjí vaše fin. situace?
- Jak moc se stát nebo VÚSC podílejí na financování?
- Jaké podmínky musí Agarta o. s. splňovat pro poskytnutí dotací ze státního rozpočtu?
- Stručně popište průběh dotačního řízení. Které státní orgány ho zajišťují? Podmínky pro účast? Od čeho se odvíjí výše přidělených dotací?
- Odkud je možné ještě dotace čerpat?
- Jste spokojen s fin. situací v A. o. s.? Jaké pozitivní změny by se dali v této oblasti uskutečnit?

5. Hodnocení úspěšnosti

- Jak hodnotíte úspěšnost projektů?
- Kdo toto hodnocení provádí? Interní hodnocení ? Externí?
- Jaká kritéria jsou při hodnocení důležitá?
- Kdo je za výsledky Vaší činnosti zodpovědný?

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK Č. 2



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Průzkum způsobu financování NNO (Nestátních neziskových organizací v okrese Vsetín)

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

V tomto roce je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma „Analýza projektové činnosti v nevýrobní organizaci“. Tento dotazník je zaměřený na výzkum finanční situace v Nestátních neziskových organizací v okrese Vsetín.

Pro zpracování této bakalářské práce jsou informace získané dotazníkovým šetřením klíčové.

Chtěl bych Vás požádat, zda byste si našli několik málo minut času a pokusili se odpovědět na sérii otázek. Přispějete tak svými odpověďmi ke kvalitnějšímu a objektivnějšímu zpracování mé bakalářské práce. Získané informace budou použity pouze interně pro bakalářskou práci. Celý dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas i ochotu spolupracovat.

S přáním pěkného dne

Petr Čablík

Název Vaší organizace

Oblast působení Vaší organizace? (soc. služby, kultura, volnočasové aktivity)

Je Vaše organizace v současnosti aktivně činná?	
ANO	NE

Vyhovující odpověď označte velkým písmenem X.

Jak dlouho existuje Vaše organizace?	
Méně než 1 rok	
1 – 3 roky	
3 – 5 let	
5 – 7 let	
7 – 9 let	
9 – 11 let	
11 a více let	

Počet zaměstnanců ve Vaší organizaci?	
Žádný	
1 – 5	
6 – 10	
10 – 20	
21 – 30	
31 a více	
Zde doplňte přený počet zaměstnanců	

Forma nejčastějšího pracovního vztahu?	
V případě obou variant zaškrtněte obě políčka.	
Hlavní pracovní poměr.	
Vedlejší pracovní poměr.	
Smlouva o provedení práce	
Smlouva o spolupráci	
Na živnostenský list	

Výše průměrných měsíčních mezd zaměstnanců pracujících na plný úvazek?	
Méně jak 5 000 Kč/měsíc	
5 000 – 6 999 Kč/ měsíc	
7 000 – 8 999 Kč/měsíc	
9 000 – 10 999 Kč/měsíc	
11 000 – 14 999 Kč/měsíc	
15 000 – 20 000 Kč/měsíc	
Víc jak 20 000 Kč/měsíc	

Průměrná výše mzdy vedoucího pracovníka (ředitel, předseda sdružení atd...)	
Méně jak 5 000 Kč/měsíc	
5 000 – 6 999 Kč/ měsíc	
7 000 – 8 999 Kč/měsíc	
9 000 – 10 999 Kč/měsíc	
11 000 – 14 999 Kč/měsíc	
15 000 – 20 000 Kč/měsíc	
Víc jak 20 000 Kč/měsíc	

Finanční zdroje Vaší organizace? V druhém sloupci zaškrtněte zdroj, ve třetím rozdělte zhruba podíly jednotlivých zdrojů na financování Vaší organizace (rozdělit 100%)		
Samofinancování		
Členské příspěvky		
Dary		
Dotace		
Granty		
Jiné		

Zde zakřížkujte ministerstvo, nebo rezort, který Vaší organizaci poskytuje dotace. Pokud zde není uvedeno, dopište.	
Ministerstvo práce a soc. věcí	
Ministerstvo kultury	
Ministerstvo pro místní rozvoj	
Ministerstvo vnitra	
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	
Ministerstvo zdravotnictví	
Ministerstvo životního prostředí	
Vládní výbor pro zdravotně postižené občany	
Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky	
Jiné	

Celkový objem požadovaných dotací Vaší organizací za rok 2008.
Celkový objem dotací poskytnutých Vaší organizací za rok 2008.
Plánovaný rozpočet pro rok 2008 (plánované příjmy – z dotací, darů atd.).
Skutečný rozpočet pro rok 2008 (skutečné příjmy)

NNO (nestátní neziskové organizace) v ČR (obodujte – 5 bodů nejlepší, 1 bod nejhorší)

	5	4	3	2	1
S finanční situací v naší organizaci jsem:					
Je lehké získat další finanční zdroje:					
Kvalita služeb poskytovaných naší organizací:					
Budoucí vývoj finanční situace v organizaci:					

Jaké změny byste v neziskovém sektoru rádi uvítali? (dotační politika, legislativa atd..)

Děkuji za spolupráci

Petr Čablík

**Vyplněný dotazník prosím odešlete na e-mail:
p.cablik@gmail.com!!!!**

