

Projekt zlepšení současného stavu financování o.s. Hvězda

Bc. Martin Sattek

**Diplomová práce
2012**



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin SATTEK**

Osobní číslo: **M10808**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt zlepšení současného stavu financování o.s.
Hvězda**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte rešerši literárních zdrojů z oblasti neziskových organizací a možností jejich financování.

II. Praktická část

- Charakterizujte činnost o.s. Hvězda a výsledky její práce.
- Provedte finanční analýzu a analýzu zdrojů financování a na základě těchto analýz vyvodte závěry a doporučení.
- Vypracujte projekt implementace nových možností financování v této organizaci.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

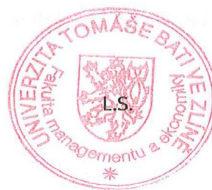
Seznam odborné literatury:

BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
OTRUSINOVÁ, Milana. Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7.
NOVOTNÝ, Jiří a LUKEŠ, Martin. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Sára Závodná
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 9. 8. 2012

..... Sassek

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na nalezení nových zdrojů financování občanského sdružení Hvězda. V teoretické části je uveden význam neziskového sektoru a členění neziskových organizací podle různých kritérií. Tato část se také zabývá zdroji financování neziskových organizací a fundraisingem. Pojednává také o výkonnosti organizace a představuje hlavní ukazatele finanční analýzy. V analytické části je představeno občanské sdružení Hvězda a předmět její činnosti. Poté je provedena finanční analýza této organizace a analýza zdrojů financování. Projektová část uvádí další možnosti financování, podmínky pro jejich zavedení, výhody a nevýhody.

Klíčová slova: neziskový sektor, nezisková organizace, občanské sdružení, financování, zdroje financování

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on finding new financial resources of Hvězda civil society organization. In the theoretical part there is shown the importance of non-profit sector and distribution of non-profit organizations according to various criteria. This part also deals with financial resources of non-profit organizations and with fundraising. In this part there is also presented efficiency of organization and main indicators of financial analysis. In the analytical part there is introduced Hvězda civil society organization and purpose of its activities. There is also done financial analysis of this organization and analysis of financial resources. The project part presents other funding possibilities, conditions for their implementation, advantages and disadvantages.

Keywords: non-profit sector, non-profit organization, civil society organization, funding, financial resources

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Sáře Závodné za odborné vedení a cenné připomínky.

Dále děkuji panu PaedDR. Jiřímu Schinckeovi, který mi umožnil vypracovat tuto diplomovou práci v občanském sdružení Hvězda.

Mé díky rovněž patří Ing. Pavlíně Knotové a Ing. Pavle Vavrušové za vstřícné jednání a poskytnutí interních materiálů a informací.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝZNAM A ROZDĚLENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR.....	13
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE PESTOFFA.....	14
1.2 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PODLE KRITÉRIA ZAKLADATELE	15
1.3 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PODLE PRÁVNÍ NORMY	15
1.4 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PODLE KRITÉRIA GLOBÁLNÍHO CHARAKTERU POSLÁNÍ	16
1.5 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PODLE KRITÉRIA FINANCOVÁNÍ	16
2 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	18
2.1 ÚKOLY FINANČNÍHO MANAGEMENTU	18
2.2 DRUHY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE, ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	18
2.2.1 Veřejné financování	19
2.2.2 Financování z neveřejných zdrojů.....	19
2.2.3 Samofinancování.....	22
2.2.4 Zahraniční dárci.....	26
2.3 FUNDRAISING	27
2.3.1 Základní pravidla fundraisingu	27
2.3.2 Vícezdrojové financování	29
2.3.3 Profesionální fundraiser	29
3 VÝKONNOST NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	30
3.1 ZÁSADY HOSPODAŘENÍ.....	30
3.2 EFEKTIVNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE Z POHLEDU FIREMNÍ FILANTROPIE	31
3.3 ZÁKLADNÍ UKAZATELE Z FINANČNÍ ANALÝZY	32
3.3.1 Absolutní ukazatele	32
3.3.2 Relativní (poměrové) ukazatele	33
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	41
5.1 IDENTIFIKACE EKONOMICKÉHO SUBJEKTU	41
5.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI, POSLÁNÍ A CÍLE	41
5.3 KOMPLEX SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	42
5.3.1 Nestátní zdravotnické zařízení	42
5.3.2 Centrum denních aktivit.....	43
5.3.3 Seniorcentrum	44
5.3.4 Rozvoj lidských zdrojů.....	44
6 FINANČNÍ ANALÝZA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA.....	45

6.1	ANALÝZA MAJETKU A ZDROJŮ (AKTIV A PASIV).....	45
6.1.1	Analýza dlouhodobého majetku.....	45
6.1.2	Analýza oběžných aktiv	47
6.1.3	Analýza vlastních zdrojů.....	48
6.1.4	Analýza cizích zdrojů.....	49
6.2	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ.....	51
6.2.1	Analýza nákladů hlavní činnosti	51
6.2.2	Analýza výnosů hlavní činnosti	54
6.2.3	Analýza nákladů doplňkové činnosti	56
6.2.4	Analýza výnosů doplňkové činnosti.....	59
6.2.5	Analýza osobních nákladů ve vztahu k počtu zaměstnanců.....	61
6.2.6	Analýza výsledků hospodaření hlavní a doplňkové činnosti	62
6.3	ANALÝZA LIKVIDITY	63
6.4	ANALÝZA AKTIVITY	64
6.5	ANALÝZA RENTABILITY.....	65
6.6	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI.....	67
6.7	ANALÝZA AUTARKIE	68
6.8	ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ.....	69
6.8.1	Tržby za vlastní výkony	69
6.8.2	Provozní dotace.....	70
6.8.3	Přijaté příspěvky.....	73
7	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	74
8	PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ.....	76
8.1	DÁRCOVSKÁ SMS.....	77
8.1.1	Hlavní cíle služby DMS	77
8.1.2	Podmínky pro registraci služby DMS	77
8.1.3	Registrace DMS služby	81
8.1.4	Schvalování nových žádostí	82
8.1.5	Jak služba DMS funguje	83
8.1.6	Očekávaný finanční přínos DMS	84
8.1.7	Shrnutí výhod a nevýhod projektu DMS.....	85
8.2	DARUJSRAVNE.CZ.....	86
8.2.1	Výhody registrace na Darujspravne.cz	86
8.2.2	Finanční přínos registrace na Darujspravne.cz.....	87
8.3	TECHSOUP ČESKÁ REPUBLIKA	87
8.3.1	Co je TechSoup ČR.....	87
8.3.2	Podmínky registrace	88
8.3.3	Kritéria oprávněnosti společnosti Microsoft.....	89
8.3.4	Množství licencí a frekvence objednávek - Microsoft	90
8.3.5	Objednávka softwaru prostřednictvím TechSoup ČR.....	91
8.3.6	Kritéria oprávněnosti společností GiftWorks a SAP.....	92
8.3.7	Shrnutí výhod a nevýhod projektu TechSoup ČR.....	93

8.4	PROJEKT NA ZKVALITNĚNÍ PÉČE KLIENTŮ VE STŘEDISKU HOSPIC HVĚZDA A ODDĚLENÍ DOMÁCÍ HOSPICOVÉ PÉČE – ŽÁDOST O GRANT NADACE VIZE 97	94
8.4.1	Popis současného stavu – Hospic Hvězda a Domácí hospicová péče.....	95
8.4.2	Zdůvodnění potřebnosti projektu	96
8.4.3	Vymezení cílové skupiny	96
8.4.4	Konkrétních aktivita sociální služby	96
8.4.5	Hodnocení efektivity	97
8.4.6	Cíl projektu.....	97
8.4.7	Rozpočet projektu	99
8.4.8	Časový harmonogram procesu žádosti o nadační příspěvek.....	99
9	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	102
	ZÁVĚR	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	107
	SEZNAM GRAFŮ	108
	SEZNAM TABULEK.....	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Diplomová práce pojednává o důležitosti existence nestátní neziskové organizace v naší společnosti. Tyto organizace často realizují veřejně prospěšné činnosti, které jiné subjekty realizovat nemůžou nebo nechtějí. Můžou být financovány z veřejných i neveřejných zdrojů, v každém případě je nutné, aby se svým majetkem nakládaly hospodárně a efektivně, protože jednotlivé finanční zdroje jsou omezené. Tyto organizace nevznikají za účelem dosažení zisku, to ale neznamená, že nemohou žádný zisk realizovat. Jde o to, že zisk není nejdůležitějším motivem jejich existence. Pokud je však zisku dosaženo, musí být použit pro další činnost a rozvoj organizace. Neziskové organizace mohou kromě své hlavní činnosti vykonávat také vedlejší výdělečné aktivity, jejich zisk však musí být zdrojem financování hlavní činnosti.

V teoretické části bude představen neziskový sektor a jeho význam v národním hospodářství. Neziskové organizace budou rozděleny podle kritéria zakladatele, právní normy, globálního charakteru poslání a financování. Důležitou část tvoří financování nestátních neziskových organizací, kde budou uvedeny a popsány různé zdroje, ze kterých mohou být tyto organizace financovány. Také zde bude zmíněn pojem fundraising a jeho základní pravidla. Nakonec teoretickou část uzavře výkonnost nestátní neziskové organizace a základní ukazatele finanční analýzy.

V analytické části bude charakterizováno občanské sdružení Hvězda, jeho poslání, cíle a předmět činnosti. Cílem této části práce bude provést finanční analýzu majetku, zdrojů, nákladů a výnosů. Náklady a výnosy budou analyzovány zvlášť za hlavní a vedlejší činnost. K finanční analýze budou použity i některé ukazatele likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti a autarkie. Dále bude provedena analýza největších zdrojů financování občanského sdružení Hvězda.

Cílem projektové části bude nalézt takové nové možnosti financování, které by šly využít v občanském sdružení Hvězda. Tato část bude rozdělena na čtyři dílčí samostatné projekty. Ty budou představeny a popsány, uvedou se kritéria nutná k zahájení, výhody a nevýhody těchto projektů. K projektům bude vypracován časový harmonogram, který bude znázorňovat jednotlivé dílčí činnosti a čas potřebný k realizaci.

Při zpracování diplomové práce budu vycházet z právních předpisů, odborné literatury, internetových zdrojů a také z interních materiálů občanského sdružení Hvězda.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM A ROZDĚLENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR

Existence neziskových organizací je jednou z podmínek pro zdravé naplnění principů demokracie a jejich předmětem činnosti jsou aktivity zejména v oblastech, které jsou pro fungování společnosti důležité a přitom nejsou pokrývány podnikatelskými subjekty. Pojem nezisková organizace neznamená, že jde o organizaci, která nerealizuje žádný zisk, ale o organizaci, kde zisk není nejdůležitějším motivem její existence. Neziskovostí se rozumí skutečnost, že jakýkoliv zisk organizace musí být použit pro další činnost a rozvoj organizace. Neziskovým organizacím se v principu nezakazuje vedle hlavního účelu činnosti, kterým organizace směřuje k naplnění svého poslání, vykonávat vedlejší výdělečné aktivity, jejich zisk však musí být zdrojem financování hlavní činnosti. Cílovou funkcí neziskového sektoru je přímé dosažení užitku, který má často podobu veřejné služby.

Neziskový sektor je zaměřen zejména na uspokojování potřeb občanů v oblastech vzdělávání, kultury, zdravotnictví, sociálních služeb, charity, životního prostředí a veřejné správy.

Nezisková organizace je pojem, který dosud žádný platný předpis v České republice neupravuje. V nejširším smyslu je to každá organizace, která byla založena za jiným účelem než k podnikání. Často se vychází z definice uvedené v zákoně o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů), že jde o organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Mezi takové jsou řazeny např. obce, organizační složky státu, územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, státní fondy, veřejné vysoké školy, občanská sdružení, politické strany, zájmová sdružení právnických osob aj.

Organizace neziskového sektoru lze rozdělit podle různých hledisek a kritérií. Ve vztahu k principům financování na tzv. **vládní neziskový sektor** (organizační složky státu, územní samosprávné celky a příspěvkové organizace) a **nevládní neziskový sektor** (obecně prospěšné společnosti, nadace, politické strany, církve). (Otrusinová a Kubíčková, 2011, str. 1 - 2)

1.1 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Švédský ekonom Victor A. Pestoff rozdělil národní hospodářství do čtyř oblastí, které zakreslil do ploch trojúhelníku. V horní části trojúhelníku se nachází **veřejný sektor**, v pravé části je zakreslen **tržní sektor** a levá část patří **domácnostem**. Střed trojúhelníku je určen **neziskovému soukromému sektoru** a vyplňuje tak zbývající prostor mezi státem, trhem a rodinou.

Tyto čtyři oblasti jsou rozděleny na základě tří kritérií:

- 1) podle kritéria financování, provozu a rozvoje na sektor **ziskový a neziskový**;
- 2) podle kritéria vlastnictví na sektor **soukromý a veřejný**;
- 3) podle míry formalizace na sektor **formální a neformální**.

Pestoff dále doplnil diagram národního hospodářství zónami, ve kterých se činnosti a poslání jednotlivých organizací působících ve vymezených oblastech překrývají. Jedná se o organizace hraniční či smíšené. (Rektořík, 2007)



Graf 1 Čtyřsektorové rozdělení národního hospodářství podle Pestoffa (Rektořík, 2007)

K členění neziskových organizací se užívá několik druhů kritérií:

1.2 Členění neziskových organizací podle kritéria zakladatele

Rektořík (2007) uvádí, že podle typu zakladatele můžeme neziskové organizace členit následujícím způsobem:

- a) organizace založené **veřejnou správou** (ministerstvo, ústřední úřad státní správy) nebo **samosprávou** (obec, magistrát, kraj);
- b) organizace založené **soukromou fyzickou nebo právnickou osobou** – jedná se o soukromoprávní organizace;
- c) **veřejnoprávní instituce** – jsou to organizace, jejichž veřejná služba je dána povinností ze zákona (např. veřejná vysoká škola).

1.3 Členění neziskových organizací podle právní normy

Hyánek (2004, s. 16) říká, že členění neziskových organizací podle právní normy je nejjednodušší, neboť je dáno stávající právní úpravou, v České republice jde konkrétně o vymezení dané zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Zákon sem řadí tyto organizace:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu;
- občanská sdružení včetně odborových organizací;
- politické strany a politická hnutí;
- registrované církve a náboženské společnosti;
- nadace, nadační fondy;
- obecně prospěšné společnosti;
- veřejně vysoké školy;
- obce;
- vyšší územní samosprávné celky;
- organizační složky státu a územních samosprávných celků;
- příspěvkové organizace;

- státní fondy;
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

1.4 Členění neziskových organizací podle kritéria globálního charakteru poslání

Novotný (2006, s. 19) rozděluje neziskové organizace podle kritéria globálního charakteru poslání na:

- a) **organizace veřejně prospěšné** – produkují veřejné a smíšené statky uspokojující potřeby společnosti (např. charita, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa);
- b) **organizace vzájemně prospěšné** – jsou založeny pro vzájemnou podporu skupin občanů či právnických osob, které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa kontroluje, aby se jednalo o takové zájmy, které jsou korektní ve vztahu k veřejnosti. Jedná se např. o realizaci aktivit v kultuře, konfesních a profesních zájmů a ochrany zájmů skupin.

1.5 Členění neziskových organizací podle kritéria financování

Podle způsobu financování lze podle Otrusinové (2009, s. 8) členit neziskové organizace na:

- a) **organizace financované zcela z veřejných rozpočtů** (organizační složky státu a územních celků);
- b) **organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů** – na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, občanská sdružení, církve, politické strany);
- c) **organizace financované z různých zdrojů** – dary, sbírky, sponzoring, granty, vlastní činnost;
- d) **organizace financované z výsledků realizace svého poslání.**

Základní charakteristické znaky neziskových organizací – shrnutí:

Jedná se o právnické osoby (s výjimkou organizačních složek státu), které nejsou založeny za účelem podnikání a produkce zisku. Tyto organizace uspokojují konkrétní potřeby občanů či komunit a mohou, ale nemusí, být financovány z veřejných rozpočtů. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, str. 3)

2 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Drucker (1994) uvádí, že u klasických podniků je zákazník ochoten platit za výkon, a tak může firma generovat zisk. Otázka je, jak financovat neziskovou organizaci, která pracuje bez nároku na odměnu. Přestože většina neziskových organizací vybírá za své služby drobné poplatky nebo má příjem z prodeje různých předmětů, jedná se pouze o zlomek provozních nákladů.

2.1 Úkoly finančního managementu

Naplnění poslání nestátní neziskové organizace vyžaduje finanční zdroje. Jejich zajištění je hlavním úkolem financování, za které zodpovídá management nebo specializovaný pracovník, tzv. fundraiser. Jde o klíčovou otázku, k jejímuž zodpovězení NNO musí vytvářet strategii vedoucí k dlouhodobému zajištění finančními zdroji. Tvorba strategie znamená, že se NNO programově obrací na subjekty, které, přestože většinou nejsou příjemci služeb NNO, se chtějí podílet na jejím poslání. Pro NNO je důležité, aby sympatizující subjekty správně pochopily poslání a cíle organizace. Důležitost tohoto pochopení vzrůstá vzhledem k silnému konkurenčnímu prostředí, ve kterém se NNO pohybují. Nezbytný je vícezdrojový charakter financování neziskové organizace.

Celkově financování NNO zahrnuje:

- a) zajišťování finančních zdrojů potřebných k bezproblémovému chodu NNO;
- b) řízení závazků NNO;
- c) řízení aktiv NNO;
- d) finanční analýzu a plánování;
- e) risk management. (Boukal, 2009, s. 71)

2.2 Druhy financování neziskové organizace, zdroje financování

Budování struktury finančních zdrojů je pro NNO jejich dlouhodobým strategickým rozhodnutím. Obvykle se jedná o kombinaci veřejného financování s financováním z neveřejných zdrojů, přičemž se každá NNO musí snažit o optimální kombinaci dosažitelných finančních zdrojů.

2.2.1 Veřejné financování

Veřejné financování zabezpečují:

- a) **instituce státní správy** (ministerstva) – v tomto případě se jedná o financování nestátních neziskových subjektů z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky;
- b) **samosprávy** - druhou možností je financování NNO z krajských, městských a obecních rozpočtů. Jejich význam se v souvislosti s decentralizací samosprávy posiluje. Významným zdrojem financování jsou tyto rozpočty zejména pro NNO regionálního významu. (Boukal a Vávrová, 2007)

Boukal (2009, s. 73) také upozorňuje, že se NNO nemůže soustředit pouze na dotace. Možnosti veřejných zdrojů jsou širší a zahrnují:

- zdroje související se zadáním veřejné zakázky;
- zdroje vyplývající ze smluv o poskytování služeb;
- zdroje poskytované na základě zákona (týká se církevních organizací, veřejných a soukromých škol a politických stran);
- ostatní zdroje (např. Nadační investiční fond).

2.2.2 Financování z neveřejných zdrojů

Financování z neveřejných zdrojů existuje v následujících podobách:

Individuální dárcovství

Podle Friče (2001) lze dárce rozdělit do tří kategorií. První kategorii tvoří nedůvěřiví dárce, kteří chtějí podrobné informace o účelu, na nějž mají přispět. Další skupinou jsou ti, kteří se dají snadno přesvědčit a nekontrolují, jak bude s jejich darem naloženo a spíše se jim jedná o poslání organizace jako celku. Poslední skupinu představují tzv. aktivní dárce, kteří předem určí účel daru, popřípadě přispějí nepeněžním darem.

Každá nezisková organizace má svůj okruh podporovatelů a fanoušků. Tito lidé jsou pro NNO velmi důležití, a proto je dobré pravidelně s nimi udržovat kontakt a informovat je o aktualitách a novinkách v organizaci. Většinou jde o jednotlivce, kteří mají vazbu na NNO, jsou seznámeni s posláním a cíli organizace. Individuální dárce mohou být pro organizaci

pravidelným a jistým zdrojem podpory, ale je potřeba, aby jim zástupci organizace věnovali náležitou pozornost (např. pravidelné setkávání s podporovateli, připravení programu, pozvání na večeři, apod.).

Boukal (2009, s. 75) dodává, že vedení NNO musí průběžně zvažovat formu oslovení veřejnosti tak, aby se z ní stala tzv. „sympatizující veřejnost“. Citlivou otázkou jsou vždy databáze jmen, která jsou oslovována. NNO musí vždy postupovat v souladu se zákonem o ochraně osobních dat.

Veřejné sbírky

Veřejná sbírka je zákonem o veřejných sbírkách 117/2001 Sb. vymezena jako získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba.

Dále platí, že sbírku není možné pořádat k účelu, který je v rozporu s bezpečností státu, ochranou veřejného pořádku, ochranou majetku nebo ochranou práv a svobod druhých.

Veřejnou sbírkou je výlučně shromažďování peněžitých prostředků. Shromažďování např. věcných darů tomuto zákonu nepodléhá. (Verejnesbirky.cz, 28. 12. 2011)

Boukal (2009, s. 83) dále uvádí způsoby realizace veřejné sbírky:

- shromažďování příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu;
- sběracími listinami;
- pokladničkami;
- prodejem předmětů;
- prodejem vstupenek;
- pronájemem telefonní linky;
- kombinací výše uvedených metod.

Firemní dárcovství

Podniky jsou dalšími klíčovými subjekty spolupracujícími s NNO. Aktuálním trendem je stále větší míra vzájemné propojenosti jednotlivých neziskových organizací s velkými firmami, převážně těmi zahraničními. Tito firemní dárci se aktivně podílejí na realizování vytypovaných projektů. To klade zvýšené nároky na organizaci, která musí pečlivě zvažovat vhodnou formu spolupráce. (Rakušanová a Stašková, 2007)

Boukal (2009, s. 90-91) doplňuje, že NNO musí studovat motivy, které vedou firemní dárci ke spolupráci. Tyto motivy totiž nemusí být vždy pozitivní. U každého podniku se setkáváme s chápáním spolupráce s NNO jako součástí reklamy či jako cesty vedoucí k daňovým úlevám. U některých podniků je spolupráce s NNO součástí tradice. Postupně se stále ve větším rozsahu prosazuje společenská zodpovědnost firem.

Růžičková (2009) dodává, že velké, především zahraniční firmy mají obvykle vybudovaný systém podpory NNO. Buď mají zřízen svůj nadační fond či nadaci, skrze které poskytují podporu, nebo dlouhodobě podporují nějaký druh pomoci. Malé firmy této oblasti nevěnují tolik pozornosti, a proto by mohly být dobrým zdrojem podpory pro NNO, která funguje ve stejné lokalitě jako tato malá firma. Rozhodnutí o podpoře je obvykle na jedné osobě, zpravidla na majiteli či jednateli firmy. Proto je velmi důležité přesvědčit takového člověka o smysluplnosti činnosti dané NNO a získat ho na svou stranu.

Sponzoring

Sponzoring je další možností získání finančních (ale i nefinančních) zdrojů pro NNO. Jde o podporu NNO zejména ze strany podnikatelských subjektů, kdy podporovatel očekává určitou protihodnotu. Touto hodnotou je zejména zviditelnění sponzora, který sponzoring zahrnuje do své marketingové strategie. Vztah sponzora a sponzorované NNO je právně vytvořen na základě sponzorské smlouvy. Sponzor obvykle požaduje uvedení svého loga např. na internetových stránkách, ve výročních zprávách, na výrobcích NNO, atd. Jde o to, aby jméno sponzora vešlo v co nejširší povědomí a z informované veřejnosti se stali zákazníci. Z tohoto důvodu se sponzoring uplatňuje zejména v oblasti sportu. Jiné oblasti nejsou většinou tak zajímavé, pokud NNO výrazně nespolečně spolupracují s médii. (Boukal, 2009, s. 93-94)

Nadace a nadační fondy

Nadací, resp. nadačním fondem se rozumí účelové sdružení majetku, které zřizovatel zakládá za účelem dosažení veřejně prospěšného cíle. NNO musí dané nadace či fondy vyhledat, seznámit se, co a za jakých podmínek podporují, a aktivně je oslovovat. Při oslovování nadace je nutné vycházet z faktu, že se nejedná o dárce, nýbrž o samostatný neziskový subjekt, který sleduje vlastní poslání. Pokud se NNO podaří najít soulad mezi vlastním posláním a posláním nadace, může očekávat úspěch podaných žádostí. (Ekonomikaamangement.cz, 1. 7. 2012)

2.2.3 Samofinancování

Boukal a Vávrová (2007, s. 41) uvádí, že samofinancování je další možností získávání finančních prostředků pro NNO. Stává se stále důležitějším a vedou se o něm ostré diskuse.

Samofinancování předpokládá vlastní činnost NNO (vlastní podnikání). NNO se tak nesusoudí jen na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších (často podnikatelských) činností si sama zajišťuje prostředky k realizaci tohoto poslání. Samofinancování úzce souvisí s podnikáním, které vychází z poslání NNO.

Rozdíly mezi podnikatelskou organizací a NNO jsou stručně vymezeny v následující tabulce:

Tab. 1 Srovnání podnikatelské organizace s NNO (Boukal, 2009, str. 94)

	Podnikatelská organizace	NNO
Priority	zisk, kladné CF, poslání, hodnoty	poslání, hodnoty, minimalizace ztráty, zisk, vyrovnaný peněžní rozpočet
Využití zisku a CF	přerozdělení mezi majitele či akcionáře, částečně reinvestice, někdy dobročinnost	reinvestování do činností naplňujících poslání NNO
Odpovědnost managementu	především majitelé či akcionáři	členové NNO včetně širší veřejnosti

U podnikatelské organizace je samofinancování základním způsobem financování jejího chodu, u NNO je jednou z fundraisingových možností, kterou musí NNO důkladně zvážit, než ji využije.

O samofinancování může vážně uvažovat ta NNO, která má jasně definované poslání a toto poslání je vnitřně akceptováno všemi členy, má jasně definovaný strategický plán, který povede k realizaci stanoveného poslání. Organizace musí být schopná pružně se přizpůsobovat měnícím se okolním podmínkám a příliš nelpět na dříve vymyšlených postupech. Musí mít vzdělané členy, kteří již v dané oblasti nabyli dostatek zkušeností. Také by měla disponovat silným a pevným managementem. Důležitými aspekty jsou rovněž průhledně a poctivě vedené účetnictví a schopnost měřit výsledky své činnosti. Pozitivním faktorem je stabilní politické a právní prostředí, které spíše spolupracuje, než hází klacky pod nohy a také dobré vztahy se státní správou a podnikatelským sektorem. Také je důležité, aby měla dostatek dalších finančních zdrojů pro svou činnost (samofinancování nemůže být jediným způsobem, jak získat finanční prostředky, u NNO je nutné ho chápat spíše doplňkově).

Pokud tedy v NNO vznikne nápad, že by mohlo být využito samofinancování, musí nejdříve management NNO zodpovědět, jestli jsou výše uvedené požadavky splněny. Jestli v drtivé většině odpovědí zazní jednoznačné ano, může se samofinancování dále rozvíjet.

Činnosti, které mohou zajistit samofinancování NNO

Vzhledem k četnosti výskytu je na prvním místě nutno jmenovat *členské poplatky* (příspěvky). V podstatě se jedná o individuální dary členů NNO, kteří však za to dostávají určitou protihodnotu. Jde např. o slevy na vzdělávací semináře, úhradu předplatného časopisu NNO, apod. Vybírání členských příspěvků s sebou nese téměř žádné riziko a není ani náročné na čas, není však příliš ziskové. NNO tudíž tímto způsobem nemůže očekávat velké prostředky.

Jinou možností je *stanovení plateb za poskytované služby*. NNO může zpoplatnit některé své činnosti, jako je např. poradenství v oblasti právní, sociální, ekologické apod. Tímto způsobem lze získat mnohem více prostředků než v případě členských příspěvků. Na druhou stranu je nutné počítat s mnohem větší náročností na čas. NNO také musí mít odborníky, kteří zvolenou zpoplatněnou činnost zajistí v nejvyšší možné kvalitě. Zpoplatněná činnost, která byla dříve poskytována zadarmo, může také způsobit odliv dosavadních klientů,

pokud mají možnost přejít jinam. Dalším problémem může být obtížná kvantifikace výnosnosti zpoplatnění, protože financování dané služby je zároveň obvykle dotováno z nějakého grantu.

Další cestou může být *prodej vlastního zboží*. Některé NNO řídí např. dílny, v nichž pracují v rámci terapeutických programů klienti postižení nějakou nemocí či tělesnou vadou. Tržby za prodané výrobky (např. keramika, obrázky, jiná ruční práce) mohou být důležitým finančním zdrojem. Výnosnost však bývá rovněž obtížně kvantifikovatelná, protože výroba i prodej zboží se také obvykle dotuje z grantů. Nejlepší je, když nabízené výrobky nebo služby korespondují s posláním organizace. Např. když si organizace zabývající se zkvalitněním života psychicky nemocných otevře dílnu, v níž se tito lidé zabývají vyšíváním, háčkováním, sběrem a sušením léčivých bylin, které nabízejí k prodeji. Čím dál je podnikatelská činnost od poslání organizace, tím více jde o rizikový podnik. I v tomto případě však může přijít úspěch, proto je nutné každou situaci posuzovat případ od případu.

Pokud má NNO k dispozici hmotný majetek (budova, prostor, automobil, atd.), který momentálně nepotřebuje k vlastní činnosti, může ho pronajmout. *Příjmy z pronájmů* jsou dobrým a většinou stabilním zdrojem finančních prostředků. NNO však musí pozorně zvážit, komu svůj majetek pronajímá, zda se jedná o seriózního a solventního partnera. Smlouvu musí koncipovat velmi přesně, aby nájemce nemohl provozovat činnost, která by poškozovala dobré jméno NNO, nebo která by byla v přímém rozporu s jejím posláním. Ve smlouvě musí být také stanoveno, jak se má nájemce o svěřený majetek starat a kdo má jakou zodpovědnost za případné škody.

Další možností je *využití nehmotného majetku*. Nejčastěji se NNO zařazují do nějaké reklamy a výměnou za poplatek propůjčují své jméno nějaké podnikatelské organizaci. Ta spoléhá, že např. jogurt, na kterém je nápis, že koruna z každého prodeje jde na dobročinné účely, půjde mnohem více na odbyt než konkurenční jogurty bez nápisu. Je to seriózní postup, který může být i lukrativní. Zároveň však v sobě skrývá nebezpečí ztráty dobré pověsti, pokud podnikatelský partner není dostatečně prověřen a smlouva s ním je sepsána leda byle.

Někdy se může stát, že má NNO nadbytek finančních prostředků. V takovém případě může zvážit *finanční investování*. Při svém rozhodování však musí brát velmi intenzivně v úvahu kritérium rizika. Velmi rizikové je investování do akcií, tuto možnost je proto

vhodné naprosto vynechat. Investování např. do podílových listů je rizikové o něco méně, vždy je však vhodné volit za partnery velké zavedené instituce s dobrými referencemi.

Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb., umožňuje NNO *daňové a poplatkové zvýhodnění*. NNO jsou na základě tohoto zákona právními osobami nezřízenými za účelem podnikání, kterým stát poskytuje úlevu při zdaňování jejich činnosti. Zákon zároveň definuje obecně prospěšné účely, na něž je možné poskytnout dary s daňovou úlevou pro dáorce. NNO mohou snížit základ daně z příjmů o 30 %, nejvíce o 3 mil. Kč (týká se jen vybraných NNO). (Boukal, 2009, s. 94-97)

§ 18 Předmět daně (výťah ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

(3) U poplatníků, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikán, jsou předmětem daně vždy příjmy z reklam, z členských příspěvků a příjmy z nájemného s výjimkou uvedenou v odstavci 4 písm. d).

(4) U poplatníků uvedených v odstavci 3 nejsou předmětem daně příjmy:

- a) z činností vyplývajících z jejich poslání za podmínky, že náklady (výdaje) vynaložené podle tohoto zákona v souvislosti s prováděním těchto činností jsou vyšší;
- b) z dotací, příspěvků na provoz a jiných podpor ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje a rozpočtu obce, z prostředků poskytnutých státními fondy, z podpory poskytnuté regionální radou regionu soudržnosti, z podpory od Vinařského fondu, z prostředků poskytnutých z rozpočtu Evropské unie nebo veřejných rozpočtů cizích států, a dále příjmy krajů a obcí plynoucí z výnosu daní nebo podílu na nich, výnosu poplatků a peněžních odvodů, které jsou podle zvláštních zákonů příjmem kraje a obce;
- c) z úroků z vkladů na běžném účtu;
- d) z úplatných převodů a úplatného užívání státního majetku mezi organizačními složkami státu a státními organizacemi a z pronájmů a prodeje státního majetku, které jsou podle zvláštního právního předpisu příjmem státního rozpočtu. (Business.center.cz, 29. 12. 2011)

Samofinancování jako specifická cesta NNO k finančním prostředkům má své výhody i nevýhody.

Výhody samofinancování

- může výrazně zvýšit objem disponibilních finančních prostředků (pokud je zvolený projekt ziskový);
- může překlenout období nedostatku finančních prostředků z dotací, grantů, atd. (zde je typická krátkodobost financování, opožděné či zpětné poskytování prostředků, velká administrativní náročnost, účelovost dotací a nemožnost jejich použití na provoz NNO nebo na mzdy zaměstnanců NNO);
- může posílit management NNO;
- může pozitivně zviditelnit NNO (dárci často oceňují samofinancování pozitivně jako důkaz schopností členů NNO).

Nevýhody samofinancování

- není použitelné pro všechny typy NNO;
- není jednoduché (na 1 možnost zisku připadá 10 možností, jak dosáhnout ztráty);
- je rizikové (nikdy není možné postihnout všechny eventuality a stále hrozí ztráta nejen peněz, ale i dobrého jména);
- nemá žádný přesný návod (každá NNO je tak specifická, že její zkušenosti nelze příliš převádět jinam);
- může vyvolávat neočekávané konflikty mezi členy NNO, které mohou vést až ke konci NNO;
- není použitelné pro NNO procházející finanční krizí;
- není to cesta k rychlému získání finančních prostředků. (Boukal, 2009, s. 97-98)

2.2.4 Zahraniční dárci

Od počátku 90. let směřovalo do neziskového sektoru v ČR množství prostředků z programů vlád evropských zemí a ze soukromých zdrojů z USA. Vstupem do EU v roce 2004 se

však ČR posunula do kategorie konsolidovaných a relativně bohatých zemí. Zahraniční dárci se proto v posledních letech přesunují do jiných oblastí světa.

Místo individuálních zahraničních dárců působí strukturální fondy EU. Ty jsou však značně odlišné ve srovnání se zahraničními soukromými a vládními zdroji.

Končící zahraniční zdroje měly tři specifika, která strukturální fondy nemají:

- zahraniční dárci na rozdíl od fondů EU spojovali poskytování prostředků s relativně jednoduchými a rychlými procedurami výběru a kontroly, což bylo vhodné i pro malé a kapacitně nepřliš silné NNO;
- tyto zahraniční zdroje dávaly realizátorům projektů značnou míru volnosti při dosahování deklarovaných cílů;
- zahraniční prostředky často směřovaly do oblastí podpory demokracie, obhajoby veřejného zájmu, lidských práv apod., tedy do oborů, na které nejsou strukturální fondy EU zaměřené. (Boukal, 2009, str. 98-99)

2.3 Fundraising

Fundraising je specifický pojem úzce svázaný s neziskovým sektorem. Lze ho definovat jako systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou organizaci.

2.3.1 Základní pravidla fundraisingu

Každá nezisková organizace by k opatřování prostředků potřebných pro její chod měla přistupovat aktivně a systematicky. Pouhé pasivní čekání nepřináší řešení. Aby byl fundraising úspěšný, je nutné respektovat některé důležité zásady:

- 1) Při opatřování potřebných prostředků nejde pouze o tyto prostředky, ale především o realizaci poslání NO;
 - fundraising vychází z poslání NO, toto poslání musí být každá organizace schopna formulovat jednou větou – krátké a přímočaré sdělení, co organizace chce dosáhnout.
- 2) Okolí NO (potenciální dárci) je nutno průběžně vzdělávat a vysvětlovat jim poslání a náplň činnosti NO;

- úspěšný fundraiser nesmí být pesimista a musí být vnitřně přesvědčen o správnosti a realizovatelnosti poslání organizace, za kterou hovoří.
- 3) NO musí při fundraisingu a při veškeré činnosti vůbec důsledně dodržovat etické principy;
- fundraiser musí být ve svém jednání pravdivý, poctivý a otevřený, ale zároveň musí být opatrný a zvažovat, koho osloví jako potenciálního dárce.
- 4) Fundraising musí být zaměřen na lidi, nikoli na neosobní instituce;
- pokud fundraiser kontaktuje státní instituce nebo management podniku, nesmí na tyto instituce pohlížet neosobně – měl by se snažit o osobní lidský přístup ke každému úředníkovi nebo manažerovi a přemýšlet o jeho hodnotovém zaměření.
- 5) Z oslovených lidí a potenciálních dárců je třeba systematicky vytvářet okruh stálých příznivců NO;
- je důležité si vytvořit stálý okruh příznivců tak, aby byla zajištěna celková stabilita organizace včetně zdrojů potřebných pro realizaci jejího poslání i běžného chodu – tento okruh zajišťuje ekonomickou zabezpečení.
- 6) fundraising musí být aktivní, protože o co nezisková organizace nepožádá, to zcela určitě nedostane;
- fundraiser by se neměl bát žádat o prostředky, pokud jednoznačně zpracovaný projekt vychází z poslání organizace – na druhou stranu by neměl žádat příliš často a příliš velké částky.
- 7) fundraising musí být vždy založen na pravdivých informacích;
- měl by říkat pravdu, i když je někdy nepříjemná – zejména pokud se jedná o předchozí neúspěšné projekty, na které byly vynaloženy prostředky.
- 8) klíčový význam má pro fundraising poděkování;
- „děkuji“ je pro fundraisera klíčové slovo, je důležité poděkovat za sebemenší dar, především jde o slušnost a potom i o cestu případného opakování daru – poděkování včetně informací o využití daru by mělo být odesláno nejpozději do

14 dnů spolu s potvrzením o daru pro daňové účely. (Novotný, 2006, s. 101; Otrusínová, 2009, s. 71-72)

2.3.2 Vícezdrojové financování

Podle Šedivého a Medlíkové (2009) je jedním z klíčových úkolů fundraisingu vícezdrojové financování, tzn. nutnost zajistit pro neziskovou organizaci více zdrojů, ze kterých je financována, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. Přitom nejde jen o počet jednotlivých typů zdrojů, ale také o jejich poměrné zastoupení. V praxi se lze velmi často setkat s případy, kdy NO čerpají finance z většího počtu zdrojů, ale jeden z nich je dominantní, existenci organizace je na něm závislá, a tudíž je nestabilní.

2.3.3 Profesionální fundraiser

Profesionální fundraiser záměrně pracuje na tom, aby znal své dárce co nejlépe. Individuální a firemní fundraising je založen na osobních kontaktech a vztazích. Jakékoli informace, ať již z pracovního, nebo osobního života dárce, jsou pro fundraisera důležité. Čím více ví, tím lépe může odhadnout potřeby dárce. I tady platí, že dar lze získat, pokud nabídka přesně odpovídá dárcovým potřebám.

Je na každém fundraiserovi, aby si vytvořil svůj osobitý styl. Společensky se angažovat, absolvovat nejrůznější schůzky, setkání, snídaně, obědy, večeře, společenské večírky a benefiční akce – to vše k tomu může přispět. Různé zdroje uvádějí, že úspěšný fundraiser je 60 – 80 procent svého času v terénu a pouze 20 – 40 procent času tráví v kanceláři. Toto dělení se týká fundraisera, který pracuje s firemními a individuálními dárci. Projektový fundraiser bude mít rozložení času odlišné.

Každý profesionální fundraiser musí počítat s nepravidelnou pracovní dobou. Tuto oblast je dobré ošetřit také v pracovní smlouvě a dobře ji objasnit ostatním zaměstnancům. Lidé, kteří se chtějí profesionálně věnovat fundraisingu, si musejí vyřešit případný nesoulad pracovního a osobního života a od začátku počítat se specifiky, které práce fundraisera přináší.

Práce fundraisera je náročná časově a také jsou v ní častá zklamání – dárce podpořil jinou organizaci, úřad nevybral jeho projekt, atd. Podle různých zdrojů má dobrý fundraiser úspěšnost 5 – 10 procent. (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 66-69)

3 VÝKONNOST NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace usilují o vyrovnané hospodaření v hlavní činnosti. Zisk se v oblasti neziskových organizací nazývá jako „zlepšený výsledek hospodaření“ a týká se doplňkové činnosti dané organizace. (Otrusinová, 2009)

Nestátní neziskové organizace stejně jako podniky svojí činností zajišťují uspokojování určitého okruhu potřeb. Činnosti prováděné NNO musí být reálně přínosné. NNO k jejich realizaci využívají zdroje poskytnuté dobrovolně jinými subjekty, a proto musí být jejich fungování transparentní a efektivní.

Boukal (2009, s. 171-172) uvádí, že nestátní neziskové organizace většinou pružněji a levněji poskytují služby, které podniky ani veřejná správa neprovádějí nebo provádět nemohou (zejména jde o neformální pomoc a solidaritu lidem v nouzi, sociální a sociálně zdravotní péči, vzdělávání, výchovu dětí a mládeže a péči o přírodní a kulturní dědictví).

3.1 Zásady hospodaření

Hospodaření celé neziskové sféry je založeno na principu „3E“ z anglických slov Economy, Effectiveness a Efficiency, které ve své podstatě vyjadřují výkonnost organizace. Jednotlivé složky můžeme přeložit jako:

- **hospodárnost** (Economy) – jde o vynaložení co nejnižších prostředků při dodržení odpovídající kvality (výkon v relaci s cenou);
- **efektivnost** (Effectiveness) – dosažení požadovaných výstupů za minimální množství peněz (vztah mezi vstupy a výstupy);
- **efektivita** (Efficiency) – jedná se o výkonnost – účelnost (jestli jsme dosáhli toho, co jsme chtěli).

Princip „3E“ lze rozšířit na princip „6E“ o další tři faktory, které ovlivňují řízení těchto organizací. Jedná se o:

- **spravedlnost** (Equity) – snaha dělat věci správně, zejména ve vztahu k okolí, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti;
- **prostředí** (Environment) – odpovědný přístup ve vztahu k pracovnímu a životnímu prostředí;

- **etika** (Ethics) – důraz na právní a morální chování managementu a zaměstnanců. (Otrusínová, 2009)

Boukal (2009, s. 172) přidává, že ekonomická aktivita jakékoliv organizace včetně NNO přitom není naplněna okamžikem produkce, ale okamžikem spotřeby (uspokojením potřeby). Zákazník resp. klient výstup organizace odebírá a potvrzuje jeho užitečnost a účelnost absolutní (tj. schopnost uspokojit potřebu) i relativní (vybírání tento prvek z reálné nabídky na trhu). Svou volbou akceptuje i cenu konkrétního produktu.

3.2 Efektivní nezisková organizace z pohledu firemní filantropie

NNO se neobejdou bez zdrojů zvenčí. Významnými dárci či sponzory jsou veřejné rozpočty, individuální dárci a podniky. Právě ty se velmi intenzivně zajímají o to, jaké NNO poskytují prostředky a jak je z jejich pohledu tato NNO efektivní.

Efektivně fungující NNO je z hlediska poskytovatelů zdrojů taková organizace,

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

Výkonnost je třeba chápat jako soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky naplňující poslání NNO. Naplnění poslání je výsledek, který se očekává a od něhož se odvíjí konstatování, že daná NNO je výkonná. Z toho vyplývá úzká vazba na správné a reálné definování poslání a cílů NNO. Vzhledem k tomu, že NNO má obvykle několik odlišných cílových skupin, spočívá jeden z nejdůležitějších a také nejtěžších úkolů vedení ve sjednocení názorů všech cílových skupin s dlouhodobými cíly organizace samotné tak, aby bylo jednak naplněno poslání NNO a jednak podnikatelské subjekty stimulovány k prohloubení spolupráce. Cíle si NNO musí stanovit v souladu s definováním oblastí, kam bude zaměřovat svoji výkonnost. Výchozím bodem pro organizace působící v neziskovém sektoru je definice klíčových cílových oblastí, na které bude zaměřen rozhodující

výkonnostní potenciál organizace – především z pohledu konkrétních možností NNO. (Boukal, 2009, s. 172-173)

3.3 Základní ukazatele z finanční analýzy

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, slouží k posouzení efektivnosti fungování nejen podniku, ale také neziskové organizace. Sleduje výkonnost organizace, která je závislá na lidském potenciálu, kde u neziskových organizací mají velký vliv na výkonnost kromě zaměstnanců také dobrovolníci.

Finanční analýza je založena zejména na analýze účetních výkazů podniku, využívají se data z minulých období. Cílem finanční analýzy je udělat rozbor finanční situace firmy, najít a využít silné stránky firmy a zároveň napravovat slabiny firmy. Práce s výstupy z finanční analýzy pozitivně ovlivňuje efektivnost neziskových organizací. (Knápková a Pavelková, 2010)

Boukal (2009, s. 179) dodává, že významnou otázkou při provádění finanční analýzy v NNO je, jakým způsobem aplikovat standardní nástroje, resp. metody finanční analýzy na oblast neziskového sektoru. Tyto metody a nástroje musí totiž respektovat specifika těchto organizací, přičemž za nejvýznamnější odlišnost od soukromých firem je třeba považovat jejich neziskový charakter.

Mezi tradiční ukazatele patří absolutní a relativní (poměrové) ukazatele.

3.3.1 Absolutní ukazatele

Mezi absolutní ukazatele patří:

- vývoj výnosů z hlavní a doplňkové činnosti;
- vývoj nákladů z hlavní a doplňkové činnosti;
- vývoj jednotlivých majetkových položek;
- vývoj jednotlivých zdrojových položek.

Všechny tyto položky se sledují v čase. Především jde o zjištění největších změn a odhalení jejich příčin. (Boukal, 2009, s. 179-180)

3.3.2 Relativní (poměrové) ukazatele

Podle Růžičkové (2010) jsou poměrové ukazatele nejvyužívanější skupinou ukazatelů hospodaření a jsou definovány jako podíl dvou položek. Pomocí poměrových ukazatelů se provádějí různá časová srovnání, srovnávací analýzy atd. Do této kategorie ukazatelů patří například ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Boukal (2009, s. 180-181) doplňuje, že pro NNO je jako měřítko její výkonnosti důležitá kvantifikace hospodárnosti, tj. měření úspornosti vynaložení (minimalizace) nákladů vzhledem k požadovanému výstupu a kvantifikace produktivity, tj. měření výstupu na jednotku použitého vstupu. Toto měření vyžaduje poměrové ukazatele.

Analýza struktury nákladů a jejího vývoje v čase je velmi důležitá. NNO musí průběžně zvažovat velikost a cenu spotřebovaného materiálu, energie, prostředků na pronájem prostor, atd.

druh nákladů / celkové náklady

Stejným způsobem je pro NNO zajímavá i struktura výnosů a vývoj této struktury. Lze použít např. následující ukazatel:

druh výnosů / celkové výnosy

Hlavní činnost NNO bude většinou ztrátová. Ztrátovost hlavní činnosti je možné vyrovnávat ziskovostí doplňkové činnosti.

zisk doplňkové činnosti / ztráta hlavní činnosti

Ukazatele autarkie:

Autarkie ukazuje, jak je nezisková organizace soběstačná. Dle použitých dat může být autarkie výnosově nákladová nebo příjmově výdajová.

Autarkie hlavní činnosti na bázi V a N = $\frac{\text{Výnosy hlavní činnosti}}{\text{Náklady hlavní činnosti}}$

$$\text{Autarkie hlavní činnosti na bázi } P \text{ a } V = \frac{\text{Příjmy hlavní činnosti}}{\text{Výdaje hlavní činnosti}}$$

(Kraftová, 2002)

Ukazatele autarkie odrážejí míru soběstačnosti z hlediska pokrytí svých nákladů výnosy (výdajů příjmy).

Pokud je ukazatel roven nebo větší než 100%, můžeme jej hodnotit pozitivně. Tyto ukazatele však dosahují většinou hodnot menších než 100 %. Pokud tato situace nastává u autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů, je důležité vyrovnání prostřednictvím doplňkové činnosti při podrobnější strukturální analýze příjmové a výdajové oblasti neziskové organizace. Je nutné zejména posoudit, zda všechny výdajové položky jsou relevantní a přispívají k naplnění poslání organizace.

Na druhou stranu příliš velký růst ukazatele nad 100 % otevírá otázku využití volných peněžních prostředků. Ziskovým organizacím se v této situaci obvykle doporučuje, aby volné prostředky investovaly a dále tím zvýšily jejich velikost. NNO by v tomto směru měly být maximálně opatrné a rizikové investice by měly zcela vynechat. (Boukal, 2009; Kraftová, 2002)

Ukazatele likvidity:

Ukazatele likvidity jsou nejčastěji hodnocenými ukazateli u neziskových organizací. Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky. Rozlišujeme tři typy likvidity podle použitého čitatele, který se u jednotlivých ukazatelů liší v době likvidnosti.

Patří mezi poměrové ukazatele, kde je v poměru to, čím je možné platit s tím, co je nutno zaplatit. Ve jmenovateli se v tomto případě vždy nachází krátkodobé cizí zdroje, které jsou součtem krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů a finančních výpomocí. (Knápková a Pavelková, 2010; Kraftová, 2002)

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje organizace. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí hodnot 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pohotová likvidita

Výpočet pohotové likvidity již nezahrnuje v čitateli zásoby. V případě že by výsledná hodnota byla menší než 1, musí daná organizace spoléhat na případný prodej těchto zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek})}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Okamžitá likvidita

Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 - 0,5. Zahrnuje nejlikvidnější složku oběžných aktiv – peněžní prostředky. Vysoká hodnota tohoto ukazatele může značit neefektivní využívání peněžních prostředků, které má podnik k dispozici.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

(Knápková a Pavelková, 2010)

NNO musí disponovat dostatkem finančního majetku (zejména peněz na účtu), aby byla schopna uhradit nabíhající krátkodobé závazky (vznikají v souvislosti se splatností faktur).

Boukal (2009) zdůrazňuje, že NNO musí průběžně sledovat vyrovnanost příjmů a výdajů v jednotlivých obdobích. Přiměřená likvidita, tj. vztah mezi likvidními oběžnými aktivy a splatnými krátkodobými závazky, je podstatnou veličinou zajišťující průběžnou solventnost organizace.

Ukazatele aktivity:

Knápková a Pavelková (2010) uvádí, že tyto ukazatele hodnotí, jak podnik hospodaří s prostředky, které má k dispozici. Ukazatele aktivity mají většinou dvě formy – obrat a dobu obratu. Obrat znázorňuje, kolikrát se zvolená veličina v podniku obrátí za dané období.

Doba obratu se zabývá časem, po který je majetek v dané podobě vázán (jak dlouho trvá jedna obrátka). Mezi nejčastěji používané ukazatele aktivity patří:

Obrat aktiv

Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu, za kterou nám odběratelé uhradí pohledávky. Proto by měl být co nejmenší.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} * 360$$

Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Průměrný stav závazků}}{\text{Tržby}} * 360$$

Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento nesoulad přímo ovlivňuje likviditu podniku. (Knápková a Pavelková, 2010)

Ukazatele zadluženosti:

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativní charakteristikou, protože urči-

tá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná. Cizí kapitál ve formě nákladů na jeho realizaci (úroky) totiž snižuje základ pro výpočet daně a působí zde jako tzv. daňový štít. Na druhou stranu velké množství cizích zdrojů by mohlo způsobit značné riziko. Proto je důležité hledat optimální poměr mezi vlastní a cizí formou financování. (Knápková a Pavelková, 2010)

Kraftová (2002) dodává, že u neziskových organizací se zadluženost posuzuje trošku z jiného pohledu. Zpravidla totiž převažují vlastní zdroje financování. U cizích zdrojů tvoří největší část krátkodobé závazky zejména k dodavatelům, zaměstnancům, státu a institucím OSSZ a ZP.

Míra finanční nezávislosti

Míra finanční nezávislosti se u neziskových organizací nejčastěji pohybuje kolem 70 %. V případě že tento ukazatel dosahuje hodnoty cca 30 %, je organizace označována jako nestabilní.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100$$

Míra věřitelského rizika

Ukazatel hodnotí míru účasti cizích zdrojů na celkovém kapitálu.

$$\text{Míra věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} * 100$$

(Kraftová, 2002)

U NNO Boukal (2009) nedoporučuje přehnané zadlužování. Nejlepší situací je, když NNO nemá žádné dluhy vyplývající z úvěrové zatíženosti. Velké dluhy dostanou organizaci do vleku věřitelů a jejich řízení často odvádí od hlavního poslání neziskové organizace.

Ukazatele rentability:

Boukal (2009) uvádí, že ukazatele rentability jsou u NNO využívány velmi okrajově, pokud NNO nevyvíjí doplňkovou činnost. V případě rozvíjení doplňkové činnosti význam ukazatelů rentability roste.

Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu představuje výnosnost vloženého kapitálu. Nerozlišuje se, zda byla aktiva financována z vlastních či cizích zdrojů.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Měřením rentabilita vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Říká nám, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb. Ve vývojové řadě by tento ukazatel měl vykazovat stoupající tendenci.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

(Knápková a Pavelková, 2010)

Pokud se NNO snaží rozvíjet doplňkovou ziskovou činnost s cílem pokrýt dosaženým ziskem hlavní činnost, platí pro tuto doplňkovou činnost stejné zásady jako pro ziskové podniky. Doplňková činnost musí především být dlouhodobě zisková a dosažená ziskovost musí převyšovat možnosti úrokového zhodnocení vkladů v bankách.

Pokud se objeví více ziskových možností u doplňkových činností, vybírá vedení NNO variantu s vyšší předpokládanou ziskovostí, pokud tato varianta není příliš riziková. NNO by při svých případných doplňkových podnikatelských aktivitách měly mnohem více dbát na eliminaci rizika než ziskové podniky. (Boukal, 2009)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělena do třech částí.

V první části byl popsán význam neziskových organizací a také jejich členění dle různých kritérií – konkrétně dle zakladatele, právní normy, globálního charakteru poslání a financování.

Druhá část se zabývala financováním neziskové organizace. Byly zde nastíněny úkoly finančního managementu a také rozepsány jednotlivé zdroje, ze kterých mohou být neziskové organizace financovány. Tyto zdroje mohou být rozděleny do 4 kategorií. Veřejné financování zprostředkovávají instituce státní správy a samosprávy. Financování z neveřejných zdrojů zahrnuje veřejné sbírky, individuální a firemní dárcovství, sponzoring, nadace a nadační fondy. Pod samofinancováním si lze představit členské poplatky, prodej vlastního zboží, stanovení plateb za poskytované služby, příjmy z pronájmů, využití nehmotného majetku, finanční investování a daňové a poplatkové zvýhodnění. Čtvrtou kategorií pak tvoří zahraniční dárci. V této části teoretické práce byl také popsán fundraising, jeho základní pravidla a také práce profesionálního fundraisera.

Třetí část popisovala výkonnost neziskové organizace a zásady hospodaření. Byly zde představeny základní ukazatele finanční analýzy – absolutní a relativní. Relativní ukazatele pak byly ještě rozděleny na ukazatele likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti a autarkie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

5.1 Identifikace ekonomického subjektu

Obchodní firma: “HVĚZDA – občanské sdružení“

IČO: 708 29 560

Adresa sídla: Bří. Sousedíků 1078, 760 01 Zlín

Právní forma: občanské sdružení

Datum založení: 6. 3. 2000

Internetová adresa: <http://www.sdruzenihvezda.cz/>

5.2 Předmět činnosti, poslání a cíle

Občanské sdružení Hvězda je zaměřeno na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, zdravotní péče a doplňkových služeb neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni.

Posláním organizace je rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití.

Cíle organizace jsou následující:

- poskytovat kvalitní sociální služby, tj. dobře splňovat Standardy kvality sociálních služeb,
- dlouhodobě modernizovat novým a kvalitnějším vedením,
- zviditelňovat organizaci investicemi do reklamních letáků, informačních tabulí, Manuálů pro zaměstnance apod., z důvodu zvýšení informovanosti o organizaci,
- spolupracovat se zdravotními pojišťovkami, což se kladně projeví na hospodaření organizace,
- zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců.

Pro naplnění svého poslání a cílů nabízí “HVĚZDA – občanské sdružení“ projekt **Komplex sociálních služeb**, který se člení na dílčí projekty na základě cílové skupiny uživatelů

a poskytovaných druhů služeb a péče. Ve své činnosti vychází z Evropské charty práv a svobod seniorů žijících v ústavních zařízeních z r. 1993.

K zajištění nejvyšší možné kvality v poskytovaných službách získalo středisko **mezinárodní certifikát ČSN EN ISO 9001:2009**. To znamená, že základním metodickým článkem všech aktivit a činností je zpracování procesů, standardů, vnitřních předpisů a jiných vnitroorganizačních norem, které podrobně stanoví konkrétní postupy. V roce 2008 získala organizace "HVĚZDA - občanské sdružení" **ocenění Podnik Fair play 2007** na základě etického auditu organizace, v roce 2009 tento titul obhájila a stala se tak nositelem **ocenění Podnik Fair play 2007, 2008**.

5.3 Komplex sociálních služeb

Pro naplnění poslání a cílů nabízí organizace projekt Komplex sociálních služeb, který se člení do 4 odborných sekcí, a to na základě cílové skupiny uživatelů a poskytovaných sociálních služeb, zdravotní péče, ostatních a doplňkových služeb.

5.3.1 Nestátní zdravotnické zařízení

Domácí péče je určena pacientům, kteří jsou propuštěni z nemocnice a je u nich předpoklad, že jejich doléčení a rekonvalescence mohou probíhat v domácím prostředí. Dále se jedná o pacienty chronicky nemocné, kteří nevyžadují pobyt ve zdravotnickém lůžkovém zařízení, ale jejich zdravotní stav vyžaduje dlouhodobou a pravidelnou zdravotní péči v domácím prostředí. Domácí péče je systém zdravotní péče, který udržuje rodinu pohromadě i v době nemoci, oddaluje hospitalizaci, zlepšuje psychický stav nemocných a urychluje jejich uzdravení.

V rámci oddělení **Domácí hospicová péče** je poskytována paliativní péče pacientům, kteří trpí nevléčitelnou chorobou v pokročilém nebo terminálním stádiu a dále pak pacientům, u kterých je poskytována domácí umělá plicní ventilace. Poskytovaná odborná péče zahrnuje především léčbu bolestí, ale i emocionální podporu, která pomáhá zmírnit utrpení pacienta i jeho blízkých zejména v procesu umírání. Pracovníci poskytují pacientům a jejich blízkým pomoc v situaci, která je nelehká, ale s odbornou a lidskou podporou řešitelná. Domácí hospicová péče se snaží o to, aby těžce nemocný člen rodiny v nejtěžším období

života mohl zůstat v důvěrně známém prostředí domova, netrpěl zbytečně bolestmi a konec života mohl prožít uprostřed svých blízkých.

Středisko Hospic Hvězda je lůžkové nestátní zdravotnické zařízení, jehož posláním je odstranění či zmírnění příznaků postupující závažné nevléčitelné nemoci. Znamená to přijetí a smíření se s nezvratnou skutečností, že již nelze dostupnou léčbou ovlivnit nebo zvrátit průběh nemoci. Pacientům je poskytována zvýšená ošetrovatelská péče, všechny odborné výkony a léčebné postupy jsou u každého pacienta voleny individuálně, především s ohledem na zajištění kvality jeho života. Celý komplex poskytovaných služeb a péče co nejvíce odpovídá vlastním představám pacienta, nebo představám jeho blízkých. Pacientům je poskytována obecná i specializovaná paliativní péče, jejíž součástí je kvalitní a efektivní léčba bolesti.

5.3.2 Centrum denních aktivit

Posláním projektu **Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením** je poskytovat ambulantní služby osobám s mentálním postižením, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení. Jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Cílem projektu je podporovat klienty s mentálním postižením v samostatnosti, napomáhat k jejich zapojení do konkrétních činností, rozvíjet jednotlivé stránky jejich osobnosti.

Základním posláním projektu **Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením** je poskytovat ambulantní služby osobám s mentálním postižením, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení a tyto osoby nejsou umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce. Jejich účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora dokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie.

Posláním projektu **Denního stacionáře pro klienty s duševním onemocněním** je poskytovat lidem s duševním onemocněním pravidelný kontakt se stejně nemocnými v neformálním prostředí s možností využití volného času, jako jsou společné návštěvy sportovních a kulturních akcí, společné výlety a další společenské vyžití, čímž významně přispívají ke zvýšení jejich zapojení do společnosti, ke snížení sociální izolace a tím samozřejmě ke zvýšení kvality života duševně nemocných. Toto středisko poskytuje sociální služby s programy, které podporují klienty v samostatnosti, napomáhají jejich zapojení do konkrétních

činností a rozvíjí jednotlivé stránky jejich osobnosti tak, aby mohli žít normálním způsobem v běžných podmínkách.

Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním jsou zařízení docházkového typu, jež poskytují terapii a další služby klientům s chronickým duševním onemocněním. Posláním tohoto projektu je poskytovat služby lidem s duševním onemocněním, kteří se z důvodu nemoci nemohou uplatnit na otevřeném trhu práce. Cílem je dlouhodobá a pravidelná podpora při obnově pracovních a sociálních návyků a dovedností, které byly duševní nemocí potlačeny.

5.3.3 Seniorcentrum

Základní ideou projektu **Domov seniorů** je nahradit všem klientům ve středisku jejich předchozí domov, vytvořit jim vhodné prostředí a optimální podmínky ke zvládnutí nové náročné situace a umožnit tak co nejplynulejší přechod na změnu, kterou si jejich zdravotní a sociální handicap vyžaduje. Středisko Domov seniorů bylo vybudováno pro cílovou skupinu částečně či úplně nesoběstačných seniorů a těžce zdravotně postižených osob, které vyžadují trvalé poskytování individualizované komplexní ošetrovatelské péče.

Posláním **Domu služeb seniorům** je zajištění důstojného prožití rovnoprávného, aktivního života seniorů, osob s chronickým onemocněním, osob s jiným zdravotním postižením, osob s kombinovaným postižením a dosažení jejich maximální spokojenosti v prostředí, které je jim vytvořeno dle jejich individuálních potřeb.

5.3.4 Rozvoj lidských zdrojů

Cílem střediska je podporovat celoživotní vzdělávání zaměstnanců občanského sdružení, organizovat semináře, exkurze a stáže. To by mělo vést ke zvýšení úrovně komunikace s klientem, ke zkvalitnění poskytovaných služeb, k rozšíření a zkvalitnění práce s výpočetní technikou a zavedení příruček kvality a standardů do praxe. Středisko také rekvalifikuje a tím začleňuje osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením (z důvodu dlouhodobé nezaměstnanosti vlivem nízké úrovně kvalifikace, věkem nad 50 let či zdravotního postižení).

6 FINANČNÍ ANALÝZA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA

Finanční analýza občanského sdružení Hvězda obsahuje výsledky a závěry za období 2006 - 2010. Jako podklady pro analýzu posloužily účetní výkazy organizace – hlavně rozvaha a výsledovka, potom rozbor hospodaření organizace, který obsahuje podrobnější informace.

6.1 Analýza majetku a zdrojů (aktiv a pasiv)

Tato část zahrnuje analýzu majetku a zdrojů organizace. Majetek je rozdělen na dlouhodobý a oběžný a každá kategorie je analyzována zvlášť. Ten samý přístup byl použit i u pasiv, která jsou rozdělena na vlastní a cizí zdroje.

6.1.1 Analýza dlouhodobého majetku

Následující tabulka (Tab. 2) obsahuje vývoj dlouhodobého majetku a jeho jednotlivých složek v čase.

Tab. 2 Analýza dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
DLOUHOD. MAJETEK	16 346 875	15 899 266	15 464 869	14 442 767	14 331 212
Dlouhod. nehmot. majetek	314 538	360 611	360 611	440 222	440 222
Software	24 682	70 755	70 755	70 755	70 755
Drobný DNM	51 530	51 530	51 530	51 530	51 530
Ostatní DNM	238 326	238 326	238 326	238 326	317 937
Pořízení DNM	0	0	0	79 611	0
Dlouhod. hmotný majetek	23 718 350	25 438 016	26 926 176	27 420 009	28 682 569
Stavby	8 110 967	8 512 635	8 813 002	9 419 450	10 520 182
SAMV a soubory mov. věcí	3 102 254	3 783 468	5 039 447	16 983 293	17 500 833
Drobný DHM	12 505 129	13 141 913	13 073 727	740 177	661 554
Nedokončený DHM	0	0	0	277 089	0
Dlouhod. finanční majetek	40 000	8 756	0	0	0
Ostatní dlouhod. půjčky	40 000	8 756	0	0	0
Oprávký k DM	-7 726 013	-9 908 117	-11 821 918	-13 417 464	-14 791 579
Oprávký k softwaru	-24 682	-70 755	-70 755	-70 755	-70 755
Oprávký k drobnému DNM	-15 438	-28 338	-41 238	-51 530	-51 530
Oprávký k ostat. DNM	-132 420	-211 872	-238 326	-238 326	-258 234
Oprávký ke stavbám	-446 767	-640 207	-925 159	-1 223 995	-1 565 509
Oprávký k SAMV	-629 175	-942 380	-1 394 889	-11 092 681	-12 229 689
Oprávký k pěstitel. celkům	0	-8 756	0	0	0
Oprávký k drobnému DHM	-6 477 531	-8 005 809	-9 151 551	-740 177	-615 862

Při pohledu na vývoj dlouhodobého majetku (DM) v čase, zjistíme, že má klesající tendenci. Zatímco v roce 2006 byl v rozvaze DM v hodnotě cca 16 milionů, v roce 2010 čítala jeho hodnota už jen cca 14 milionů.

Největší zastoupení na dlouhodobém majetku má dlouhodobý hmotný majetek (DHM). Ten je tvořen převážně ze staveb, samostatných movitých věcí (SAMV) a drobného dlouhodobého hmotného majetku (DDHM). Stavby si udržují během sledovaného období rostoucí trend. SAMV také v čase rostou, hlavně v letech 2009 a 2010 lze vyzorovat vysoký skokový nárůst. Oproti tomu DDHM si během let 2006 - 2008 udržuje hodnotu kolem 13 mil., avšak v roce 2009 činí jeho hodnota už jen cca 700 tis. a v roce 2010 ještě lehce klesá.

Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM) je zastoupen pouze nepatrně, pohybuje se v rozmezí 2 - 3 % na celkovém DM. V roce 2007 došlo k pořízení softwaru a v roce 2009 se pořídil další DNM.

I když DHM, který je na celkovém DM zastoupen nejvíce, v jednotlivých letech roste, celkový DM klesá. Je to způsobeno rychlejším růstem opravek, které hodnotu DM snižují.

6.1.2 Analýza oběžných aktiv

Na analýzu dlouhodobého majetku navazuje analýza oběžného majetku, v následující tabulce (Tab. 3) můžeme vidět jeho vývoj.

Tab. 3 Analýza oběžného majetku (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 857 668	2 470 462	6 896 934	11 622 359	5 976 602
Zásoby	58 668	50 740	52 189	37 524	252 433
Materiál na skladě	58 668	50 740	52 189	37 524	252 433
Pohledávky	1 279 817	1 424 921	6 306 479	10 170 816	5 575 175
Odběratelé	912 910	747 662	551 972	114 188	861 809
Poskytnuté provoz. zálohy	276 819	351 514	610 064	1 289 328	1 067 140
Ostatní pohledávky	0	234 346	835 569	260 159	357 482
Pohledávky za zaměstn.	3 588	4 680	64 175	73 798	130 877
DPH	0	0	-39 875	0	-17 480
Ostatní daně a poplatky	0	75	234	0	0
Nároky na dotace od státu	0	0	6 094	0	0
Jiné pohledávky	86 500	66 644	38 000	30 852	166 317
Dohadné účty aktivní	0	20 000	4 240 246	8 439 132	3 544 346
Opravná položka k pohled.	0	0	0	-36 641	-535 316
Krátkodobý fin. majetek	380 385	517 179	228 825	1 055 261	-234 743
Pokladna	351 044	96 002	121 386	759 849	253 435
Účty v bankách	29 341	421 177	107 439	295 412	-488 178
Jiná aktiva	138 798	477 622	309 441	358 758	383 737
Náklady příštích období	59 296	89 029	309 441	358 758	383 737
Příjmy příštích období	79 502	388 593	0	0	0

Oběžná aktiva (OA) jsou nejvíce zastoupené pohledávkami. Ty dělají v letech 2006 - 2007 zhruba 60 %, v letech 2008 - 2010 dokonce cca 90 % celkových OA. Zbytek tvoří krátkodobý finanční majetek a jiná aktiva, zásoby jsou zastoupeny jen v zanedbatelném množství.

Když se podíváme na vývoj pohledávek, můžeme vidět jejich rostoucí trend v letech 2006 - 2009. V roce 2010 však dochází k jejich výraznému propadu o 45 % (cca z 10 mil. na 5,5 mil.). Pohledávky jsou tvořeny převážně dohadnými účty aktivními, poskytnutými provozními zálohami a odběrateli. Za výše popsany propad pohledávek v roce 2010 může vývoj dohadných účtů aktivních, které mají v pohledávkách dominantní postavení a tím pádem i největší vliv.

Krátkodobý finanční majetek obsahuje jen peníze v pokladně či na bankovních účtech. Zajímavostí je, že v roce 2010 dosahuje záporné hodnoty.

Jiná aktiva tvoří v posledních třech letech jen náklady příštích období a nedochází zde k žádným dramatickým změnám.

Vývoj oběžných aktiv je tedy ve sledovaných letech nejvíce ovlivněn pohledávkami, tudíž kopíruje jejich směr, tzn. že do roku 2009 OA rostou a v roce 2010 se propadají o téměř 50 %.

6.1.3 Analýza vlastních zdrojů

Nyní následuje analýza vlastních zdrojů organizace, která je ze všech nejkratší, neboť jsou vlastní zdroje v podstatě tvořeny jen ze dvou položek.

Tab. 4 Analýza vlastních zdrojů (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
VLASTNÍ ZDROJE	-402 595	-204 710	156 503	-1 888 121	-4 542 320
Vlastní jmění	3 190 604	-22 321	621 957	841 099	-1 689 867
Výsledek hospodaření	-3 593 199	-182 389	-465 454	-2 729 220	-2 852 453

Vlastní zdroje se skládají z vlastního jmění (VK) a výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření je ve všech letech záporný, tudíž negativně ovlivňuje i stav vlastních zdrojů a ty jsou proto také záporné (s výjimkou roku 2008).

6.1.4 Analýza cizích zdrojů

Další tabulka nám přiblíží vývoj cizích zdrojů a jejich dílčích položek.

Tab. 5 Analýza cizích zdrojů (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
CIZÍ ZDROJE	18 607 138	18 155 901	21 969 154	27 953 247	24 850 133
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	225 652	913 152	2 110 505	1 246 295	1 711 762
Dohadné účty pasivní	225 652	913 152	2 110 505	1 246 295	1 711 762
Krátkodobé závazky	18 366 967	16 919 126	19 684 912	26 437 982	23 128 746
Dodavatelé	9 252 959	6 175 215	6 597 483	7 395 530	8 619 433
Přijaté zálohy	1 254 008	1 017 909	4 115 027	8 174 709	3 360 910
Zaměstnanci	2 162 000	2 155 871	2 654 785	4 022 651	3 384 304
Ostat. závazky vůči zaměst.	0	0	8 547	8 198	0
Závazky k institucím SZP	1 205 564	881 490	1 755 970	2 837 125	3 175 070
Ostatní přímé daně	209 566	213 795	402 319	189 820	568 245
DPH	0	0	0	12 318	0
Ostatní daně a poplatky	0	0	0	1 473	1 323
Závazky ke státnímu rozpočtu	75 985	0	0	275 945	155 506
Jiné závazky	2 206 885	3 674 846	1 357 295	1 326 449	1 679 874
Krátkodobé bank. úvěry	2 000 000	2 800 000	2 793 486	2 193 764	2 184 081
Jiná pasiva	14 519	323 623	173 737	268 970	9 625
Výdaje příštích období	14 519	20 690	0	0	0
Výnosy příštích období	0	302 933	173 737	268 970	9 625

Cizí zdroje jsou z největší části zastoupeny krátkodobými závazky. Ty tvoří ve všech sledovaných letech min. 90 % veškerých cizích zdrojů. Zbývající část vyplňují především dlouhodobé závazky, jiná pasiva hrají spíše podřadnou roli a jejich podíl je minimální.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že se cizí zdroje budou vyvíjet v souladu s krátkodobými závazky. Proto se při analýze zaměříme právě hlavně na tuto položku. Dominantní postavení mají v položce krátkodobých závazků dodavatelé a krom roku 2009 vždy tvoří jejich největší část. Poté je tu ještě několik významných položek, které se pohybují co do objemu až na pár výjimek na podobné úrovni. Konkrétně se jedná o přijaté zálohy, zaměstnance, závazky k institucím sociálního a zdravotního pojištění, jiné závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Zajímavá je určitě položka přijatých záloh, která od roku 2008 nabývá na vý-

znamu, zvláště v roce 2009 dosahuje svého maxima a překonává v tomto roce jinak dominantní pozici dodavatelů.

Při pohledu na vývoj cizích zdrojů jako celku jistě upoutá naši pozornost rok 2009, kdy došlo k největšímu nárůstu za celé sledované období – a to konkrétně o 27 %. Tato situace byla způsobena především zvýšením přijatých záloh, které v tomto roce narostly téměř o 100 %.

6.2 Analýza nákladů a výnosů

Při této analýze jsou náklady a výnosy rozděleny na hlavní a doplňkovou činnost a každá z těchto činností je zkoumána zvlášť.

6.2.1 Analýza nákladů hlavní činnosti

Tabulka (Tab. 6) nám přibližuje, z čeho se skládají náklady hlavní činnosti organizace a jaký je vývoj jednotlivých nákladových položek.

Tab. 6 Analýza nákladů hlavní činnosti (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
NÁKLADY	44 786 441	49 159 434	49 443 218	44 395 266	42 779 987
Spotřebované nákupy	6 097 265	5 963 800	5 643 807	5 360 049	7 520 997
Spotřeba materiálu	3 346 772	2 648 235	2 802 721	2 635 557	4 259 430
Spotřeba energie	2 750 493	3 315 565	2 841 086	2 724 492	3 261 567
Služby	13 288 247	14 469 907	15 592 357	11 773 625	8 493 799
Opravy a udržování	493 456	566 489	1 052 501	365 617	383 254
Cestovné	74 028	228 211	112 173	181 372	176 661
Náklady na reprezentaci	0	0	0	33 801	31 484
Ostatní služby	12 720 763	13 675 207	14 427 683	11 192 835	7 902 400
Osobní náklady	22 718 556	25 837 348	25 623 576	24 022 253	23 647 698
Mzdové náklady	16 816 326	19 046 274	18 724 262	18 443 685	17 720 118
Zákonné sociální pojištění	5 830 220	6 541 191	6 422 671	5 476 189	5 849 883
Zákonné sociální náklady	72 010	249 883	476 643	101 959	77 577
Ostatní sociální náklady	0	0	0	420	120
Daně a poplatky	26 575	19 599	17 551	24 712	43 500
Daň silniční	2 875	2 850	4 167	6 067	5 067
Ostatní daně a poplatky	23 700	16 749	13 384	18 645	38 433
Ostatní náklady	510 402	681 992	676 962	1 721 604	1 862 971
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	22 413	0	0	0	0
Ostatní pokuty a penále	87 637	219 799	157 265	61 862	139 236
Úroky	117 623	159 172	145 317	122 009	157 334
Kurzové ztráty	0	0	167	8 114	3 829
Dary	0	0	0	0	2 565
Manka a škody	9 545	0	3 000	1 212 888	621 961
Jiné ostatní náklady	273 184	303 021	371 213	316 731	938 046
Odpisy, tvorba OP	2 145 396	2 186 788	1 888 965	1 493 023	1 211 022
Odpisy DNM a DHM	2 145 396	2 178 032	1 840 390	1 484 530	1 188 008
ZC prodaného DNM a DHM	0	0	57 331	8 493	23 014
Tvorba opravných položek	0	8 756	-8 756	0	0

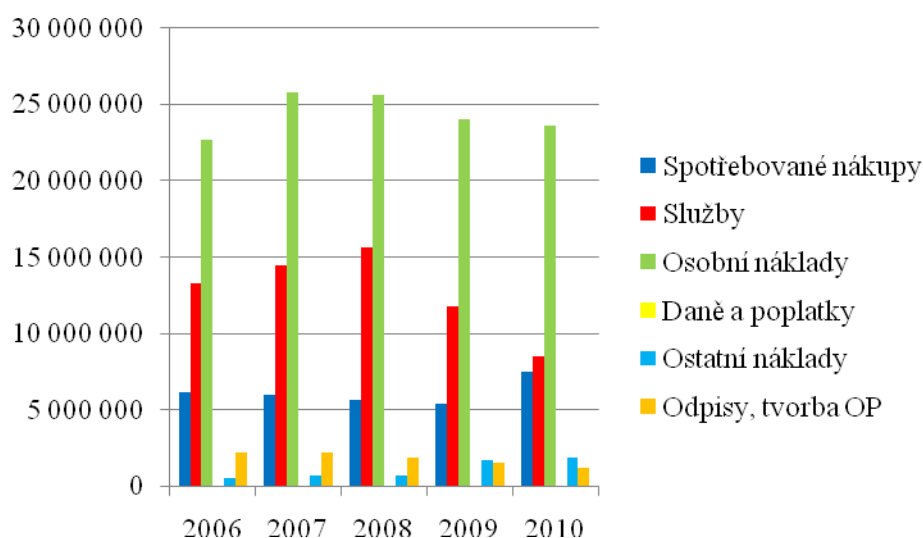
Největší podíl na celkových nákladech zauímají osobní náklady, které se pohybují v celém sledovaném období vždy kolem 50 %. Na druhém místě pomyslného žebříčku se umístily náklady za služby, které představují v letech 2006 - 2009 zhruba 30 %, v roce 2010 však tvoří už jen 20 % celkových nákladů. Třetí místo patří nákladům na spotřebu (spotřebované nákupy) – ty vyplňují v letech 2006 - 2009 zhruba 10 % celkových nákladů, v roce 2010 už je to cca 18 %. Výše zmíněné 3 druhy nákladů tedy dohromady tvoří v podstatě 90 % celkových nákladů. Zbýlých 10 % připadá hlavně na odpisy, potom na ostatní náklady, daně a poplatky.

Nyní provedeme analýzu nejvíce zastoupené složky, čili **osobních nákladů**, které – jak už bylo zmíněno – tvoří zhruba polovinu na celkových nákladech. Osobní náklady jsou prakticky zastoupeny dvěma položkami – mzdovými náklady a zákonným sociálním pojištěním. Mzdové náklady jsou dominantní složkou a pohybují se celkem stabilně kolem 74 %, nejsou zde žádné dramatické výkyvy. Na druhou stranu, když se podíváme na jejich vývoj v čase v jejich absolutní formě, zjistíme, že od roku 2007 mají klesající trend, což koreponduje s přepočteným průměrným stavem zaměstnanců, který od roku 2008 klesá nejspíš vlivem rostoucích osobních nákladů na 1 zaměstnance. Tento klesající trend pak dopadá i na celkové osobní náklady, které tak mají stejný vývoj – od roku 2007 také mírně klesají. Zákonné sociální pojištění pak dělá zhruba 25 % ve všech sledovaných letech a vyvíjí se v souladu se mzdovými náklady.

Následuje analýza druhé nejvíce zastoupené složky, tedy nákladů na **služby**. I v této oblasti je jedna dominantní položka – a to ostatní služby. Ta reprezentuje drtivou většinu nákladů na služby jako celku, ve všech sledovaných letech se na nich podílí cca 95 %. Z rozboru hospodaření organizace jsem se dozvěděl, že sem patří hlavně náklady za pronájem prostor ve Zlíně a v Malenovicích, kde Hvězda působí. Dalšími důležitými položkami jsou náklady na stravování klientů a náklady za úklid. V roce 2009 došlo k poklesu ostatních služeb o 22 % (z 14,4 na 11,2 mil. Kč), který byl způsoben především snížením nákladů na stravování klientů o cca 1,7 mil. Kč a snížením nákladů za úklid o 1,3 mil. Kč. V roce 2010 došlo k dalšímu propadu ostatních služeb, tentokrát o téměř 30 % (z 11,2 na 8,9 mil. Kč) vlivem dalšího snížení nákladů na stravování klientů – o cca 2 mil. Kč. Do služeb také patří náklady na opravy a udržování. Ty se v roce 2008 vyšplhaly na svou maximální hodnotu a oproti předchozímu roku vrostly o 85 %. V tomto roce bylo totiž nutné vynaložit o zhruba 0,5 mil. Kč více na opravu a udržování pronajatého majetku.

Třetí nejvýraznější položkou na celkových nákladech jsou **spotřebované nákupy**, které lze rozdělit na dvě části – na spotřebu materiálu a spotřebu energie. Tyto položky tvoří v průměru každá 50 %, v některém roce převažuje spotřeba materiálu, v jiném zase spotřeba energie. Zajímavostí je, že spotřebované nákupy do roku 2009 mírně klesají a v roce 2010 výrazně rostou o 40 % a dosahují svého maxima sledovaného období. Zásadní vliv na tuto událost mělo zvýšení spotřebovaného materiálu (růst o 62 %) a spotřeby energie (růst o 20 %). Spotřeba materiálu vrostla především z toho důvodu, že v roce 2010 vynaložila organizace zhruba o 1,7 mil. Kč více za nákup potravin oproti předešlému roku. Na zvýšení spotřeby energie se nejvíce podílela větší spotřeba vody o 100 tis. Kč, otopu o 330 tis. Kč a elektrické energie o 300 tis. Kč.

Vývoj jednotlivých druhů nákladů přehledně zachycuje následující graf (Graf 2):



Graf 2 Vývoj nákladových druhů hlavní činnosti (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že největší zastoupení mají osobní náklady. Ty do roku 2007 rostou a dále potom mírně klesají. Služby jsou co do objemu druhou největší skupinou, rostou do roku 2008 a dále zažívají výraznější pokles. Třetí nejpočetnější skupinou jsou spotřebované nákupy. Ty mají do roku 2009 klesající tendenci a v roce 2010 výrazně rostou. Daně a poplatky jsou na celkových nákladech zastoupeny pouze minimálně, tvoří jen mizivé procento a proto nejsou v grafu ani vidět.

6.2.2 Analýza výnosů hlavní činnosti

Tabulka (Tab. 7) zase ukazuje, jak se vyvíjely výnosy hlavní činnosti a nabízí přehled položek, které se na výnosech podílely.

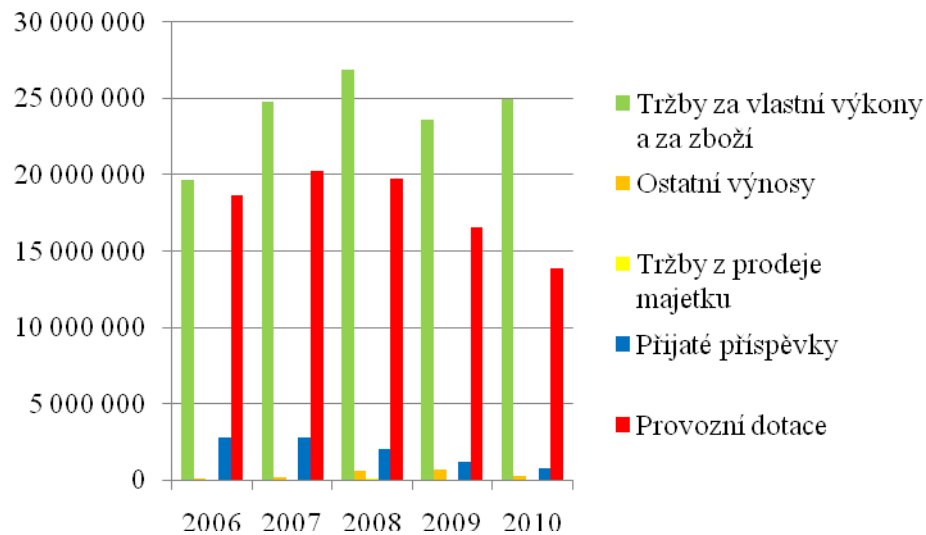
Tab. 7 Analýza výnosů hlavní činnosti (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
VÝNOSY	41 188 863	48 041 286	49 262 101	42 045 899	39 921 480
Tržby za vlastní výkony a za zboží	19 682 885	24 791 615	26 860 206	23 606 588	24 988 948
Tržby za vlastní výrobky	123 504	0	0	0	0
Tržby z prodeje služeb	19 559 381	24 791 615	26 860 206	23 606 588	24 988 948
Ostatní výnosy	81 916	154 813	627 028	662 787	270 751
Ostatní pokuty a penále	0	0	0	0	23 332
Úroky	424	501	210	289	-1 317
Kurzové zisky	0	0	0	8 125	-2 479
Jiné ostatní výnosy	81 492	154 312	626 818	654 373	251 215
Tržby z prodeje majetku	3 718	8 498	50 420	0	0
Tržby z prodeje DNM a DHM	3 718	8 498	50 420	0	0
Přijaté příspěvky	2 744 499	2 795 360	2 014 447	1 190 724	796 193
Přijaté příspěvky zúčt. mezi organizač. složkami	613 976	578 260	345 457	0	0
Přijaté dary	2 130 523	2 217 100	1 668 990	1 190 724	796 193
Provozní dotace	18 675 845	20 291 000	19 710 000	16 585 800	13 865 588
Provozní dotace	18 675 845	20 291 000	19 710 000	16 585 800	13 865 588

Výnosy hlavní činnosti se skládají převážně ze dvou složek. Jedná se o tržby za vlastní výkony a za zboží, jejichž podíl na celkových výnosech neustále roste v čase. V roce 2006 činil tento podíl cca 48 %, v roce 2010 už 63 %. Druhou významnou složkou jsou provozní dotace, ty zaznamenávají přesně opačný trend, tzn. že jejich podíl se od roku 2006 neustále snižuje. V roce 2006 tvořily cca 45 % celkových výnosů, v roce 2010 už jen 35 %. Zbývající část na celkových výnosech pak vyplňují převážně přijaté příspěvky, které mají také klesající tendenci – od 7 % z roku 2006 se jejich podíl zmenšil na 2 % (rok 2010).

Tržby za vlastní výkony se v podstatě skládají jen z tržeb z prodeje služeb. Na grafu (Graf 3) je dobře patrný jejich vývoj v čase. Nejdříve rostou (do roku 2008), poté klesají (2009) a v roce 2010 zase rostou, ovšem už nedosahují takové výše jako v roce 2008, kdy byly na

vrcholu. O **provozních dotacích** by se dalo říct, že v letech 2006 - 2008 se jejich výše pohybuje kolem 20 mil., v roce 2009 však klesají na 16,5 mil. a v roce 2010 dokonce na 13,8 mil. **Přijaté příspěvky** jsou tvořeny převážně přijatými dary. V prvních dvou letech sledovaného období se jejich výše pohybuje kolem 2,7 mil., poté ale také dochází k poklesu až na necelých 800 tis. (rok 2010).



Graf 3 Vývoj výnosových druhů hlavní činnosti (vlastní zpracování)

6.2.3 Analýza nákladů doplňkové činnosti

Náklady doplňkové činnosti mají podobnou strukturu jako náklady z hlavní činnosti. Výraznější rozdíl tkví ve vývoji osobních nákladů. Zatímco v hlavní činnosti od roku 2007 pozvolna klesají, v doplňkové činnosti neustále rostou – nejvíce na přelomu roku 2007 a 2008. Dalším rozdílem je vývoj spotřebovaných nákupů – v hlavní činnosti mají klesající trend a v roce 2010 výrazně rostou, v doplňkové činnosti v čase stále rostou (nejvýrazněji v roce 2008).

Tab. 8 Analýza nákladů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
NÁKLADY	5 299 345	5 586 588	14 018 680	16 170 786	16 631 913
Spotřebované nákupy	822 478	824 620	1 808 169	2 076 059	2 685 685
Spotřeba materiálu	720 067	767 221	1 235 661	1 330 954	1 616 920
Spotřeba energie	102 411	57 399	572 508	745 105	1 068 765
Služby	1 079 697	955 403	3 344 028	2 943 179	2 681 444
Opravy a udržování	65 972	2 743	171 757	99 051	247 471
Cestovné	9 757	21 054	15 867	16 211	6 524
Náklady na reprezentaci	1 695	21 283	78 423	0	3 818
Ostatní služby	1 002 273	910 323	3 077 981	2 827 917	2 423 631
Osobní náklady	2 812 182	3 324 802	8 319 328	9 766 463	10 256 114
Mzdové náklady	2 104 514	2 409 980	6 101 177	7 466 548	7 753 787
Zákonné sociální pojištění	683 040	825 905	2 121 275	2 283 988	2 479 841
Zákonné sociální náklady	24 628	88 917	92 636	15 927	22 486
Ostatní sociální náklady	0	0	4 240	0	0
Daně a poplatky	6 015	3 037	3 595	7 028	5 935
Daň silniční	0	0	1 081	0	400
Ostatní daně a poplatky	6 015	3 037	2 514	7 028	5 535
Ostatní náklady	16 628	102 180	111 162	776 863	486 073
Ostatní pokuty a penále	0	0	0	293 209	72 305
Úroky	0	39 792	22 478	35 852	60 201
Manka a škody	0	0	0	322 592	145 401
Jiné ostatní náklady	16 628	62 388	88 684	125 210	208 166
Odpisy, tvorba OP	562 345	376 546	432 398	601 194	516 662
Odpisy DNM a DHM	562 345	376 546	431 563	599 314	515 865
ZC prodaného DNM a DHM	0	0	835	1 880	797

Náklady doplňkové činnosti zahrnují tři hlavní složky, které se na nich nejvíce podílejí. Největší zastoupení mají osobní náklady, v roce 2006 tvoří 53 % celkových nákladů,

v dalších letech už je to kolem 60 %. Druhou složkou jsou služby, které jsou v průměru zastoupeny 19 % na celkových nákladech. Třetí kategorií jsou pak spotřebované nákupy, ty dělají na celkových nákladech v průměru 15 %. Zbývající část pak převážně vyplňují odpisy.

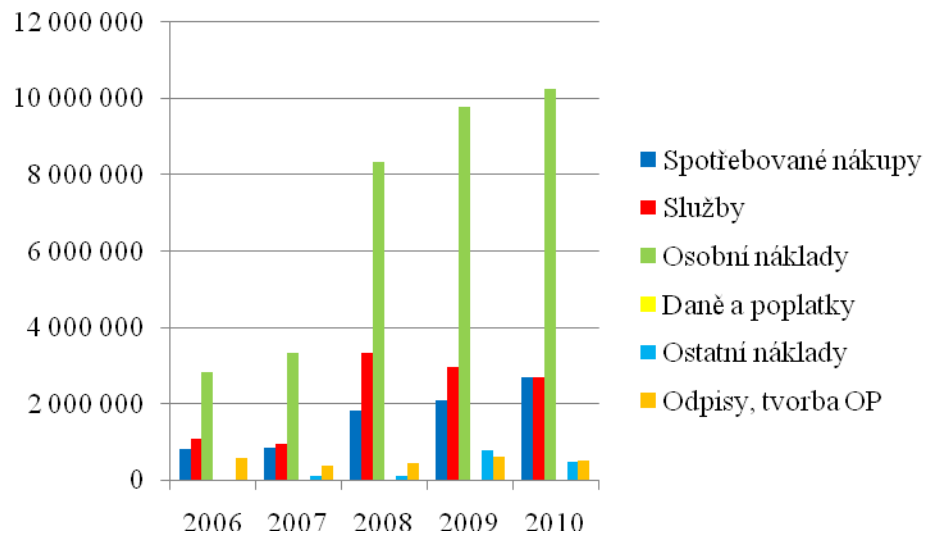
Osobní náklady jsou z největší části tvořeny mzdovými náklady, které se pohybují ve všech sledovaných letech kolem 75 %. Zbytek doplňuje zákonné sociální pojištění. Jak mzdové náklady, tak i zákonné sociální pojištění v čase rostou, z čehož vyplývá, že celkové osobní náklady mají také rostoucí tendenci. Z toho vyplývá, že snižující se přepočtený průměrný stav zaměstnanců se dotýká hlavně osobních nákladů hlavní činnosti, které se od roku 2007 snižují. K největšímu nárůstu osobních nákladů doplňkové činnosti došlo mezi lety 2007 a 2008, kdy došlo k navýšení o 150 %. Zapříčinil to růst mzdových nákladů o 153 % a růst zákonného sociálního pojištění o 157 %. V roce 2008 byl totiž nejvyšší průměrný přepočtený stav zaměstnanců, navíc každým rokem rostly osobní náklady na 1 zaměstnance.

Služby doplňkové činnosti se vyvíjejí v souladu se službami hlavní činnosti. Služby jsou z drtivé části zastoupeny položkou ostatní služby, v celém sledovaném období se pohybují přes 90 %. Zbytek tvoří převážně náklady za opravy a udržování. V roce 2008 došlo k výraznému nárůstu položky ostatní služby – a to o 238 % (z 900 tis. na 3 mil. Kč). V tomto roce totiž organizace začala využívat pro svou doplňkovou činnost pronájem v Malenovicích za 1,5 mil. Kč, rovněž došlo ke zvýšení nákladů na stravování o 180 tis. Kč a nákladů na služby nemateriální povahy o 140 tis. Kč.

Ve **spotřebovaných nákupech** dominuje položka spotřeba materiálu. Ta dělá v prvních dvou letech zhruba 90 %, poté se její podíl zmenšuje a v roce 2010 činí už jen 60 %. Zbytek patří položce spotřeba energie, která představuje sice menšinovou část, ale její podíl v čase roste. Celkově spotřebované nákupy každým rokem rostou, nejvýrazněji v roce 2008 – o téměř 120 %. V tomto roce vzrostla spotřeba materiálu o 61 % (ze 767 tis. na 1,2 mil. Kč), což bylo vyvoláno hlavně zvýšením spotřeby čisticích prostředků o 84 tis. Kč, léků o 50 tis. Kč a zdravotnického materiálu o 60 tis. Kč. Spotřeba energie vzrostla v tomto roce dokonce o téměř 900 % (z 57 tis. na 573 tis. Kč). Náklady na energie se především zvýšily vlivem větší spotřeby vody o 70 tis. Kč, elektické energie o 140 tis. Kč a plynu o 255 tis. Kč.

Vývoj celkových nákladů doplňkové činnosti má rostoucí tendenci. Největší růst nastal v roce 2008, kdy došlo ke zvýšení o 150 %. Za tímto skokem stojí rapidní zvýšení osobních nákladů, služeb a spotřebovaných nákupů – tedy tří hlavních složek celkových nákladů doplňkové činnosti.

Následující graf (Graf 4) přehledně ukazuje, jak se vyvíjely jednotlivé nákladové druhy doplňkové činnosti. Je zde dobře vidět, jak v roce 2008 výrazně narostly hlavní nákladové položky.



Graf 4 Vývoj nákladových druhů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

6.2.4 Analýza výnosů doplňkové činnosti

Tak jako byly analyzovány náklady doplňkové činnosti, je potřeba udělat i rozbor výnosů této činnosti.

Tab. 9 Analýza výnosů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
VÝNOSY	5 303 724	6 522 347	13 736 011	15 790 934	16 637 967
Tržby za vlastní výkony a za zboží	4 909 664	5 651 651	9 716 147	11 859 065	12 214 174
Tržby za vlastní výrobky	0	110 258	158 292	52 817	62 143
Tržby za prodané zboží	0	0	0	0	89 093
Tržby z prodeje služeb	4 909 664	5 541 393	9 557 855	11 806 248	12 062 938
Ostatní výnosy	329 060	835 696	652 397	825 869	351 895
Ostatní pokuty a penále	0	0	0	0	4 444
Úroky	0	0	304	71	12
Jiné ostatní výnosy	329 060	835 696	652 093	825 798	347 439
Přijaté příspěvky	65 000	35 000	49 467	90 000	955 898
Přijaté příspěvky zúčt. mezi organizač. složkami	0	0	14 375	0	0
Přijaté dary	0	0	0	0	865 898
Přijaté členské příspěvky	65 000	35 000	35 092	90 000	90 000
Provozní dotace	0	0	3 318 000	3 016 000	3 116 000
Provozní dotace	0	0	3 318 000	3 016 000	3 116 000

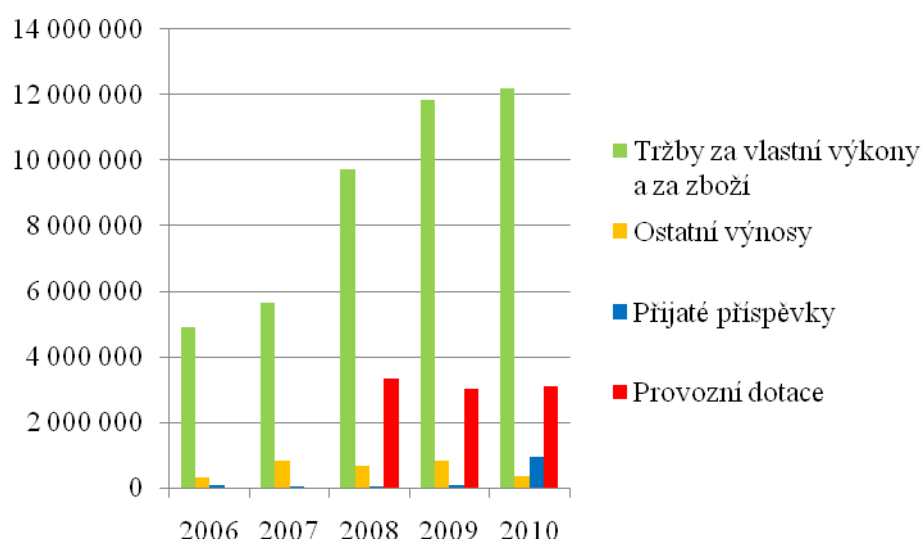
Celkové výnosy z doplňkové činnosti jsou tvořeny hlavně tržbami za vlastní výkony a za zboží. Ty dělají v prvních dvou letech kolem 90 %, v dalších letech se jejich podíl snižuje a pohybuje se kolem 73 %. Od roku 2008 se stávají druhou nejvíce zastoupenou položkou provozní dotace, které tvoří v tomto roce 24 %, v letech 2009 a 2010 jejich podíl mírně klesá na 19 %. Zbylou část na celkových výnosech z doplňkové činnosti pak dělají ostatní výnosy a přijaté příspěvky.

Tržby za vlastní výkony a za zboží jsou v podstatě zastoupeny tržbami z prodeje služeb, tato položka v čase roste, nejvýrazněji v roce 2008 - o 72 % (z 5,5 mil. na 9,5 mil. Kč), protože došlo k větším úhradám od pojišťoven o zhruba 4 mil. Kč. **Provozní dotace** jsou zastoupeny až od roku 2008 a jejich výše se v tomto roce i v následujících letech pohybuje lehce přes 3 mil. **Ostatní výnosy** tvoří hlavně jiné ostatní výnosy a nejvýrazněji se do celkových výnosů promítají v roce 2007 (13 %) v důsledku zvýšení výnosů za pronájem

prostor. Ve zbylých letech dosahuje podíl ostatních výnosů na celku už jen cca 5 %.

Přijaté příspěvky nabývají na významu především v roce 2010 (cca 6 %), kdy se hodnota darů vyšplhala na téměř 900 tis. Kč. Pozitivní je rovněž fakt, že přijaté členské příspěvky dosahují v posledních dvou letech nejvyšších hodnot.

V následujícím grafu (Graf 5) si můžeme dobře povšimnout vývoje jednotlivých výnosových druhů doplňkové činnosti. Tak jako v případě výnosů hlavní činnosti, tvoří největší podíl tržby za vlastní výkony a za zboží. Rozdíl je ale ve vývoji – tady tržby v čase neustále rostou, v hlavní činnosti rostou jen do roku 2008 a pak klesají. Provozní dotace pak tvoří druhou nejvíce zastoupenou položku výnosů, avšak až od roku 2008 (v hlavní činnosti tomu tak bylo ve všech sledovaných letech). V hlavní činnosti provozní dotace od roku 2007 klesají, v doplňkové činnosti se pohybují celkem stabilně. Třetí nejvýznamnější položkou výnosů doplňkové činnosti jsou ostatní výnosy, kdežto u hlavní činnosti to jsou přijaté příspěvky.



Graf 5 Vývoj výnosových druhů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

6.2.5 Analýza osobních nákladů ve vztahu k počtu zaměstnanců

Pro následující analýzu je použit přepočtený průměrný stav zaměstnanců a celkové osobní náklady (z hlavní a doplňkové činnosti dohromady).

Tab. 10 Vývoj osobních nákladů na 1 zaměstnance (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Přepočtený průměrný stav zaměstnanců	138	130	149	146	135
Celkové osobní náklady	25 530 738	29 162 150	33 942 904	33 788 716	33 903 812
Celkové osobní náklady na 1 zaměstnance	185 005	224 324	227 912	232 002	250 731

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců v čase kolísá. Největších hodnot bylo dosaženo v letech 2008 a 2009. Celkové osobní náklady však mají přes drobný zádrhel v roce 2009 stoupající tendenci. Celkově z toho vychází, že osobní náklady na 1 zaměstnance v čase neustále rostou. V roce 2010 dosahují hodnoty cca 251 tis. Kč na 1 zaměstnance. Při porovnání s rokem 2006, kdy byl přepočtený stav zaměstnanců přibližně stejný, došlo k nárůstu o přibližně 36 % (o cca 66 tis. Kč).

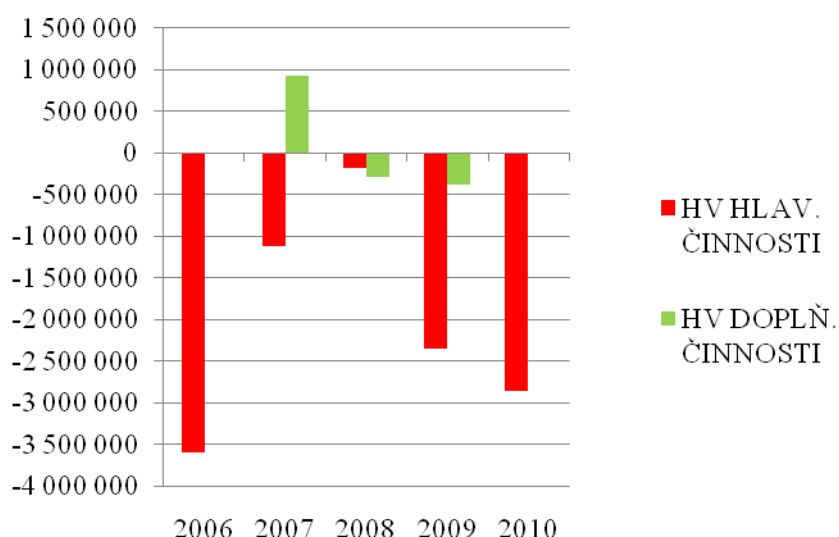
Osobní náklady z hlavní činnosti však od roku 2007 klesají, tento vývoj je v souladu s vývojem přepočteného průměrného stavu zaměstnanců. Z toho plyne, že v hlavní činnosti pravděpodobně dochází k úbytku zaměstnanců. Naopak osobní náklady z doplňkové činnosti v čase pořád rostou. Z toho se dá usoudit, že v doplňkové činnosti působí relativně stabilní počet zaměstnanců a tím že rostou osobní náklady na 1 zaměstnance, rostou i osobní náklady v doplňkové činnosti.

6.2.6 Analýza výsledků hospodaření hlavní a doplňkové činnosti

Analýzu nákladů a výnosů zakončuje přehled a vývoj jednotlivých HV z hlavní i doplňkové činnosti.

Tab. 11 Vývoj HV hlavní a doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
VÝNOSY HLAV. ČIN.	41 188 863	48 041 286	49 262 101	42 045 899	39 921 480
NÁKLADY HLAV. ČIN.	44 786 441	49 159 434	49 443 218	44 395 266	42 779 987
HV HLAV. ČINNOSTI	-3 597 578	-1 118 148	-181 117	-2 349 367	-2 858 507
VÝNOSY DOPLŇ. ČIN.	5 303 724	6 522 347	13 736 011	15 790 934	16 637 967
NÁKLADY DOPLŇ. ČIN.	5 299 345	5 586 588	14 018 680	16 170 786	16 631 913
HV DOPLŇ. ČINNOSTI	4 379	935 759	-282 669	-379 852	6 054



Graf 6 Vývoj HV hlavní i doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Z grafu (Graf 6) je na první pohled patrné, že HV z hlavní činnosti skončily každým rokem v záporných číslech. Největší ztráty bylo dosaženo v roce 2006 (-3,6 mil. Kč), nejmenší ztráty pak v roce 2008 (-180 tis. Kč). HV z doplňkové činnosti by teoreticky měly vykazovat zisk, aby tato činnost měla vůbec nějaký smysl. Jak můžeme ale vidět, v letech 2008 a 2009 zaznamenala ztrátu i doplňkové činnosti (-280 a -380 tis. Kč), ostatní roky byly sice ziskové, ale v letech 2006 a 2010 byl zisk tak malý (do 10 tis. Kč), že nejde na grafu ani

vidět. Takže pouze v roce 2007 dosáhl zisk z doplňkové činnosti přes 900 tis. Kč a pomohl tak významným způsobem pokrýt většinu ztráty z hlavní činnosti.

6.3 Analýza likvidity

Čistý pracovní kapitál vypočteme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a dluhy. V případě, že by vyšla kladná hodnota, dalo by se konstatovat, že by se jednalo o tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji (vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a bankovní úvěry). V našem případě se však čistý pracovní kapitál pohybuje ve všech letech v záporných hodnotách, protože krátkodobé závazky vysoce převyšují oběžný majetek. Tato situace v podstatě znamená, že krátkodobé závazky kryjí nejen veškerý oběžný majetek, ale i část dlouhodobého majetku. To negativně ovlivňuje platební schopnost, protože kdyby byla organizace nucena uhradit veškeré své krátkodobé závazky v dřívějším termínu, než počítá, mohla by se dostat do platebních problémů a byla by např. nucena k prodeji části dlouhodobého majetku.

Tab. 12 Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Zásoby	58 668	50 740	52 189	37 524	252 433
Pohledávky	osti □	1 424 920	6 306 480	10 170 816	5 575 176
Krátkodobý finanční majetek	380 384	517 178	228 825	1 055 261	-234 743
Jiná aktiva	138 798	477 621	309 441	358 758	383 737
Krátkodobé závazky	18 366 967	16 919 126	19 684 912	26 437 981	23 128 746
ČISTÝ PRAC. KAPITÁL	-16 509 300	-14 448 667	-12 787 977	-14 815 622	-17 152 143

Likvidita v podstatě vyjadřuje, jak je organizace schopná přeměnit svůj majetek (oběžná aktiva, krátkodobé pohledávky či krátkodobý finanční majetek) na peníze a těmi potom uhradit splatné krátkodobé závazky. Když už víme, že čistý pracovní kapitál dosahuje záporných hodnot, je nutno předpokládat, že i likvidita bude negativně ovlivněna.

Běžná likvidita se vypočítá jako podíl krátkodobých cizích zdrojů na oběžných aktivech. Udává, kolikrát je organizace schopna zaplatit své závazky, když promění všechn svůj oběžný majetek na peníze. Z toho vyplývá, že minimální hodnota by měla být 1 (optimální 1,5 – 2,5). V případě občanského sdružení se hodnoty běžné likvidity bohužel pohybují

hluboko pod číslem 1. Stejně jako v případě záporného čistého pracovního kapitálu to znamená, že není možné uhradit své krátkodobé závazky oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita vylučuje z výpočtu zásoby. Jelikož tvoří zásoby jen nepatrnou část oběžného majetku, pohybují se hodnoty pohotové likvidity na velmi podobné úrovni jako hodnoty běžné likvidity. Proto stejně tak jako běžnou likviditu, nelze ani pohotovou likviditu hodnotit kladně.

Hotovostní likvidita (okamžitá) vyjadřuje schopnost organizace okamžitě uhradit své krátkodobé závazky, neboť do výpočtu je zahrnut pouze krátkodobý finanční majetek, který je tvořen penězi v pokladně a na bankovním účtu. Ani tento ukazatel likvidity nedosahuje doporučených hodnot, které se pohybují v rozmezí 0,2-0,5.

Tab. 13 Běžná, pohotová a hotovostní likvidita (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Oběžná aktiva	1 857 668	2 470 460	6 896 935	11 622 359	5 976 602
Krátkodobé cizí zdroje	18 366 967	16 919 126	19 684 912	26 437 981	23 128 746
BĚŽNÁ LIKVIDITA	0,10	0,15	0,35	0,44	0,26
Krátkodobé pohledávky	1 279 817	1 424 920	6 306 480	10 170 816	5 575 176
Krátkodobý finanční majetek	380 384	517 178	228 825	1 055 261	-234 743
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,09	0,11	0,33	0,42	0,23
HOTOVOSTNÍ LIKVIDITA	0,02	0,03	0,01	0,04	-0,01

6.4 Analýza aktivity

Obrat aktiv se vypočte jako podíl celkových aktiv na tržbách a říká nám, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv. Do výpočtu jsou zahrnuty pouze tržby za vlastní výkony a za zboží. Minimální hodnota tohoto ukazatele je 1. Toto kritérium je v každém roce splněno a překročeno, takže se dá konstatovat, že občanské sdružení dobře hospodaří s vloženými prostředky, především v roce 2010 vydělala 1 Kč vložená v aktivech 1,83 Kč tržeb.

Tab. 14 Obrat aktiv (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby celkem	24 592 549	30 443 266	36 576 353	35 465 653	37 203 122
Aktiva celkem	18 204 543	18 369 727	22 361 804	26 065 126	20 307 813
OBRAT AKTIV	1,35	1,66	1,64	1,36	1,83

Doba obratu pohledávek (doba splatnosti pohledávek) nám v podstatě říká, kolik dní poskytuje v průměru organizace bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Vypočítáme ji, když průměrný stav pohledávek [(stav pohledávek na začátku + na konci období) / 2] vydělíme tržbami (tržby za vlastní výkony a za zboží z hlavní i doplňkové činnosti) a pak vynásobíme počtem dní v roce (365). V případě Hvězdy by se dalo říct, že v letech 2006-2008 dosahují výsledky slušné úrovně, ale v letech 2009 a 2010 se hodnoty doby obratu pohledávek ztrojnásobily (oproti prvním 2 rokům). Důležitější však je porovnat tyto výsledky s hodnotami doby obratu závazků a poté lze vyvodit nějaké závěry.

Doba obratu závazků (doba úhrady závazků) nám zase určuje, za kolik dní v průměru hradíme své závazky našim dodavatelům či zaměstnancům. Výpočet je stejný jako u doby obratu pohledávek, akorát dosadíme do čitatele průměrný stav krátkodobých závazků. Doba obratu závazků se téměř ve všech letech pohybuje přes 200 dní. Z toho vyplývá, že má Hvězda silnou vyjednávací pozici vůči svým dodavatelům či zaměstnancům.

Když si tedy porovnáme výsledky oněch dvou ukazatelů, dospějeme k závěru, že doba obratu pohledávek je v každém roce několikanásobně nižší než doba obratu závazků. Tato situace je pro organizaci velmi příznivá, protože jí v podstatě poskytuje tzv. bezúročný dodavatelský úvěr.

Tab. 15 Doba obratu pohledávek a závazků (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrný stav krátk. pohled.	1 718 403	1 356 373	3 865 700	8 238 648	7 872 996
Průměrný stav krátk. závazků	17 493 346	17 587 729	18 302 019	23 061 446	24 783 364
Celkové tržby	24 592 549	30 443 266	36 576 353	35 465 653	37 203 122
DOBA OBRATU POHLED.	25	16	38	84	76
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	256	208	180	234	240

6.5 Analýza rentability

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti vypovídá o tom, jak efektivní tato činnost v organizaci je. Ideální by bylo, kdyby rentabilita v čase vykazovala rostoucí tendenci. Hospodářské výsledky doplňkové činnosti jsou v letech 2008 a 2009 záporné, a proto v těchto letech nelze rentabilitu vypočítat. V letech 2006 a 2010 jsou sice kladné, ale dosahují mi-

nimálních hodnot, tudíž i rentabilita je velmi nízká a nedosahuje ani 1 %. Jediným rokem, kdy rentabilita dosáhla výborného výsledku (16,75 %) je rok 2007. Znamená to, že na 1 Kč nákladů z doplňkové činnosti připadalo v tomto roce 0,1675 Kč zisku. Z ekonomického hlediska však efektivnost doplňkové činnosti za sledované období nejspíš nelze hodnotit moc pozitivně a v případě série záporných HV by organizace měla zvážit, zda v této činnosti pokračovat.

Tab. 16 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
HV doplňkové činnosti	4 379	935 760	-282 668	-379 853	6 054
Náklady doplňkové činnosti	5 299 345	5 586 588	14 018 681	16 170 786	16 631 913
RENT. N. DOPLŇK. ČIN.	0,08%	16,75%	x	x	0,04%

Funkcí doplňkové činnosti by mělo být pokrýt ztrátu (části ztráty) z hlavní činnosti. K vyjádření, jak velká část je pokryta, slouží ukazatel **míry pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem doplňkové činnosti**. Při pohledu na následující tabulku (Tab. 17) si můžeme všimnout, že funkce hospodářské činnosti byla naplněna v podstatě jen v roce 2007, kdy došlo k pokrytí ztráty hlavní činnosti ze skoro 84 %. V ostatních letech pokrytí nedosahuje ani 1 % (roky 2006 a 2010), nebo kvůli zápornému HV doplňkové činnosti nelze ani spočítat (roky 2008 a 2009).

Tab. 17 Míra pokrytí ztráty z hlav. činnosti ziskem z doplň. činnosti (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
HV doplňkové činnosti	4 379	935 760	-282 668	-379 853	6 054
Ztráta hlavní činnosti	3 597 578	1 118 149	182 786	2 349 368	2 858 507
MÍRA POKRYTÍ ZTRÁTY Z HLAV. ČIN. ZISKEM Z DOPLŇK. ČIN.	0,12%	83,69%	x	x	0,21%

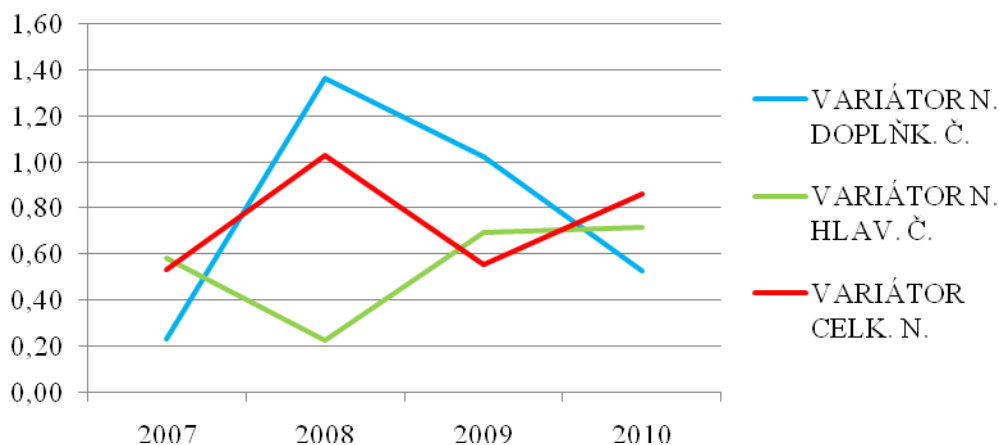
Variátor nákladů porovnává vývoj nákladů a výnosů. Výsledky variátoru nákladů hlavní činnosti se pohybují ve všech letech pod číslem 1. To znamená, že výnosy hlavní činnosti se vyvíjely dynamičtěji než náklady. V případě doplňkové činnosti dosáhl variátor nákladů v letech 2008 a 2009 vyšší hodnoty než 1. Tentokrát tomu bylo zase naopak – náklady do-

plňkové činnosti se vyvíjely dynamičtěji než výnosy. V roce 2010 se hodnota variátoru dostala opět pod číslo 1, což je příznivé, protože kdyby byl postupně zvyšující se trend nad hodnotou 1, znamenalo by to větší nároky na dotace nebo obecně na zvýšení výnosů.

Tab. 18 Variátor nákladů (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosy doplňkové činnosti	5 303 724	6 522 348	13 736 012	15 790 933	16 637 968
Náklady doplňkové činnosti	5 299 345	5 586 588	14 018 681	16 170 786	16 631 913
VARIÁTOR N. DOPLŇK. Č.	x	0,24	1,36	1,03	0,53
Výnosy hlavní činnosti	41 188 861	48 041 285	49 262 101	42 045 898	39 921 481
Náklady hlavní činnosti	44 786 439	49 159 434	49 443 218	44 395 266	42 779 988
VARIÁTOR N. HLAV. Č.	x	0,59	0,23	0,70	0,72
VARIÁTOR CELK. N.	x	0,54	1,03	0,56	0,86

Vývoj hodnot variátoru nákladů hlavní i doplňkové činnosti lze dobře spatřit i na následujícím grafu (Graf 7). Na tomto grafu můžeme také vidět, jak se vyvíjel variátor celkových nákladů. Např. v roce 2008 je dobře patrný vliv vysoké hodnoty variátoru nákladů doplňkové činnosti, takže i variátor celkových nákladů lehce přesahuje hodnotu 1.



Graf 7 Variátor nákladů (vlastní zpracování)

6.6 Analýza zadluženosti

Míra finanční nezávislosti zkoumá, v jaké míře je zastoupený vlastní kapitál na celkových pasivech. Naproti tomu **míra věřitelského rizika** zase určuje zastoupení cizích zdrojů na celkových pasivech. V případě Hvězdy jsou vlastní zdroje často záporné vlivem negativ-

ních výsledků hospodaření, popř. tvoří jen velmi malou část na celkových pasivech. Z toho plyne, že cizí zdroje tvoří v podstatě 100 % pasiv a organizace je na nich zcela závislá.

Tab. 19 Míra finanční nezávislosti a věřitelského rizika (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Vlastní zdroje	-402 595	213 827	392 651	-1 888 121	-4 542 320
Pasiva	18 204 543	18 369 727	22 361 804	26 065 126	20 307 813
MÍRA FINANČNÍ NEZÁVISLOSTI	x	1,16%	1,76%	x	x
Cizí zdroje	18 607 138	18 155 901	21 969 154	27 953 246	24 850 133
Pasiva	18 204 543	18 369 727	22 361 804	26 065 126	20 307 813
MÍRA VĚŘITEL. RIZIKA	102,21%	98,84%	98,24%	107,24%	122,37%

6.7 Analýza autarkie

Ukazatel autarkie je určen pro hlavní činnost a ukazuje, v jaké míře je daná organizace schopná krýt své náklady z hlavní činnosti dosahovanými výnosy. Vzhledem k tomu, že už z předchozích analýz jsme zjistili, že byl hospodářský výsledek z hlavní činnosti ve všech letech záporný, nelze čekat pozitivní výsledky ani u tohoto ukazatele. Při dosahování zisku se hodnoty pohybují přes 100 %, v našem případě tomu tak samozřejmě není. I tato analýza potvrzuje závislost organizace na dotacích. V roce 2009 došlo k poklesu provozních dotací o 16 %, v roce 2010 o 30 % oproti rokům 2007 a 2008, kdy měla organizace k dispozici zhruba 20 mil. Kč. Tyto události lze dobře vidět i v následující tabulce (Tab. 20). V letech 2007 - 2008 dosahuje autarkie téměř 100 %, zatímco v následujících letech je to už jen cca 95 %, resp. 93 %.

Tab. 20 Analýza autarkie (vlastní zpracování)

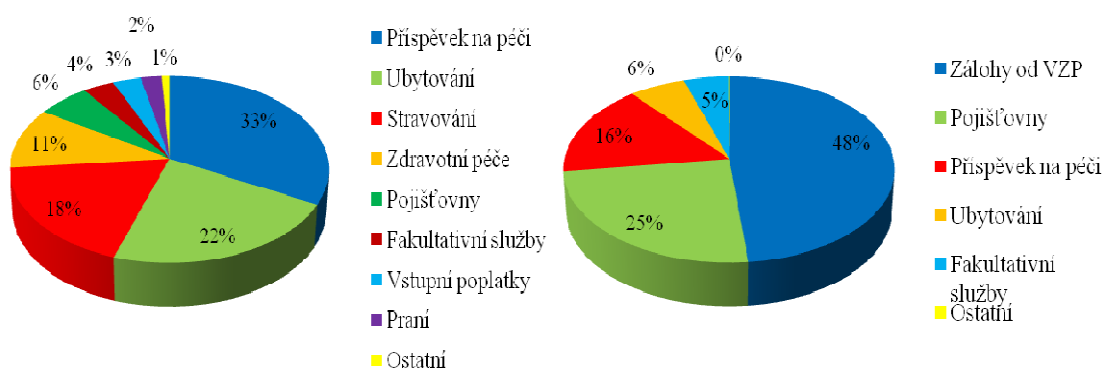
	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosy hlavní činnosti	41 188 861	48 041 285	49 262 101	42 045 898	39 921 481
Náklady hlavní činnosti	44 786 439	49 159 434	49 443 218	44 395 266	42 779 988
AUTARKIE HLAV. ČIN. NA BÁZI V. A N.	91,97%	97,73%	99,63%	94,71%	93,32%

6.8 Analýza zdrojů financování

Občanské sdružení Hvězda je převážně financována z následujících zdrojů:

6.8.1 Tržby za vlastní výkony

Tržby za vlastní výkony jsou jednoznačně nejdůležitější výnosovou položkou. V hlavní činnosti jejich podíl na celkových výnosech v čase roste, což je dobře, protože se tím snižuje závislost na dotacích. V doplňkové činnosti dosahují v letech 2006 a 2007 90 % celkových výnosů, v dalších 3 letech tento podíl klesá, protože od roku 2008 dostává organizace provozní dotace i na tuto činnost. Pozitivně bych v doplňkové činnosti hodnotil rostoucí trend těchto tržeb. Vlastní výkony zahrnují hlavně tržby z prodeje služeb, které organizace poskytuje. Do služeb potom spadá spousta činností, nejdůležitější z nich nám přiblíží následující graf (Graf 8).



Graf 8 Tržby z prodeje služeb hlavní a doplňkové činnosti v roce 2010 (vlastní zpracování)

Co se týče hlavní činnosti, tak tržby za služby v roce 2010 především obsahují příspěvky na péči (33 %), ubytování (22 %), stravování (18 %) a zdravotní péči (11 %). Tyto čtyři položky tvoří dohromady 84 %.

V doplňkové činnosti dominují zálohy od Všeobecné zdravotní pojišťovny (45 %), poté úhrady od pojišťoven (25 %) a na třetím místě příspěvky na péči (16 %). Dohromady tyto položky vyplňují 86 % tržeb za služby.

6.8.2 Provozní dotace

Provozní dotace jsou rovněž nepostradatelnou složkou výnosů občanského sdružení Hvězda, protože tvoří druhou největší výnosovou položku. Následující tabulka (Tab. 21) ukazuje přehled a strukturu přijatých dotací od různých poskytovatelů. Do celkových dotací jsou započítány i účelové investiční dotace, proto jsou výsledné částky v tabulce vždy o trochu vyšší, než bychom našli ve výsledovce.

Tab. 21 Analýza přijatých dotací (vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
MPSV	1 998 000	15 481 000	17 658 000	13 230 000	11 049 000
Úřad práce Zlín	282 160	80 930	659 832	261 494	0
Statutární město Zlín	4 610 000	4 660 000	4 470 000	4 200 000	4 390 000
Ministerstvo obrany ČR	120 000	0	0	0	0
Zlínský kraj	11 579 600	0	600 000	1 874 000	1 345 000
Ministerstvo zdravotnictví	645 000	464 000	729 000	480 000	627 000
Ostatní	72 600	0	0	0	0
CELKEM	19 307 360	20 685 930	24 116 832	20 045 494	17 411 000

Celková hodnota dotací od roku 2006 rostla, v roce 2008 dosáhla vrcholu (24 mil. Kč) a v dalších letech zase klesala. Nejmenší podporu dotacemi zaznamenala organizace v roce 2010 (17,4 mil. Kč) a např. oproti roku 2008 se jednalo o téměř 28 % propad.

V letech 2007 - 2010 bylo hlavním poskytovatelem dotací Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Dotace od této instituce v letech 2007 a 2008 tvořily přes 70 % celkových dotací, v dalších dvou letech jejich podíl mírně klesá a v roce 2010 dosahuje 63 %.

Druhý největší podíl tvoří dotace od Statutárního města Zlín. Ty jsou poskytovány celkem stabilně bez větších výkyvů a průměrně se pohybují v objemu kolem 4,47 mil. Kč.

V roce 2006 byla nejdůležitější dotace poskytnuta od Zlínského kraje (60 % na celkových dotacích). V dalších letech se však její objem výrazně snížil a vedoucí postavení převzaly dotace od MPSV.

Z hlediska občanského sdružení Hvězda jakožto příjemce dotací od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) a Ministerstva zdravotnictví, je určitě zajímavé, jak se vyvíjel objem dotací poskytnutých od těchto dvou institucí.

Vývoj dotací poskytnutých MPSV přesně koresponduje s vývojem celkového objemu dotací poskytnutých touto institucí, tzn. že do roku 2008 rostou, v tomto roce dosahují maxima, v dalších letech zase klesají.

To dokládá následující tabulka (Tab. 22), kde můžeme vidět, jak se vyvíjel celkový objem dotací od MPSV a od Ministerstva zdravotnictví.

Tab. 22 Vývoj objemu dotací z vybraných kapitol SR (Rozbor financování NNO, 2010)

Sledovaný rok	Ministerstvo práce a sociálních věcí (v tis. Kč)	Změna oproti předchozímu roku	Ministerstvo zdravotnictví (v tis. Kč)	Změna oproti předchozímu roku
2005	996 732		218 075	
2006	2 235 229	124,3%	214 960	-1,4%
2007	2 913 322	30,3%	155 740	-27,5%
2008	3 182 669	9,2%	211 703	35,9%
2009	2 630 837	-17,3%	185 622	-12,3%
2010	2 591 022	-1,5%	107 935	-41,9%

Objem dotací od MPSV má do roku 2008 rostoucí trend, v tomto roce dosahuje vrcholu v podobě 3,2 mld. Kč. V následných dvou letech však dochází k poklesu, v roce 2010 činí objem poskytnutých dotací už jen 2,6 mld. Kč (oproti roku 2008 se jedná o téměř 19 % propad).

Dotace poskytnuté od Ministerstva zdravotnictví se pohybují v menším měřítku než dotace od MPSV. Vývoj těchto dotací je odlišný, protože do roku 2007 mají klesající trend, v roce 2008 dochází k obrátu (vzrůst o 36 %), poté však zase klesají. Nejvíce dotací bylo poskytnuto v roce 2005 (218 mil. Kč), nejméně v roce 2010 (107 mil. Kč), což je zhruba 50 % propad.

Pro zajímavost se můžeme také podívat, jak probíhal vývoj dotací poskytovaných NNO ze státního rozpočtu.

Z následující tabulky (Tab. 23) je patrné, že objem poskytnutých dotací do roku 2007 rostl, poté se však trend obrátil a docházelo k postupnému snižování. Z toho vyplývá, že největší

objem dotací ze státního rozpočtu byl poskytnut v roce 2007, jednalo se o 6,6 miliardy Kč a oproti roku 2005 vzrostl tento objem o 88 %.

Tab. 23 Vývoj objemu dotací ze státního rozpočtu (Rozbor financování NNO, 2010)

Sledovaný rok	Součet dotací (v tis. Kč)	Změna oproti předchozímu roku	Nárůst oproti roku 2005
2005	3 509 342		
2006	5 568 641	58,7%	58,7%
2007	6 600 023	18,5%	88,1%
2008	6 311 120	-4,4%	79,8%
2009	5 603 369	-11,2%	59,7%
2010	5 766 600	2,9%	64,3%

Následující tabulka (Tab. 24) ukazuje, jak se vyvíjel celkový objem dotací z krajských rozpočtů v letech 2005 - 2010. Tabulka také obsahuje vývoj dotací z rozpočtu Zlínského kraje.

Tab. 24 Vývoj objemu dotací z krajských rozpočtů a z rozpočtu Zlínského kraje (Rozbor financování NNO, 2010)

Sledovaný rok	Celkové dotace z krajských rozpočtů (v tis. Kč)	Změna oproti předchozímu roku	Dotace z rozpočtu Zlínského kraje (v tis. Kč)	Změna oproti předchozímu roku
2005	1 413 058		87 946	
2006	1 930 745	36,6%	112 592	28,0%
2007	1 093 861	-43,3%	61 291	-45,6%
2008	1 482 927	35,6%	63 951	4,3%
2009	1 577 857	6,4%	59 214	-7,4%
2010	1 418 528	-10,1%	62 585	5,7%

Vývoj celkového objemu dotací z krajských rozpočtů nemá žádný trend. Nejčastěji se však objem pohybuje kolem 1,4 - 1,5 mld. Kč. Výjimku tvoří rok 2006, kdy byl objem nejvyšší (1,9 mld. Kč) a rok 2007, kdy byl objem zase nejnižší (1 mld. Kč).

V roce 2006 tvořily část prostředků účelově vázané prostředky od Ministerstva práce a sociálních věcí ve prospěch NNO. V letech 2007 - 2010 již tyto prostředky nevstupují do rozpočtu krajů, kraje je pouze administrují. (Rozbor financování NNO, 2010)

6.8.3 Přijaté příspěvky

Přijaté příspěvky jsou v hlavní činnosti tvořeny převážně přijatými dary. Bohužel má hodnota přijatých darů od roku 2007 klesající tendenci (rok 2006: 2,1 mil. Kč; rok 2010: 800 tis. Kč).

V doplňkové činnosti jsou přijaté příspěvky zastoupeny přijatými členskými příspěvky. Pozitivní je fakt, že v posledních dvou letech dosáhla jejich úroveň nejvyšších hodnot. Navíc v roce 2010 obdržela organizace dar i na tuto činnost, který vylpšil výnosy o necelých 870 tis. Kč.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V úvodu praktické části bylo představeno občanské sdružení HVĚZDA, jeho předmět činnosti, poslání a cíle. Seznámili jsme se také s komplexem sociálních služeb, které organizace poskytuje.

Finanční analýza u občanského sdružení Hvězda nebyla zrovna jednoduchá, protože struktura rozvahy je dosti odlišná oproti klasickým ziskovým podnikům, vlastní zdroje byly často záporné, výsledky hospodaření byly také záporné. Tím pádem nemělo smysl používat řadu ukazatelů, často vycházely i dost extrémní hodnoty a výsledky. Proto jsem se zaměřil na analýzu jednotlivých složek rozvahy a výsledovky a použil jsem jen ty ukazatele, které se jevily jako relevantní.

Při analýze **dlouhodobého majetku** jsem zjistil, že je tvořen převážně dlouhodobým hmotným majetkem (stavby, samostatné movité věci a drobný dlouhodobý hmotný majetek). I když DHM v čase roste, celkový DM klesá. Je to způsobeno rychlejším růstem oprávek, které hodnotu DM snižují.

Analýza **oběžného majetku** ukázala, že je tento majetek zastoupen hlavně pohledávkami, v nichž mají nejdůležitější roli odběratelé, poskytnuté provozní zálohy a dohadné účty aktivní. Celkový vývoj OA je rostoucí, v roce 2010 však došlo k propadu o skoro 50 %. Tento propad byl způsoben dramatickým snížením dohadných účtů aktivních, kdy organizace očekávala nižší úhrady od pojišťoven.

Vlastní zdroje se skládaly z vlastního jmění (VK) a výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření byl ve všech letech záporný, tudíž negativně ovlivnil i stav vlastních zdrojů a ty byly proto také záporné (s výjimkou roku 2008).

Co se týče **cizích zdrojů** – i tady byla jedna dominantní položka. Krátkodobé závazky se každým rokem podílely na cizích zdrojích minimálně 90 % a byly tvořeny hlavně závazky k dodavatelům, zaměstnancům, k institucím SZP, dále přijatými zálohami a krátkodobými bankovními úvěry. Cizí zdroje do roku 2009 rostly (z roku 2008 na rok 2009 dokonce o 27 %). Tento vysoký nárůst byl způsoben téměř 100 % zvýšením přijatých záloh.

Analýza nákladů a výnosů byla rozdělena na hlavní a doplňkovou činnost. **Náklady hlavní činnosti** se skládaly hlavně z osobních nákladů, nákladů za služby a nákladů za spotřebu. V roce 2008 byly náklady hlavní činnosti nejvyšší (49,4 mil. Kč), v dalších dvou letech

jejich objem klesal až na 42,8 mil. Kč (2010). Tento pokles byl zapříčiněn postupně se snižujícími osobními náklady a náklady za služby. **Výnosy hlavní činnosti** byly zastoupeny převážně dvěma složkami – tržbami za vlastní výkony a přijatými provozními dotacemi. I pro tyto výnosy platilo, že jejich vrchol nastal v roce 2008 (49,3 mil. Kč) a naopak nejnižší sumy bylo dosaženo v roce 2010 (39,9 mil. Kč). Tento pokles způsobil snižující se objem přijatých provozních dotací především od Ministerstva práce a sociálních věcí.

Náklady doplňkové činnosti měly podobnou strukturu jako v činnosti hlavní – největší zastoupení měly opět osobní náklady a služby. Rozdíl byl ovšem ve vývoji – tyto náklady v čase neustále rostly (především vlivem zvyšujících se osobních N, N na služby a spotřebu). **Výnosy doplňkové činnosti** také v čase stále rostly, bohužel však v letech 2008 a 2009 byly nižší než náklady, a tak byl HV záporný, což je u činnosti, která by měla být zisková a pokrývat ztráty hlavní činnosti, negativní jev. Z rostoucích V a N doplňkové činnosti se dá usoudit, že se tato činnost neustále rozvíjí a že chce organizace snížit závislost na dotacích a poskytovat širší paletu služeb. Ale aby tato činnost měla smysl i z ekonomického hlediska, měla by být zisková.

Z analýzy likvidity vyplynulo, že krátkodobé závazky vysoce převyšují oběžný majetek, proto vychází **čistý pracovní kapitál** v záporných hodnotách a ani výsledky **likvidity** nejsou nijak oslnivé. Proto má však organizace **dobu obratu závazků** výrazně delší jak **dobu obratu pohledávek**, což je cesta, jak organizaci ufinancovat a nedostat se do platebních problémů. **Rentabilita** byla počítána jen pro doplňkovou činnost, která by měla být založená na ziskovém principu. V roce 2008 a 2009 však bylo dosaženo ztráty i v této činnosti, v roce 2006 a 2010 byl zisk velmi nepatrný, takže jediný rok, kdy rentabilita dosáhla dobrého výsledku, byl rok 2007 (16,75 %). V tomto roce také zisk doplňkové činnosti pokrýval ztrátu hlavní činnosti z 84 %. Analýza **zadluženosti** potom ukázala, že zastoupení cizích zdrojů na celkových pasivech je v podstatě 100 %. To je zrovna jeden z ukazatelů, který banky zohledňují při poskytování dlouhodobých úvěrů, proto je pro organizaci velmi obtížné takové úvěry dostat.

V poslední části byly podrobněji analyzovány hlavní zdroje financování organizace – tržby za vlastní výkony, provozní dotace a přijaté příspěvky. Co se týče dotací, byla navíc provedena analýza vývoje dotací z vybraných kapitol státního rozpočtu, celkového objemu dotací ze státního rozpočtu, krajských rozpočtů a z rozpočtu Zlínského kraje.

8 PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ

V analytické části bylo zjištěno, že výsledky hospodaření často končily ztrátou. Z toho vyplývá, že je potřeba hledat cesty, jak zvýšit výnosy, či snížit náklady. Cílem je proto najít nové způsoby financování, které by organizaci pomohly zajistit peníze na své projekty – ať už na úhradu nového vybavení, které by zefektivnilo a ulehčilo práci personálu, zpříjemnilo pobyt klientů nebo na úhradu dílčích nákladů spojených s komplexem poskytovaných sociálních služeb. Toho by mohlo být dosaženo pomocí následujících čtyř možností:

- 1) **Zavedení dárcovských SMS** – výhodou tohoto projektu je to, že lze relativně snadno získat část finančních prostředků na daný projekt organizace, čímž je zajištěno vícezdrojové financování, na které je často kladen důraz.
- 2) **Registrace na portál Darujspravne.cz** – funguje podobě jako dárcovské SMS, ale po registraci je organizaci umožněno obdržet na daný projekt finanční prostředky z více cest (platební karty, běžný účet, Slevomat, elektronická peněženka) a po větších částkách než z DMS. Tato registrace má i marketingový efekt, kdy se organizace může jednoduše zviditelnit i mimo oblast své působnosti.
- 3) **Žádost o nadační příspěvek (grant)** – v ČR existuje spousta nadací a nadačních fondů, které vypisují grantové výzvy i několikrát za rok. Některé jsou časově omezené, jiné běží průběžně. Je potřeba se zaměřit na ty, které souvisí s posláním naší organizace. Poté lze předkládat žádosti o grant na daný projekt. Touto cestou lze získat i značné finanční prostředky, ale ne vždy nám bude vyhověno, jelikož na příspěvek není právní nárok a rozhoduje o něm rada nadace či nadačního fondu.
- 4) **TechSoup ČR** – jde o organizaci, která nabízí neziskovým organizacím software za zlomek tržní ceny. Jedná se tedy oproti předchozím třem možnostem o trochu odlišnou cestu. Objednáváním softwaru prostřednictvím této organizace lze však ušetřit značné finanční prostředky, které pak následně organizaci může využít na jiné účely.

8.1 Dárcovská SMS

DMS – neboli dárcovská SMS je společným projektem Fóra dárců (občanské sdružení usilující o podporu filantropie v ČR) a Asociace provozovatelů mobilních sítí. DMS představuje jednoduchou a bezproblémovou cestu, jak pomocí mobilního telefonu přispět na dobročinnou věc.

8.1.1 Hlavní cíle služby DMS

Cílem projektu DMS je možnost získávat příspěvky od jednotlivců prostřednictvím SMS zpráv. Aby se však mohlo občanské sdružení Hvězda zapojit do tohoto projektu, musí nejdříve splnit podmínky pro registraci, předložit všechny potřebné dokumenty a informace o projektu, který má být prostřednictvím DMS podpořen.

8.1.2 Podmínky pro registraci služby DMS

K zapojení se do služby DMS je potřeba, aby každá NNO splnila následující kritéria:

- 1) **veřejně prospěšné NNO s právní formou:** občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace, nadační fond, evidované církevní právnické osoby poskytující sociální, zdravotnické, vzdělávací a kulturní služby;
- 2) **okruh oblastí činnosti NNO:** sociální a humanitární, vzdělávání, kulturní, zdravotní, ochrana lidských práv, ochrana životního prostředí, péče o ohrožené a znevýhodněné děti a mládež;
- 3) prokazatelná činnost v jedné z výše zmíněných oblastí po dobu **nejméně 24 měsíců**;
- 4) **veřejně přístupná výroční zpráva a finanční zpráva** organizace nejméně za **poslední dva roky**;
- 5) NNO má zřízenou **veřejnou sbírku způsobem pronájmu telefonní linky** určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky.

Hvězda je nestátní nezisková organizace s právní formou občanského sdružení. Do jejího okruhu činností spadají sociální, humanitární, zdravotní i vzdělávací služby, které Hvězda

poskytuje již od roku 2000. Výroční zprávy i s finanční oblastí jsou k veřejně k dispozici od roku 2007 na webu organizace (<http://www.sdruzenihevzda.cz/ke-stazeni.html>). Z výše popsaného vyplývá, že občanské sdružení Hvězda bez problémů splňuje body 1 – 4. Poslední podmínkou je zřízení veřejné sbírky formou pronájmu telefonní linky. Nyní tedy bude následovat postup, jak si takovou linku pronajmout a co je k tomu vše zapotřebí.

Formuláře, náležitosti a doklady pro založení veřejné sbírky

Podle zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách musí předložit občanské sdružení Hvězda oznámení o konání veřejné sbírky, které by mělo obsahovat určité údaje – viz. Tab. 25. Oznámení se zasílá písemně příslušnému krajskému úřadu podle sídla subjektu – v případě Hvězdy se tedy jedná o Krajský úřad Zlínského kraje. Správní poplatek za oznámení sbírky se nevybírání. V oznámení se musí uvést také účel konání veřejné sbírky, ten bude však blíže rozebrán u DMSek.

Tab. 25 Náležitosti oznámení o konání veřejné sbírky (vlastní zpracování)

Identifikace právnické osoby	"HVĚZDA - občanské sdružení", Bří Sousedíků 1078, 760 01 Zlín, IČO: 708 29 560
Oprávněná fyzická osoba	Ekonom či projektový pracovník
Území, na kterém se bude sbírka konat	Sokolovská 967, 763 02 Zlín-Malenovice Zarámí 4077, Zlín 760 01
Datum zahájení a ukončení sbírky	1. 10. 2012, 31. 12. 2012
Způsob provádění sbírky	Pronájem telefonní linky
Banka a bankovní účet	ČSOB a.s., pobočka Kroměříž, č.ú. 200180990 / 0300

Oznámení o konání veřejné sbírky musí obsahovat určité povinné přílohy:

Fyzická osoba, která je oprávněná jednat ve věci sbírky jménem právnické osoby, musí doložit:

- doklad o bezúhonnosti této FO;
- originál či úředně ověřenou kopii výpisu z obchodního rejstříku;
- čestné prohlášení o tom, že proti ní není v okamžiku oznámení o konání sbírky vedeno trestní stíhání;

- čestné prohlášení, že se v posledních 3 letech před podáním oznámení zdržovala či nezdržovala nepřetržitě déle než 3 měsíce mimo území České republiky.

Dále je potřeba vyřídit potvrzení, že občanské sdružení Hvězda nemá:

- splatný daňový nedoplatek (Finanční úřad Zlín);
- splatný daňový nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění (zdravotní pojišťovna);
- splatný daňový nedoplatek na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a na příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (Okresní správa sociálního zabezpečení Zlín).

Oznámení o konání veřejné sbírky musí ještě obsahovat čestné prohlášení o tom, že:

- občanské sdružení Hvězda nevstoupilo do likvidace;
- že na základě jeho insolvenčního návrhu neprobíhá insolvenční řízení, v němž je řešen jeho úpadek nebo hrozící úpadek, nebo že na něj nebyla vyhlášena nucená správa.

Nakonec je potřeba doložit kopii smlouvy o zřízení sbírkového účtu.

(Zákon č. 117 / 2001 Sb., o veřejných sbírkách)

Následující tabulka (Tab. 26) znázorňuje, jak probíhá proces konání veřejné sbírky, co všechno je potřebné před samotným konáním vyřídit a také co je nutné udělat po skončení sbírky. U jednotlivých činností jsou i časové údaje, do kdy je potřeba danou činnost splnit. Kromě přípravy oznámení a zřízení zvláštního bankovního účtu (potřebný čas na tyto činnosti závisí na samotné organizaci) je velice důležité řídit se těmito časovými termíny, neboť v případě jejich porušení hrozí organizaci vysoké pokuty.

Tab. 26 Proces konání veřejné sbírky (vlastní zpracování)

	DÍLČÍ ČINNOST	ČASOVÝ ÚDAJ
1	Příprava oznámení o konání veřejné sbírky a nachystání všech povinných příloh	Lze vyřídit do 1 týdne
2	Zřízení zvláštního bankovního účtu, na který bude převáděn výtěžek sbírky	Účet lze zřídit do 3 dnů
3	Doručení oznámení o konání veřejné sbírky Krajskému úřadu Zlín (KÚZ)	Nejpozději 30 dnů před zahájením sbírky
4	Vydání osvědčení, na jehož základě může následně občanské sdružení Hvězda sbírku konat - vydává KÚZ	Do 30 dnů od přijetí oznámení na KÚZ
5	Možnost zahájení a propagování sbírky	Nejdříve 31. den po přijetí oznámení na KÚZ
6	Informování KÚZ o zahájení sbírky - písemně nebo ústně	Do 30 dnů od zahájení sbírky
7	Konání veřejné sbírky	Maximální doba trvání je 3 roky od přijetí oznámení na KÚZ
8	Průběžné vyúčtování sbírky	Každý 1 rok (při sbírkách, které se konají déle než 1 rok)
9	Předložení KÚZ celkové vyúčtování sbírky	Do 3 měsíců od ukončení sbírky
10	Seznámení veřejnosti s konečným vyúčtováním sbírky a jejím využitím	Do 1 měsíce po schválení vyúčtování KÚZ

Doplňující informace:

- **bod 4** - konání sbírky bez oznámení je správním deliktem postižitelným pokutou až do výše 500 000 Kč;
- **bod 5** - sbírka musí být zahájena nejpozději do 120 dnů ode dne oznámení KÚZ (zahájení sbírky po této lhůtě je správním deliktem postižitelným pokutou do výše 300 000 Kč);
- **bod 6** - nesplnění této povinnosti je správním deliktem postižitelným pokutou do 50 000 Kč;
- **bod 8** - nesplnění této povinnosti je správním deliktem postižitelným pokutou až do výše 500 000 Kč. (Zákon č. 117 / 2001 Sb., o veřejných sbírkách)

8.1.3 Registrace DMS služby

V případě že bude uznáno oznámení o konání sbírky, bude Hvězda splňovat podmínky pro registraci a může se tak ucházet o zapojení do DMS projektu.

Žádost o registraci musí obsahovat vyplněný registrační formulář, který zahrnuje náležitosti jako v případě, kdy organizace podává oznámení o konání sbírky (Tab. 25). Dále se však v této žádosti uvádí poslání organizace, specifikace činnosti (dotazníková podoba) a seznam dosud realizovaných sbírek a významných projektů za poslední dva roky. Mezi povinné přílohy žádosti patří:

Popis předkládaného projektu, kde se stručně a přehledně uvedou informace k projektu. Je potřeba uvést, na jaký účel chce organizace získat a použít finanční prostředky, jaké jsou další finanční zdroje a návrh hesla projektu. Projekt musí být důvěryhodný, transparentní a veřejně prospěšný.

Pro **účel veřejné sbírky (účel DMS)** si občanské sdružení Hvězda může zvolit jakékoliv centrum z komplexu svých sociálních služeb. K nestátnímu zdravotnickému zařízení se bude vztahovat žádost o grant, tak bych zvolil jedno ze středisek Centrum denních aktivit, Seniorcentrum či Centrum rozvoje lidských zdrojů:

- podpora některých sociálních služeb v rámci denního stacionáře (sociálně terapeutické činnosti, výchovné, vzdělávací či aktivizační činnosti, všestranné rozvíjení osobnosti klientů);
- podpora klientů v rámci sociálně terapeutických dílen (vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností, učení se být soběstačný, upevňování motorických a sociálních dovedností, rozvíjení psychických vlastností);
- dovybavení či modernizace keramické, rukodělné nebo tkalcovské dílny, které má Hvězda k dispozici;
- podpora ošetrovatelských a rehabilitačních služeb, terapie, sociálního poradenství či edukačních služeb pro seniory, případně klienty s určitým postižením;
- úhrada zdravotnických či rehabilitačních nástrojů a pomůcek do různých středisek;
- zajištění pro klienty nějaký druh kulturní či společenské akce, výlet do přírody, návštěva ZOO

Komunikační kampaň uvádí, jak bude DMS služba organizací komunikována a propagována k veřejnosti. Tento plán lze předložit v libovolné formě:

- občanské sdružení Hvězda by mohlo DMS službu propagovat na svých internetových stránkách, ve výroční zprávě, nebo na internetových stránkách města Zlína či Zlínského kraje.

Mezi další povinné přílohy patří:

- **doklad o existenci žadatele pod dobu nejméně dvou let** – v případě občanského sdružení se jedná o originál nebo úředně ověřenou kopii potvrzení Ministerstva vnitra o registraci občanského sdružení, respektive kopii stanov a úředně ověřenou kopii dokladu o přidělení IČ;
- **výroční a finanční zpráva za poslední dva roky;**
- **čestné prohlášení** statutárního nebo pověřeného zástupce, že organizace nevstoupila do likvidace, nebyl na ni prohlášen konkurs nebo nebylo zahájeno vyrovnací řízení nebo nebyl návrh na prohlášení konkursu zamítnut pro nedostatek majetku anebo na ni nebyla vyhlášena nucená správa;
- **doklad o zřízení veřejné sbírky** pronájmem telefonní linky určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky.

8.1.4 Schvalování nových žádostí

Žádost občanského sdružení Hvězda o zapojení se do projektu DMS musí projít schválením Rady DMS, která se schází 4x do roka.

Tato rada koordinuje a kontroluje projekt DMS. Má 7 členů, kteří společně jednou za čtvrt roku rozhodují o parametrech projektu a zapojení jednotlivých organizací. Členové jsou složeni ze zástupců mobilních operátorů (T-Mobile, Telefónica O2 a Vodafone), z občanských sdružení Fórum dárců a APLA a z Nadace Partnerství.

Podzimní termín Rady je 19. září 2012. Kompletní žádosti je nutné podávat v tištěné podobě do pátku 31. srpna 2012 na adresu Fóra dárců (Palác Lucerna, 5. patro, Štěpánská 61,

116 02 Praha 1) a elektronicky na email asistentky dárcovských programů Darje Novákové (dmsasistent@donorsforum.cz).

8.1.5 Jak služba DMS funguje

Po schválení registrace získá Hvězda své heslo do tohoto systému. Na základě tohoto hesla a univerzálního telefonního čísla (87 777) mohou lidé přispívat na projekt organizace. Fórum dárců zasílá jednou měsíčně přehled o počtu obdržených dárcovských SMS. Cena jedné SMS je 30 Kč, organizace z toho obdrží 27 Kč. Rozdíl v částce pokrývá náklady operátorů, technického providera a zajištění služby ze strany Fóra dárců.

Tab. 27 ukazuje, jak probíhá proces zapojení se do projektu DMS. Ke spuštění je nutné mít zřízenou veřejnou sbírku – co je k tomu potřeba a jak probíhá její zřízení, bylo rozebráno v předchozích kapitolách.

Tab. 27 Proces zapojení se do projektu DMS (vlastní zpracování)

	DÍLČÍ ČINNOST	ČASOVÝ ÚDAJ
1	Studium podmínek pro registraci do projektu DMS	1 den
2	Vyplnění registračního formuláře a zajištění všech potřebných příloh - odeslání v tištěné podobě	Lze stihnout do 1 týdne
3	Zasedání Rady DMS - schvalování nových žádostí	Rada zasedá 4x do roka, nejbližší termín je 19. 9. 2012
4	Spuštění projektu - obdržení hesla (po úspěšném schválení)	Nejdříve do 1 týdne od zasedání Rady - ideální případ (schválení bez připomínek)
5	Zaslání finančních prostředků od operátorů za jednotlivé měsíce na transparentní účet Fóra dárců	Do 30 dnů
6	Zaslání finančních prostředků z transparentního účtu Fóra dárců na zvláštní účet o.s. Hvězda	Nejpozději do 30 dnů po obdržení finančních prostředků od operátorů na účet Fóra dárců
7	Poskytnutí informací o využití finančních prostředků z projektu DMS na svých webových stránkách a Fóru dárců	Do 3 měsíců

8.1.6 Očekávaný finanční přínos DMS

Tab. 28 znázorňuje, jaký je očekávaný obnos finančních prostředků z projektu DMS za 3 měsíce.

Tab. 28 Očekávaný finanční přínos DMS (vlastní zpracování)

Období	Očekávaný počet obdržených DMS	Očekávaná suma finančních prostředků (Kč)
1. měsíc	100	2 700
2. měsíc	100	2 700
3. měsíc	100	2 700
CELKEM	300	8 100

Počty DMS u jednotlivých organizací jsou za jednotlivé měsíce různé. Zkušební doba tohoto systému je 3 měsíce. Za tuto dobu by organizace měla obdržet minimálně 300 DMS, tj. 100 DMS měsíčně. Není pak sice nutné striktně dodržovat počet 100 DMS měsíčně, ale není určitě moc efektivní, aby DMS byly v řádu jednotek měsíčně. Pokud by se občanskému sdružení Hvězda podařilo obstát v této zkušební době a pokud by každý měsíc obdržela kolem 100 DMS, mohla by čtvrtletně počítat se zhruba 8 tis. Kč navíc. I když to není mnoho, může tato suma pomoci spolufinancovat jakýkoliv projekt v rámci poskytovaných služeb občanského sdružení Hvězda.

8.1.7 Shrnutí výhod a nevýhod projektu DMS

Následující tabulka (Tab. 29) přehledně shrnuje, jaké má projekt DMS výhody a nevýhody:

Tab. 29 Výhody a nevýhody DMS (vlastní zpracování)

VÝHODY a POZITIVA	NEVÝHODY a RIZIKA
Jednoduchost - možnost získat finanční prostředky od jednotlivců formou SMS (odpadá složité vypisování složenek nebo zadávání bankovních příkazů)	Není pro začínající organizace - podmínka veřejně přístupné výroční zprávy a finanční zprávy a prokazatelné činnosti v jedné z podporovaných oblastí za nejméně dva poslední roky
Široký okruh podporovaných činností - sociální a humanitární, vzdělávání, kulturní, zdravotní, ochrana lidských práv, ochrana životního prostředí, péče o ohrožené a znevýhodněné děti a mládež	Nutnost zřídit nejdříve veřejnou sbírku formou pronájmu telefonní linky - vyžaduje určitý čas, hrozí riziko odložení žádosti z důvodu chybějících povinných náležitostí
Nenáročné podmínky pro registraci pro zavedené organizace	Rada DMS se schází každé čtvrtletí - proto je potřeba projekt dobře časově naplánovat, aby nedošlo k zbytečným prodlevám
Důvěryhodnost - všechny žádosti jsou schvalovány radou DMS, po vyhodnocení sbírky je nutnost zveřejnit informace o využití finančních prostředků (každý dárcce má možnost ověřit si, jak bylo se získanými prostředky z DMS naloženo)	Splnění informační povinnosti - do 3 měsíců nutno poskytnout informace o využití finančních prostředků na svých webových stránkách a zaslat je Fóru dárců (v případě že tak nebude učiněno, hrozí dané organizace sankce)
Transparentnost - Fórum dárců má zřízen transparentní účet u Raiffeisenbank (č. účtu 500400/5500), na kterém jsou informace o objemu finančních prostředků z DMS	
Prodlužování ukončených projektů - organizace, které chtějí službu prodloužit nebo reaktivovat, nemusí již čekat na schválení Radou (pokud zůstává stejné heslo a účel projektu)	Zpožděnost přijatých finančních prostředků - celý proces převodu finančních prostředků za DMS trvá 1,5 - 2 měsíce (organizace získá finanční prostředky např. za měsíc září zhruba v polovině listopadu)
Informovanost - Fórum dárců 1x měsíčně zašle přehled o obdržených dárcovských SMS	Riziko že daná organizace neobdrží předpokládaný počet DMS a bude muset použít k financování i jiné zdroje

8.2 Darujspravne.cz

Darujspravne.cz je projekt zaměřený na individuální dárce, jehož hlavním cílem je rozvoj osobního dárcovství a angažovanosti veřejnosti do neziskových projektů. Snahou je co nejvíce zkrátit cestu mezi dárci a neziskovými organizacemi.

Prispívání neziskovým organizacím přes tento portál je velmi snadné. Každý kdo sem zavítá, si může vybrat organizaci dle regionu, oblasti podpory (děti, senioři, životní prostředí, kultura, atd.), případně může vypsát její jméno do vyhledávače. U každé organizace jsou uvedené ikonky, které symbolizují různé platební metody a každý se tak může rychle zorientovat, jakým způsobem může tu či onu organizaci (projekt) podpořit.

Každá organizace, která se chce zapojit, musí mít povolenou veřejnou sbírku, mít za sebou více jak 2 roky existence a doložit určité doklady.

8.2.1 Výhody registrace na Darujspravne.cz

V případě, že se občanské sdružení Hvězda zaregistruje na tento portál, může využívat řadu výhod:

Přístup k novým potenciálním dárcům – jedná se o dárce, kteří např. chtějí darovat více než 30 Kč prostřednictvím DMS. Také zde Hvězda může narazit na dárce, kteří vyhledávají informace o pomoci neziskovému sektoru prostřednictvím internetu.

Publicitu – Hvězda se může zviditelnit i mimo oblast Zlínského kraje. Tento projekt je totiž medializován Fórem dárců, na sociálních sítích a partnerem projektu - Centrum.cz.

Důvěru dárců – každá zaregistrovaná organizace je prověřování Fórem dárců, že je transparentní a „zdravá“. Tím pádem se potenciální dárci nemusí obávat, že by jejich poskytnuté finanční prostředky byly zneužity na jiné účely.

Různé platební (dárcovské) metody

Jakýkoliv projekt občanského sdružení Hvězda pak může být rychle a snadno finančně podpořen rovnou ze stránek darujspravne.cz pomocí následujících moderních platebních nástrojů:

- **platební karty** – jde o přijímání plateb pomocí platebních karet na 3D Secure bráně. Jedná se o standard zabezpečení on-line transakcí platebními kartami zavedený karetními asociacemi VISA a MasterCard. Příjemce obdrží celou poslanou částku,

není zde tedy žádný poplatek. Minimální částka pro darování platební kartou je 100 Kč.

- **platba bankovním převodem** - při převodu peněz je buď vložena hotovost na určitý účet, nebo je převedena určitá částka z účtu na účet bezhotovostně. Druhá metoda probíhá buď elektronicky, nebo pomocí složenky.
- **Slevomat** - slevový portál Slevomat přináší svým zákazníkům akce, kdy je možné zakoupit darovací voucher a ten pak uplatnit na portálu darujspravne.cz (zadává se kód, který obdrží zákazník Slevomatu po zaplacení darovacího voucheru). Celá částka, kterou poukázka umožňuje darovat je pak poslána na sbírkový účet vybrané neziskové organizace. Darovací voucher je možné získat i uplatněním kreditů, které zákazníci Slevomatu získávají za své nákupy.
- **PaySec platba** – PaySec je elektronická internetová peněženka a umožňuje okamžité platby přes internet (platby probíhají online). Jedná se o rychle dostupné řešení pro provedení platby na internetu pro klienty všech bank. Zřízení PaySec konta je jednoduché, rychlé a zdarma. Není důležité, u jaké banky má dárce účet. Konto PaySec si každý libovolně „nabije“ bankovním převodem nebo pomocí platební karty. PaySec je bezpečnější než platební karta, protože umožňuje autorizaci transakcí pomocí SMS. Minimální částka pro darování platbou PaySec je 2 Kč.

8.2.2 Finanční přínos registrace na Darujspravne.cz

Při analyzování, jak velké finanční příspěvky dostávají neziskové organizace s podobným zaměřením jako o. s. Hvězda, jsem zjistil, že se tyto příspěvky většinou pohybují max. v řádech pár tisíců za měsíc. Jedná se tedy podobně jakou u DMS spíše o menší finanční podporu, její výhoda však zase tkví v její pravidelnosti.

8.3 TechSoup Česká republika

8.3.1 Co je TechSoup ČR

TechSoup ČR je českým partnerem organizace TechSoup Global, která se zaměřuje se na budování technologických kapacit neziskových organizací. Patří mezi nejstarší a největší

neziskové organizace působící v oblasti informačních technologií. Prostřednictvím strategického partnerství se společností Microsoft a dalšími technologickými firmami vytvořil TechSoup globální platformu pro neziskový sektor. TechSoup poskytuje neziskovým organizacím přístup k softwarovým darům společností GiftWorks, Microsoft a SAP.

8.3.2 Podmínky registrace

Aby mohlo občanské sdružení Hvězda využít této nabídky, musí se nejprve zaregistrovat, poté získá oprávnění, díky němuž si bude moci objednávat softwarové produkty v internetovém obchodě. K úspěšnému zaregistrování je ovšem nutno splnit programové kritéria.

Tab. 30 Obecná kritéria oprávněnosti (vlastní zpracování)

Pro koho je nabídka určena	Organizace registrované v ČR: – jež realizují obecně prospěšné projekty – jež svou činností splňují podmínky zákona o daních z příjmů (ve smyslu možnosti snížení ZD z příjmu PO o hodnotu poskytnutého daru)
Jaké typy neziskových právnických osob se mohou zapojit	– nadace a nadační fondy – obecně prospěšné společnosti – občanská sdružení – charitativní organizace a zařízení zřízená církvemi – veřejné knihovny
Jaké dokumenty musí doložit občanské sdružení	– aktuální stanovy – doklad o tom, kdo jedná jménem občanského sdružení – čestné prohlášení

Doplňující informace:

- **nadace, nadační fondy a obecně prospěšné společnosti** musí být zapsané v obchodním rejstříku;
- **občanská sdružení** musí být registrovaná na Ministerstvu vnitra ČR;
- **charitativní organizace a zařízení zřízená církvemi** musí být zapsány v Registru evidovaných právnických osob na Ministerstvu kultury;
- **veřejné knihovny** musí být vedené v evidenci Ministerstva kultury ČR a darovaný software mohou použít pouze na vybavení počítačů, jež slouží návštěvníkům veřejné knihovny;

- co se týče **aktuálních stanov**, je potřeba předložit buď originál, nebo jeho úředně ověřenou kopii;
- **doklad o tom, kdo jedná jménem občanského sdružení** lze získat např. formou zápisu z jednání Valné hromady organizace, která volila současný výkonný výbor (představenstvo);
- **čestné prohlášení** je dopis podepsaný statutárním zástupcem dané organizace – v tomto dopise se stvrzuje, že dary poskytnuté organizaci snižují základ daně příjmů právnických osob a dále se v tomto dopise uvádí oficiální e-mailová adresa, která by měla sloužit pro veškerou následnou komunikaci s TechSoup ČR.

Spolu s obecnými kritérii oprávněnosti je třeba splnit i specifická kritéria oprávněnosti jednotlivých dárcovských partnerů programu TechSoup ČR (stačí splnit tato kritéria pro alespoň jednoho z dárcovských partnerů).

Následující tabulka (Tab. 31) přehledně shrnuje jednotlivé body procesu registrace.

Tab. 31 Proces registrace na TechSoup ČR (vlastní zpracování)

Jednotlivé činnosti	Doba trvání
Studium obecných kritérií oprávněnosti společnosti TechSoup ČR a specifických kritérií oprávněnosti jednotlivých dárcovských partnerů	1 den
Registrace na stránky TechSoup ČR	1 den
Příprava požadovaných dokumentů a jejich odeslání	1 den
Vyhodnocení ze strany TechSoup a potvrzení registrace	do 5 dní
Zaslání uživatelského jména a hesla	1 den

8.3.3 Kritéria oprávněnosti společnosti Microsoft

Přestože může mít daná organizace odpovídající právní formu (viz. obecná kritéria oprávněnosti), nemusí mít automaticky nárok na získání daru. V tabulce (Tab. 32) lze vidět, které typy organizací nejsou oprávněny získat softwarový dar od společnosti Microsoft. Občanské sdružení Hvězda splňuje jak obecná kritéria, tak i kritéria společnosti Microsoft.

Z toho plyne, že se může zaregistrovat na stránkách TechSoup ČR, vybrat si jakýkoliv software od Microsoftu a objednat si jej.

Tab. 32 Kritéria oprávněnosti společnosti Microsoft (vlastní zpracování)

Náboženské organizace, které nejsou registrované jako charitativní zařízení	Vzdělávací instituce včetně základních, středních a vysokých škol
Zdravotnické organizace a sítě – včetně nemocnic, ambulantních středisek, domácích zdravotních a asistenčních zdravotních organizací, výzkumných organizací či laboratoří	Neveřejné či soukromé knihovny, školní knihovny, specializované knihovny, vojenské knihovny či knihovny provozované vládními agenturami
Politické organizace a odbory, komerční a obchodní asociace bez dobročinných cílů či aktivit	Organizace zabývající se repasováním počítačů, které následně distribuují či darují školám a neziskovým organizacím
Státní organizace nebo agentury	

8.3.4 Množství licencí a frekvence objednávek - Microsoft

Po schválení registrace se Hvězda stane oprávněnou organizací. Poté získá nárok objednávat si v dvouletých cyklech určitý počet produktů (cyklus organizace začíná v okamžiku zadání první objednávky). Během tohoto cyklu si může požádat o:

- produkty z až 10 produktových skupin - v rámci každé skupiny až o 50 licencí (omezení ve výši 50 licencí na jednu organizaci obvykle umožňuje, aby si organizace příslušný produkt nainstalovala na 50 počítačích);
- maximálně 5 serverových produktů bez ohledu na příslušnou skupinu produktů.

Skupina produktů se skládá z produktů, které slouží k velmi podobnému či stejnému účelu. Například ve skupině Operační systémy Windows lze najít různé druhy Windows ve všech jazycích a v různých verzích.

Nový cyklus by u Hvězdy začal po uplynutí dvou let od první objednávky – po této době dojde k anulaci počtu vyčerpaných licencí. Během tohoto cyklu však Hvězda nemusí vyčerpat celý počet licencí, na které má nárok. Počet objednávek není limitován ani časově ani minimálním množstvím licencí - o produkty tak může žádat kdykoli v průběhu cyklu.

8.3.5 Objednávka softwaru prostřednictvím TechSoup ČR

Je jasné, že téměř žádná organizace (ať už zisková či nezisková) se v dnešní době nemůže obejít bez počítačů a příslušného softwaru nainstalovaného na těchto počítačích. Jelikož software není levná záležitost, nabízí jej neziskovým organizacím Microsoft prostřednictvím TechSoup ČR jen za zlomek běžné ceny.

V nabídce lze najít i jedny z nejvyužívanějších produktů domácností i firem – operační systémy Windows a kancelářské balíky Office (to vše v různých verzích a provedení). Na stránkách TechSoup se doporučují programy Windows 7 a Office 2010. Uděláme si tedy srovnání potenciálních objednávek 10 kusů (licencí) od obou druhů softwaru.

Následující dvě tabulky (Tab. 33 a Tab. 34) srovnávají, kolik by občanské sdružení Hvězda zaplatilo, kdyby si objednalo 10 licencí na Windows 7 a Office 2010 přes TechSoup ČR a kolik by zhruba stála ta samá objednávka v některé z počítačových prodejen.

Tab. 33 Nákup produktů za zvýhodněné ceny TechSoup (vlastní zpracování)

Položka	Administrativní poplatek za kus (Kč)	DPH 20 % za kus (Kč)	Počet ks	Cena celkem (Kč)
Windows 7 Professional	246	49,2	10	2 952
Office Standard 2010	493	98,6	10	5 916

Tab. 34 Nákup produktů za běžné ceny v počítačových prodejnách (vlastní zpracování)

Položka	Běžně se prodává od (Kč za kus)	DPH 20 % za kus (Kč)	Počet ks	Cena celkem (Kč)
Windows 7 Professional	2 791	558,2	10	33 492
Office Standard 2010	3 992	798,4	10	47 904

Dodatečné informace k Tab. 34:

- ceny byly stanoveny z internetového obchodu T. S. Bohemia k datu 3. 8. 2012 (v dalších obchodech jsou však ceny obdobné).

Tabulka (Tab. 35) ukazuje, kolik by činila úspora, kdyby Hvězda provedla objednávku vybraného zboží u TechSoup namísto běžného obchodu s výpočetní technikou.

Tab. 35 Úspora vyplývající z objednání zboží u TechSoup ČR (vlastní zpracování)

Položka	Cena celkem za 10 ks u TechSoup (Kč)	Běžná cena celkem za 10 ks (Kč)	Úspora (Kč)
Windows 7 Professional	2 952	33 492	30 540
Office Standard 2010	5 916	47 904	41 988

Zakoupením těchto softwarů by Hvězda navíc obdržela tzv. službu **Software Assurance**:

- program umožňující zdarma upgradovat získaný produkt na nejnovější verzi;
- přístup k e-learningovým kurzům, podpoře při řešení potíží či vícejazyčným verzím produktu;
- zmíněné výhody lze využívat po dva roky (před koncem této dvouleté periody by Hvězda obdržela email s upozorněním o blížící se expiraci této služby);
- expirace nemá vliv na licenci - ve využívání získaného produktu lze nadále pokračovat.

8.3.6 Kritéria oprávněnosti společností GiftWorks a SAP

Společnost GiftWorks má svůj dárcovský program určen jen pro organizace, jež mají roční rozpočet do 50 tis. USD (cca 1 mil. Kč). Tímto kritériem je občanské sdružení Hvězda vyřazeno ze hry a nemůže tak využít software společnosti GiftWorks za zvýhodněné ceny (rozpočet Hvězdy za rok 2011 kolem 60 mil. Kč).

Společnost SAP dává k dispozici svůj dárcovský program pouze organizacím, jež mají roční rozpočet menší než 10 milionů USD. Program však není určen pro organizace, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 36). Občanské sdružení Hvězda splňuje i požadavky společnosti SAP, proto se může ucházet také o produkty této firmy.

Tab. 36 Kritéria oprávněnosti společnosti SAP (vlastní zpracování)

Školy a vzdělávací instituce včetně vysokých škol, univerzit, nebo obchodních škol	Knihovny, náboženské organizace
Organizace podporující politické strany či kandidáty	Profesionální asociace a komory, odborové organizace, profesionální sportovní kluby
Nemocnice a jejich podpůrné organizace, pečovatelské domy, asociace poskytovatelů zdravotních služeb, zdravotní pojišťovny	Vědecký výzkum (kromě výzkumu nemocí a jiného zdravotního výzkumu), konference

Společná kritéria oprávněnosti pro Microsoft, GiftWorks i SAP

Produkty těchto tří firem nemohou využívat organizace, které podporují či praktikují diskriminaci založenou na věku, etnickém původu, pohlaví, národnosti, postižení, rase, vzhledu, náboženství, sexuální orientaci či socioekonomickém původu.

Produkty nesmí být převáděny na jinou organizaci nebo prodávány, dále nesmí být instalovány do počítačů, které budou převedeny nebo prodány jiným organizacím nebo jednotlivcům.

8.3.7 Shrnutí výhod a nevýhod projektu TechSoup ČR

Projekt TechSoup nabízí pro Hvězdu řadu výhod, které jsou shrnuty v Tab. 37.

Tab. 37 Výhody projektu TechSoup ČR (vlastní zpracování)

Možnost registrace pro různé typy neziskových organizací - nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, charitativní organizace, veřejné knihovny
Nenáročné podmínky pro registraci
Široká škála produktů od technologických společností GiftWorks, Microsoft a SAP
Zdarma poskytnutí pomoci a podpory s výběrem softwarových produktů pro registrované organizace
O každém produktu lze získat detailní informace
Jednoduché prohlížení, vyhledávání a třídění produktů dle různých kritérií
Možnost ušetřit až kolem 90 % běžné komerční ceny darovaných produktů
Pravidelné informování o novinkách TechSoup ČR

Jako **nevýhodu** bych viděl to, že každý dárcovský partner má jiné kritéria oprávněnosti. Tudíž některé organizace se kvůli své činnosti či výši rozpočtu nebudou moct zapojit do tohoto projektu, přestože mají požadovanou právní formu. Další nevýhoda tkví v tom, že každá objednávka může obsahovat produkty pouze jednoho dárcovského partnera. To znamená, že pro produkty od jiného dárcovského partnera je třeba vyplnit samostatnou objednávku. Spíše se ale jedná o drobnou překážku a žádný velký problém bych v tom neviděl.

Občanské sdružení Hvězda splňuje obecné kritéria oprávněnosti, dále pak kritéria firem Microsoft a SAP. Může se tedy zaregistrovat na portál TechSoup ČR a objednat si produkty od těchto dvou softwarových společností. Nemůže však využít nabídky firmy GiftWorks, protože nesplňuje kritérium výše rozpočtu.

Myslím, že tento projekt může být pro Hvězdu velmi výhodný a zajímavý. Nabízí totiž příležitost, jak za velmi nízké náklady pořídit nejen nejnovější software, který je potřebný ke každodenní práci, ale také získat pomoc a podporu v této náročné softwarové oblasti.

8.4 Projekt na zkvalitnění péče klientů ve středisku Hospic Hvězda a oddělení Domácí hospicové péče – žádost o grant Nadace VIZE 97

Žádost o nadační příspěvek (grant) je také jednou z cest, jak zajistit finanční prostředky na podporu a zkvalitnění poskytovaných služeb. V České republice působí řada nadací či nadačních fondů. Každá z nich má však jiné poslání a cíle. Proto je prvním krokem vyhledat ty nadace (či nadační fondy), které mají svůj cíl v souladu s cílem naší organizace. Až si vytvoříme určitou databázi „spřátelených“ nadací, je potřeba pravidelně sledovat, jaké aktuální programy a výzvy ta či ona nadace má. Některé programy běží třeba průběžně celý rok, či několik let, avšak jiné jsou časově omezeny.

Občanské sdružení Hvězda se rozhodlo využít nabízených programů Nadace VIZE 97. Nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97 má poměrně široký okruh zájmů. Působí hlavně v oblasti sociální, zdravotnické, vzdělávací a kulturní. Menšími finančními částkami Nadace zároveň jednorázově i pravidelně podporuje nejrůznější organizace a jednotlivce, kteří naléhavě potřebují pomoc. Pro Hvězdu je důležité, že se tato nadace zabývá sociální či zdravotnickou tematikou. Projekt by měl spočívat v zakoupení vybavení a zdravot-

nických přístrojů, které by umožnily zkvalitnit poskytované služby (viz. dále - cíle projektu).

Realizace projektu bude probíhat v rámci odborné sekce Nestátní zdravotnické zařízení a to konkrétně ve středisku Hospic Hvězda a oddělení Domácí hospicové péče. V žádosti o grant je nutné tyto dvě sekce představit a popsat, jaké činnosti a aktivity vykonávají, odůvodnit potřebu projektu, vymezit cílové skupiny klientů (pacientů) a hlavně jaký je cíl by měl projekt zajistit. Pořízené přístroje by měly sloužit nejen středisku Hospic Hvězda, ale také k zapůjčení klientům z oddělení Domácí hospicové péče.

8.4.1 Popis současného stavu – Hospic Hvězda a Domácí hospicová péče

Hospic Hvězda je lůžkové nestátní zdravotnické zařízení, které vzniklo v roce 2003. Středisko Hospic Hvězda má registrováno 14 lůžek. Jeho posláním je poskytování paliativní péče, tzn. odstraňování či zmírňování příznaků postupující závažné nevléčitelné nemoci, u níž byly v léčbě vyčerpány všechny možnosti a prostředky vedoucí k uzdravení nemocného. Klientům je poskytována obecná i specializovaná paliativní péče.

Středisko Hospic Hvězda se nachází na adrese Sokolovská 967, 763 02 Zlín – Malenovice. Objekt je umístěn v klidné městské části Malenovice. Veškeré prostory jsou bezbariérové. Umístění budovy splňuje stanovené požadavky na časovou dostupnost danou dobou dojezdu pro zdravotnickou záchrannou službu, lékařskou službu první pomoci, policii a hasiče. Z důvodu zvýšeného zajištění bezpečnosti klientů jsou chodby vybaveny signalizačním zařízením.

Domácí hospicová péče je jednou z forem komplexní zdravotní péče, která je poskytována klientovi v jeho vlastním sociálním prostředí. Jedná se o odbornou zdravotní péči klientům v preterminálním a terminálním stádiu života, která jim umožňuje zmírnit nežádoucí projevy závažné a mnohdy nevléčitelné nemoci. Posláním oddělení Domácí hospicové péče je podpořit umírajícího člověka a jeho blízké, aby společně a důstojně mohli projít touto životní etapou.

8.4.2 Zdůvodnění potřeby projektu

Potřeba projektu spočívá ve skutečnosti, že v regionu je stálý nedostatek lůžkových zařízení obdobného typu. Důkazem je neustále se prodlužující seznam čekatelů na umístění, kterým v současnosti nelze vyhovět.

8.4.3 Vymezení cílové skupiny

Služby jsou určeny pro:

- osoby s pokročilým stádiem onkologického onemocnění;
- osoby s pokročilým stádiem závažných neonkologických onemocnění;
- osoby s potřebou kvalitní a efektivní léčby bolesti;
- pacientům s domácí umělou plicní ventilací.

Cílovou skupinu paliativní péče tvoří klienti všech věkových kategorií v pokročilých a konečných stádiích nevyléčitelných chorob (např. nádory, konečná stádia chronického srdečního selhání, jaterní cirhózy, onemocnění ledvin, klienti s neurologickými onemocněními typu demence, roztroušené sklerózy a klienti ve vigilním kómatu).

Okruh osob, pro které je určena domácí hospicová péče, tvoří klienti všech věkových, diagnostických a indikačních skupin, jejichž ošetřující lékař po zhodnocení celkového zdravotního stavu a stavu sociálního prostředí klienta rozhodne o poskytování této péče.

8.4.4 Konkrétních aktivity sociální služby

Sociální služby pro klienty zahrnují:

- poskytnutí ubytování a stravování;
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu;
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu;
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím;
- sociálně terapeutické činnosti (např. aromaterapie, muzikoterapie, socioterapie, kognitivní rehabilitace, mozkový trénink, zooterapie, logopedie);

- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání běžných záležitostí;
- aktivizační činnosti
 - prostřednictvím aktivizačních činností zajistit takovou pomoc a podporu, aby zachovávala důstojné a aktivní dožití života až do poslední možné chvíle,
 - aktivizační služby poskytovat s ohledem na práva klientů,
 - podporovat a udržovat rozumové, smyslové a motorické schopnosti a dovednosti klientů s ohledem na jejich tělesné, duševní, sociální a spirituální potřeby a zdravotní stav;
- pomoc při odstranění nebo tlumení bolesti, sledování základních životních funkcí;
- péči o správnou výživu a hydrataci nemocného;
- zaučení rodiny v ošetřování těžce nemocného člověka.

8.4.5 Hodnocení efektivity

Efektivitu lze hodnotit zejména schopností naplnit očekávání klientů v dostupnosti péče, poskytnout péči klientům i s náročnou diagnostikou a indikací, schopností zvládnutí krizových či náročných situací při poskytování služeb.

O úspěšnosti svědčí trvale téměř 100 % obloženost (ukazatel využití lůžkového fondu v procentech) a vysoký počet zájemců o umístění, jejichž podané žádosti jsou schváleny sociální komisí a evidovány v seznamu čekatelů.

8.4.6 Cíl projektu

Základní ideou projektu je zkvalitnit péči klientům lůžkového zařízení Hospice Hvězda a klientům oddělení Domácí hospicové péče zakoupením vybavení, zdravotnických přístrojů a pomůcek (např. jídelní stolky, noční stolky, chodítka, hrazdičky, převazové vozíky, servisovací vozíky, schůdky, zástěny, tonometry a glukometry). Vybavení poslouží nejen klientům, ale také ulehčí náročnou práci zdravotnickému personálu. Tato investice by měla přispět ke zkvalitnění odborné péče poskytované nejen těžce nemocným pacientům, ale často i umírajícím na oddělení domácí hospicové péče.

Následující tabulka (Tab. 38) přehledně shrnuje základní informace o projektu.

Tab. 38 Informace o projektu (interní dokument o. s. Hvězda)

Název projektu	Zkvalitnění péče klientů ve středisku Hospic Hvězda a oddělení Domácí hospicové péče
Cílová skupina	těžce nemocní lidé všech věkových kategorií
Kolika lidem projekt poslouží	Hospic Hvězda - 14 klientů Domácí hospicová péče - 10 klientů (průměr za rok)
Místo realizace projektu	Hospic Hvězda - Sokolovská 967, 763 02 Zlín-Malenovice Domácí hospicová péče (zázemí) - Zarámí 4077, 760 01 Zlín
Výhody	zajištění stability a udržitelnosti projektu do dalších let s možností zvýšení kapacity
Nevýhody	nutná finanční spoluúčast - vícezdrojové financování
Dopad projektu	zkvalitnění úrovně poskytovaných sociálních a zdravotních služeb
Datum zahájení a ukončení projektu	1. ledna 2013, 31. prosince 2013
Spoluúčast financování	fyzické a právnické osoby poskytující organizaci finanční dary
Celková částka na uskutečnění projektu	238 000 Kč
Požadovaná částka od Nadace VIZE 97	200 000 Kč

Rozdíl mezi celkovou a požadovanou částkou by měly pokrýt finanční dary od fyzických či právnických osob. I když z finanční analýzy vyplynulo, že hodnota poskytovaných darů se v čase snižovala, v roce 2010 dosáhla necelých 800 tis. Kč. Z toho vyplývá, že pokud se tento trend nebude rapidně snižovat, neměl by být problém ani teď, ani v budoucnu dofinancovávat různé projekty, včetně tohoto. I když Nadace VIZE 97 nemá nějaký horní limit poskytovaných příspěvků, vždy je dobré pokusit se určitý projekt financovat z více zdrojů. Myslím, že tento krok vnímají nadace pozitivně a to může zvýšit šance, že zrovna naší žádosti bude vyhověno a projekt bude moci být zrealizován. Někdy je to i nutnost, protože některé nadace přímo vyžadují spolufinancování a poskytují příspěvky např. jen do určitého procenta celkové částky.

Datum zahájení projektu (1. 1. 2013) znamená, že od tohoto dne se začne s výběrem dodavatele (v případě schválení nadačního příspěvku). Datum ukončení projektu (31. 12. 2013) představuje, že již musí být zboží nakoupené, zaplacené a zařazené do užívání.

8.4.7 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je jedna z povinných příloh žádosti o grant. V následující tabulce (Tab. 39) můžeme vidět jednotlivé položky, jejich počet a cenu. Ceny lze zjistit buď na internetu, nebo z minulých zakázek (pokud se jedná o stejné či obdobné zboží). Je potřeba říci, že ceny jsou orientační, a tak se výsledná suma může lehce změnit.

Tab. 39 Rozpočet projektu (interní dokument o. s. Hvězda)

Položka	Počet kusů	Cena za kus (Kč)	Cena celkem (Kč)
Jídelní stolky k lůžku klienta	15	2 500	37 500
Chodítka vysoké (U - 2 B)	3	6 000	18 000
Chodítka s brzdou (U 1)	5	5 000	25 000
Noční stolky dřevěné	6	6 000	36 000
Hrazda	10	2 850	28 500
Hrazdička plastová včetně popruhu	10	1 000	10 000
Převazový vozík	2	8 000	16 000
Vozíky servírovací (převoz jídla)	3	4 000	12 000
Schůdky	2	1 500	3 000
Zástěna kovová s plastovou výplní	6	6 000	36 000
Tonometr digitální	2	3 000	6 000
Glukometr	2	5 000	10 000
Celkový rozpočet projektu			238 000

8.4.8 Časový harmonogram procesu žádosti o nadační příspěvek

Tabulka (Tab. 40) znázorňuje, jak probíhá proces žádání nadace o grant, co předchází samotné žádosti a co vše je s ní spojeno. Tento harmonogram vychází z toho, že už má organizace představu o tom, co chce realizovat a proto vyhledává vhodné programy nadací, od kterých by mohla získat nadační příspěvek. I když má každá nadace své specifické podmínky, tak myslím, že proces spojený s žádostí o grant je velmi podobný u všech nadací a vypadá následovně:

Tab. 40 Časový harmonogram žádosti o grant (vlastní zpracování)

	Popis fáze projektu	Doba trvání	Datum uskutečnění
1.	Analýza vhodných nadací, nadačních fondů a jimi nabízených programů a vypisovaných výzev - musí být v souladu s posláním a cíli naší organizace.	1 - 2 dny	4. - 5. 6. 2012
2.	Studium podmínek pro udělení nadačního příspěvku.	1 - 2 dny	6. - 7. 6. 2012
3.	Sepsání průvodního dopisu - je důležité uvést, zda a kdy bylo v minulosti žádáno u dané nadace o příspěvek a jak byla žádost vyřízena.	1 den	8. 6. 2012
4.	Vyplnění formuláře žádosti, zajištění podpisu statutárního zástupce.	5 dní	11. - 15. 6. 2012
5.	Příprava příloh - kopie dokladu o registraci organizace, jednoduchý rozpočet projektu, kopie dokladu o oprávnění žadatele jednat jménem organizace, výroční zpráva za poslední účetní období.	9 dní	18. - 28. 6. 2012
6.	Odeslání průvodního dopisu, žádosti a všech potřebných příloh v písemné podobě.	1 den	29. 6. 2012
7.	Rozhodnutí správní rady nadace, zda bude naší žádosti vyhověno.	3 - 6 měsíců	1. 10. 2012 – 1. 1. 2013
8.	Objednání námi požadovaného zboží a obdržení faktury od prodejce (v případě že nadace schválí naši žádost).	1 - 2 týdny	2. - 16. 1. 2013
9.	Zaslání faktury nadaci.	1 den	17. 1. 2013
10.	Uzavření smlouvy o poskytnutí nadačního příspěvku mezi naší organizací a nadací.	2 dny	18. – 21. 1. 2013
11.	Zaslání nadačního příspěvku.	1 den	22. 1. 2013
12.	Příjem objednaného zboží a úhrada faktury z poskytnutého nadačního příspěvku.	2 dny	23 - 24. 1. 2013

Čas na vyplnění formuláře žádosti se odvíjí od toho, jak moc podrobně chce nadace popsat chystaný projekt. Nějakou dobu si vyžádá konzultace s jednotlivými pracovníky oddělení, se kterými chystaný projekt souvisí, aby se mohl správně stanovit cíl a cílová skupina. Také

záleží na tom, zda se třeba v minulosti již podobný projekt realizoval a jestli tedy existuje nějaký vzor, nebo se jedná o zcela něco nového, s čím dosud nejsou žádné zkušenosti.

Příprava příloh se také odvíjí od požadavků dané nadace. Pokud se jedná jen o kopie určitých dokladů a o výroční zprávu za poslední rok, neměl by to být problém a vše to lze stihnout např. během 1 dne. Pokud ovšem musí organizace doložit i rozpočet projektu či nezávislé zhodnocení, celý proces se může protáhnout.

Proces objednání požadovaného zboží se odvíjí od toho, zda daná organizace musí vyhlásit výběrové řízení na dodavatele či nikoliv. V případě výběrového řízení se pochopitelně časově protáhne i tato část.

9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část přinesla čtyři nové způsoby financování pro občanské sdružení Hvězda.

Nejdřív byl popsán **projekt dárcovské SMS**, jeho cíle a podmínky pro registraci. Kapitola o registraci DMS služby obsahovala účel veřejné sbírky (DMS projektu), komunikační kampaň a povinné přílohy. Dále bylo nastíněno, jak probíhá proces schvalování nových žádostí a jak DMS služba funguje. Pomocí tabulky pak bylo přehledně ilustrováno, jak probíhá celý proces zapojení se do projektu DMS. Na konci pak byly shrnuty výhody a nevýhody tohoto projektu. V této části byl také popsán postup, náležitosti a doklady pro založení veřejné sbírky, která je pro fungování DMS nezbytná. Očekávaný finanční přínos tohoto projektu je 8 100 Kč za tři měsíce. Jedná se o částku, které by měla organizace dosáhnout v prvních 3 měsících, aby mohla i nadále pokračovat.

Dále byl představen projekt **Darujspravne.cz**. Byly zde uvedeny výhody registrace na tomto portálu a také různé platební metody, pomocí kterých lze přijímat finanční dary na různé projekty. Očekávaný finanční přínos je max. pár tisíc za měsíc (podobně jako u DMS).

Jako třetí byl uveden projekt **TechSoup ČR**. Jedná se o organizaci, která poskytuje software neziskovým organizacím za zlomek tržní ceny. Konkrétně jde o software od společností Microsoft, GiftWorks a SAP. Tuto nabídku však nemůže využít každá nezisková organizace, proto byly nejdříve uvedeny podmínky registrace a byla provedena analýza jednotlivých kritérií oprávněnosti, aby bylo zjištěno, který software může využít občanské sdružení Hvězda. Jako nejužitečnější byl vybrán software od Microsoftu, a proto na něm bylo ilustrováno, kolik korun lze při dané objednávce ušetřit oproti běžným obchodům s výpočetní technikou. Na konci pak byly představeny výhody a nevýhody tohoto projektu. Při objednání 10 licencí na Windows 7 a Office 2010 přes TechSoup ČR může organizace ušetřit cca 30 tis. Kč za Windows a 40 tis. Kč za Office oproti běžným obchodům s výpočetní technikou.

Poslední projekt představoval **žádost o grant** (200 tis. Kč) nadace VIZE 97. Jedná se o projekt, který je zaměřen na zkvalitnění péče klientů o. s. Hvězda (nákup zdravotnických přístrojů a pomůcek). Nejdříve byl tedy popsán současný stav středisek, kterých se projekt týká. Následovalo zdůvodnění potřeby, vymezení cílové skupiny a hlavně cíl projektu. Dále byl uveden i rozpočet projektu a časový harmonogram, který ilustroval, jak celý proces žádosti o grant probíhá.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl projekt zlepšení současného stavu financování občanského sdružení Hvězda. Cílem projektu bylo navrhnout nové způsoby financování a ukázat cestu, jak se do nich zapojit.

Diplomová práce byla rozdělena na tři části: na část teoretickou, analytickou a projektovou.

Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši z oblasti neziskového sektoru a neziskových organizací. Nejdůležitější byla kapitola o financování nestátní neziskové organizace, kde byly představeny různé zdroje, ze kterých mohou být neziskové organizace financovány. Kapitola o výkonnosti neziskové organizace zase přinesla zásady hospodaření a základní ukazatele finanční analýzy. Tyto dvě kapitoly představovaly základ pro analytickou část této práce.

V analytické části bylo nejdříve představeno občanské sdružení Hvězda a výsledky její práce. Poté již následovala finanční analýza této organizace za roky 2006-2010. V této analýze byly použity ty postupy a ukazatele, které byly relevantní a měly tedy nějakou vypovídající schopnost. Byla provedena analýza majetku, zdrojů, nákladů a výnosů (náklady a výnosy zvlášť z hlavní a doplňkové činnosti). Při této analýze byl kladen důraz jak na změny v čase jednotlivých položek výkazů, tak na změny v % zastoupení dílčích položek na celku. Potom jsem analyzoval občanské sdružení Hvězda pomocí vybraných ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a autarkie. Na konci této části práce byla provedena analýza největších zdrojů financování. Jelikož velkou část zdrojů tvořily provozní dotace, byl také porovnán vývoj obdržených dotací v o. s. Hvězda s vývojem dotací poskytnutých ze státního rozpočtu, vybraných kapitol státního rozpočtu a z rozpočtu Zlínského kraje.

V analytické části bylo zjištěno, že výsledky hospodaření často končily ztrátou. Značný vliv na to měl klesající objem obdržených provozních dotací v jednotlivých letech. Z toho vychází potřeba hledat nové cesty, jak zajistit organizaci další finanční prostředky. A to byl cíl projektové části. Na základě tohoto cíle byly stanoveny čtyři dílčí projekty, které mohou organizaci zajistit další finanční prostředky či naopak ušetřit náklady. Zavedením dárcovských SMS a registrací na portál Darujspravne.cz lze získávat pravidelné menší finanční obnosy, které potom organizace může použít na spolufinancování svých projektů, čímž zajistí těmto projektům vícezdrojové financování, na které je často kladen důraz. Registra-

ce na portál Darujspravne.cz může také Hvězdě přinést větší prestiž a zvýšit povědomí o této organizaci i mimo oblast Zlínského kraje. Žádostí o grant nadace či nadačního fondu lze získat i velký finanční obnos, ale není jistota, že právě naše žádost bude schválena. Občanské sdružení Hvězda má podanou žádost o grant u nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97. Prostřednictvím tohoto grantu chce zkvalitnit péči klientům Hospicu Hvězda a oddělení domácí hospicové péče. Žádost je nyní v procesu schvalování Radou nadace a její rozhodnutí je očekáváno v rozmezí října letošního roku až ledna roku 2013. Využitím nabídky TechSoup ČR může zase Hvězda nakupovat i ten nejnovější software jen za zlomek běžné tržní ceny, čímž lze ušetřit nemalé finanční prostředky, které potom organizace může použít na jiné účely.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BOUKAL, Petr a VÁVROVÁ, Hana. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- [2] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [3] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [4] FRIČ, Pavol, at al. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: výsledky výzkumu NROS a Agnes*. Praha: Agnes a NROS, 2001. 115 s. ISBN 80-902633-7-2.
- [5] HYÁNEK, Vladimír. *Ekonomika neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 114 s. ISBN 80-210-3501-3.
- [6] KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [7] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [8] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací: zejména nevládních organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [9] OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- [10] OTRUSINOVÁ, Milana. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7.
- [11] RAKUŠANOVÁ, Petra a STAŠKOVÁ, Barbora. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Professional, 2007. 116 s. ISBN 978-80-86946-22-1.

- [12] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [13] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [14] RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 10. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 247 s. ISBN 978-80-7263-538-2.
- [15] ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

Elektronické zdroje:

- [1] BOUKAL, Petr. *Vícezdrojové financování kulturních organizací*. [online]. [cit. 2012-07-01]. Dostupný z WWW:
<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-vicezdrojove-financovani-kulturnich-organizaci-.html>
- [2] HAVIT s.r.o. [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupný z WWW:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx#par18>
- [3] Veřejné sbírky. [online]. [cit. 2011-12-28]. Dostupný z WWW:
<http://www.verejnesbirky.cz/index.php?cmd=page&id=15>
- [4] *Vláda České republiky*. [online]. [cit. 2012-07-20]. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2010. Dostupné z WWW:
http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2010.pdf

Interní zdroje:

- [1] Interní zdroje občanského sdružení HVĚZDA

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DDHM	Drobný dlouhodobý hmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DMS	Dárcovska SMS
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
FO	Fyzická osoba
HV	Hospodářský výsledek
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	Nestátní nezisková organizace
OA	Oběžná aktiva
PO	Právnícká osoba
SAMV	Soubor aktiv a movitých věcí

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Čtyřsektorové rozdělení národního hospodářství podle Pestoffa (Rektořík, 2007)</i>	14
<i>Graf 2 Vývoj nákladových druhů hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 3 Vývoj výnosových druhů hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Graf 4 Vývoj nákladových druhů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Graf 5 Vývoj výnosových druhů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Graf 6 Vývoj HV hlavní i doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Graf 7 Variátor nákladů (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Graf 8 Tržby z prodeje služeb hlavní a doplňkové činnosti v roce 2010 (vlastní zpracování)</i>	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Srovnání podnikatelské organizace s NNO (Boukal, 2009, str. 94)</i>	22
<i>Tab. 2 Analýza dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 3 Analýza oběžného majetku (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 4 Analýza vlastních zdrojů (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 5 Analýza cizích zdrojů (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 6 Analýza nákladů hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 7 Analýza výnosů hlavní činnosti (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 8 Analýza nákladů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 9 Analýza výnosů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 10 Vývoj osobních nákladů na 1 zaměstnance (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 11 Vývoj HV hlavní a doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 12 Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 13 Běžná, pohotová a hotovostní likvidita (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 14 Obrat aktiv (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 15 Doba obratu pohledávek a závazků (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 16 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 17 Míra pokrytí ztráty z hlav. činnosti ziskem z doplň. činnosti (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 18 Variátor nákladů (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 19 Míra finanční nezávislosti a věřitelského rizika (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 20 Analýza autarkie (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 21 Analýza přijatých dotací (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 22 Vývoj objemu dotací z vybraných kapitol SR (Rozbor financování NNO, 2010) ..</i>	71
<i>Tab. 23 Vývoj objemu dotací ze státního rozpočtu (Rozbor financování NNO, 2010)</i>	72
<i>Tab. 24 Vývoj objemu dotací z krajských rozpočtů a z rozpočtu Zlínského kraje (Rozbor financování NNO, 2010)</i>	72

<i>Tab. 25 Náležitosti oznámení o konání veřejné sbírky (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 26 Proces konání veřejné sbírky (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 27 Proces zapojení se do projektu DMS (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 28 Očekávaný finanční přínos DMS (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 29 Výhody a nevýhody DMS (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 30 Obecná kritéria oprávněnosti (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 31 Proces registrace na TechSoup ČR (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 32 Kritéria oprávněnosti společnosti Microsoft (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 33 Nákup produktů za zvýhodněné ceny TechSoup (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 34 Nákup produktů za běžné ceny v počítačových prodejnách (vlastní zpracování)</i> .	91
<i>Tab. 35 Úspora vyplývající z objednání zboží u TechSoup ČR (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 36 Kritéria oprávněnosti společnosti SAP (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 37 Výhody projektu TechSoup ČR (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 38 Informace o projektu (interní dokument o. s. Hvězda)</i>	98
<i>Tab. 39 Rozpočet projektu (interní dokument o. s. Hvězda)</i>	99
<i>Tab. 40 Časový harmonogram žádosti o grant (vlastní zpracování)</i>	100

SEZNAM PŘÍLOH

P I Žádost o grant u nadace VIZE 97

PŘÍLOHA PI: ŽÁDOST O GRANT U NADACE VIZE 97



PŘIHLÁŠKA K ŽÁDOSTI O GRANT

z výnosu prostředků Nadačního investičního fondu (NIF) v roce 2012

Informace o organizaci:

Název organizace	"HVĚZDA - občanské sdružení"
Sídlo	Bratří Sousedníků 1078, 760 01 Zlín
Telefon	577 113 542
Fax	577 113 542
E-mail	sekretar.hvezdazlin@seznam.cz
www	www.sdruzeni.hvezda.cz
Číslo účtu (adresa banky)	č. ú. 200180990/0300 - ČSOB, a. s., Dlouhá 136, 760 01 Zlín
IČO	708 29 560
Právní statut	občanské sdružení
Datum registrace	10. 5. 2000 (MV ČR VS/1-1/43725/00-R), změna Stanov vzata na vědomí dne 3. 4. 2006
Statutární zástupce	Bc. Miroslava Kálivodová
Poslání a základní činnost organizace	Zkvalitnění života a co nejvyšší společenská integrace sociálně a zdravotně znevýhodněných občanů.

Informace o projektu:

Název projektu	Zkvalitnění péče klientů ve středisku Hospic Hvězda a oddělení Domácí hospicové péče
Cílová skupina	těžce nemocní občané
Kolika lidem projekt slouží?	14 klientů - Hospic Hvězda, ročně v průměru 10 klientů - Domácí hospicová péče
Výhody projektu	zajištění stability a udržitelnosti projektu do dalších let s možností zvýšení kapacity
Nevýhody projektu	nutná finanční spoluúčast, vícezdrojové financování
Jaký bude dopad projektu?	Zajištění a zkvalitnění úrovně podmínek při poskytování sociálních služeb a zdravotní péče.
Datum zahájení projektu	1.1.2013
Které další organizace se podílejí na finančním zajištění projektu?	jiné fyzické a právnické osoby poskytující organizaci finanční dary
Garance projektu (název organizace, garantující osoba a kontakt)	MUDr. Bohuslav Škubal, CSc., ředitel Krajské nemocnice T. Bati; tel: 577 551 111 MUDr. Eva Hegmonová, vedoucí ambulance léčby bolesti nemocnice Atlas, tel.: 571 857 334
Celková částka na uskutečnění projektu (rozpočet projektu)	200 000,- Kč
Požadována částka od Nadace VIZE 97	200 000,- Kč
Byla organizace v minulosti podpořena Nadací VIZE 97, popřípadě jakou částkou a kdy	Nebyla.
Obdržela organizace ve své historii grant z prostředků NIFu?	Ano, v roce 2005: Nadace Charty 77 - Konto Bariéry, v roce 2006: Nadace Auxilia

Povinné přílohy k přihlášce:

- 1) písemně zpracovaná žádost s detailním popisem projektu
- 2) registrace organizace, kopie zakládacích listin
- 3) detailně rozpracovaný rozpočet
- 4) ostatní zdroje financování
- 5) zhodnocení předkládaného projektu nejméně dvěma nezávislými subjekty, včetně kontaktních údajů
- 6) kopie zakládacích listin, registrace, úplný statut
- 7) účetní uzávěrka organizace za předchozí rok
- 8) čestné prohlášení o nepřijetí jiného grantu organizace z prostředků NIF (k dispozici na www.vize.cz)