



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

FINANCING OF A NON-PROFIT ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

FILIP KLUS

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klus Filip

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Financování neziskové organizace

v anglickém jazyce:

Financing of a Non-Profit Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FRIČ, P. a R. GOULLI. Neziskový sektor v České republice. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

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

SALAMON, L.M. a H.K. ANHEIER. Defining the non-profit sector: In A Cross National Analysis. Manchester: University Press, 1997. 224 s. ISBN 0-7190-4907-4.

ŠKARABELOVÁ, S. Když se řekne nezisková organizace. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 130 s. ISBN 80-210-3031-3.

NOVOTNÝ, J. a kol. Ekonomika a řízení neziskových organizací. Praha: VŠE, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2013

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá financováním neziskového sektoru (především nestátního) v České republice, její cílem je zmapování a ohodnocení finančních zdrojů těchto organizací.

Abstrakt

This bachelor thesis deals with question of financing non-government and non-profit organization in the Czech Republic. The aim of this bachelor is explore and evaluation of the financial resources for non-profit organizations.

Klíčová slova:

Nezisková organizace, financování, dotace, projekt, efektivnost, Fundraising.

Keywords:

Non-profit organization, Financing, grant, project, efektivty, Fundraising.

Bibliografie:

KLUS, F. *Financování neziskové organizace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 57 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. Května 2013

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Chtěl bych takto poděkovat svým rodičům, kteří mě celou dobu podporovali při mém studiu.

Taky bych chtěl poděkovat mému vedoucímu práce doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1.ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	13
2.1.1. Členění národního hospodářství podle principu financování	13
2.2.NEZISKOVÉ ORGANIZACE PODLE KRITÉRIA GLOBÁLNÍHO CHARAKTERU POSLÁNÍ.....	16
2.3.NEZISKOVÁ ORGANIZACE Z POHLEDU PRÁVNÍCH USTANOVENÍ	18
2.4.DĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PODLE KRITÉRIA FINANCOVÁNÍ	19
2.5.FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	19
2.5.1 Fundraising.....	21
2.5.2 Financování z veřejných zdrojů.....	23
2.5.3 Státní správa a samospráva	23
2.5.4 Financování z Evropské unie	25
2.5.5 Dárcovství a sponzorství	26
2.5.6 Příjmy z vlastní činnosti.....	27
2.5.7 Další zdroje příjmů	28
2.5.8 Nadace a nadační fondy	28
2.6.DOTACE A GRANTY	29
2.6.1 Granty.....	29
2.6.2 Dotace.....	29
2.6.3 Typy dotací	30
2.7.VÝBĚR ZDROJŮ PRO FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	30
3. PRAKTICKÁ ČÁST	32
3.1.SLEZSKÁ DIAKONIE.....	32
3.1.1 Financování Slezské diakonie	32
3.1.2 Horizontální a vertikální analýza rozvahy	36
3.2.PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	39
3.3.VÝBĚR VHODNÉHO ZDROJE FINANCOVÁNÍ	45
4. ZÁVĚR	53
Seznam literatury.....	55

Seznam tabulek	57
Seznam obrázků	57

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá financováním neziskového sektoru v České republice. Jak již sám název napovídá, tyto organizace, nejsou založeny z důvodů vytváření zisků, ale jejich hlavním cílem je obecná prospěšnost. Vytvářet něco jiného než peníze, ne li přímo „dobro“, byla a je bohužel záležitost a tak není divu, že se jí věnuje čím dál víc lidí. A není to snadný úkol, protože dělat něco jiného než jen peníze je mnohdy dost nákladné.

Neziskové organizace v českých zemích měly vždy svou úlohu a tradici. Některé jsou velmi staré zejména ty, které působí v oblasti sociálních služeb a minulosti byly přímo součástí církví nebo s nimi byly nějak propojeny. Ty neziskové organizace, které se vyvinuly v českých zemích až v 19tém století, se ve velké míře dodnes řídí tradicí utvářenými vnitřními vztahy spolků zejména ve sportu, rybářství, myslivosti a podobně. Tyto organizace ale byly potlačeny totalitními režimy fašismem a komunismem.

Úlohu neziskových organizací zdůrazňuje i Václav Havel ve svém projevu: „Občanská společnost je tou nejlepší pojistkou proti možnému nástupu autoritativních sil, které se vždy hlásí o slovo tehdy, kdy má společnost pocit otřesu či nejisté budoucnosti, a které mají pochopitelně tím lepší podmínky k ovládnutí země, čím více moci zůstává v centru. Komunisté dobře věděli, proč potřebovali ovládnout, zmanipulovat a podrobit si každý včelařský spolek...“ (Václav Havel - CO JE OBČANSKÁ SPOLEČNOST - projev 26. Dubna. 1999 v Minneapolis, USA).

V České republice se teprve po roce 1989, tedy po sametové revoluci, tento sektor rozvinul do širších podob. Začaly vznikat neziskové organizace, jež zaplnily prázdné místo na našem trhu především ve směru sociálních služeb a tak na sebe převzaly částečně úlohu státu. V tomto směru musely přijít taky první právní úpravy neziskového sektoru. Byly založeny první nadační fondy a vznikla Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, jako poradní orgán vlády ČR v tomto směru. Zákonodárci státu připravovali půdu pro vznik veřejně prospěšné činnosti, při čemž čerpali především ze zkušeností ze zahraničí. Nicméně stanovisko státu k této problematice v dané době bylo spíše skeptické a rezervované. Teprve mezi léty 1997 až 2001 se zásadně změnil vztah mezi státem a neziskovým sektorem. Nový zákon o nadacích vedl ke spojení nadační sféry.

Byly zpřesněny pravidla ohledně dotací jednotlivých ministerstev a byly rozděleny první finanční prostředky z Nadačního investičního fondu. V dnešní době již neziskové organizace čerpají finance i z Evropské unie a v rámci reformy i z krajů, jež ovlivňují a podporují činnost nestátních neziskových organizací ve svém regionu.

Ve své práci, tedy v její teoretické části, která začíná kapitolou číslo jedna, se zabývám charakteristikou neziskového sektoru obecně a analyzuji způsoby financování. Jelikož je neziskový sektor velice obšírný zaměřil jsem se především na nestátní neziskový sektor a proto, že největší část neziskového sektoru v České republice jsou nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, vybral jsem si organizaci, jež tyto služby poskytuje. Je to se svými cca 100 registrovanými sociálními službami největší poskytovatel sociálních služeb v Moravskoslezském kraji, Slezská diakonie. Tuto organizaci jsem si vybral také pro to, že má povinná praxe na vysoké škole probíhala právě zde. V praktické části ji krátce charakterizuji a zaměřuji se především na analýzu jejich finančních zdrojů. Jelikož gro financování nestátních neziskových organizací spočívá v získávání zdrojů pomocí žádostí o dotace, granty a příspěvky v poslední části mé práce popisuji projektový cyklus a pokouším se o rámcové zpracování projektu a hlavně analýzu zdrojů vhodných pro jeho financování.

1. Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem bakalářské práce je na základě vybraných metod zhodnotit možnosti financování vybrané neziskové organizace.

V teoretické části bude popsán neziskový sektor, jejich charakteristika, členění a způsoby financování, finanční zdroje neziskových organizací a jejich charakteristika a metody výběru vhodného finančního zdroje.

V praktické části bude popsána nezisková organizace Slezská diakonie, její úspěšnost financování, vertikální a horizontální analýza rozvahy. Dále pak návrh podnikatelského plánu pro tuto organizaci a výběr, dle mnou stanovených kritérií, zdroje financování tohoto projektu.

2. Teoretická východiska

2.1. Členění národního hospodářství

Pro správné pochopení neziskového sektoru je třeba nejdřív popsat jeho místo v národním hospodářství. Národní hospodářství je chápáno jako soustava subjektů a vazeb mezi nimi, které se vytvořily za účelem produkce statků, jimiž jsou uspokojovány potřeby lidí. Existují různá členění národního hospodářství například podle kritéria odvětví (hmotné výroby či služeb), kritéria sektoru (primární, sekundární, terciální), kritéria vlastnictví (soukromé a veřejné), kritéria spotřeby statků (ziskový a neziskový sektor), členění z hlediska principu financování, a další.¹

2.1.1. Členění národního hospodářství podle principu financování

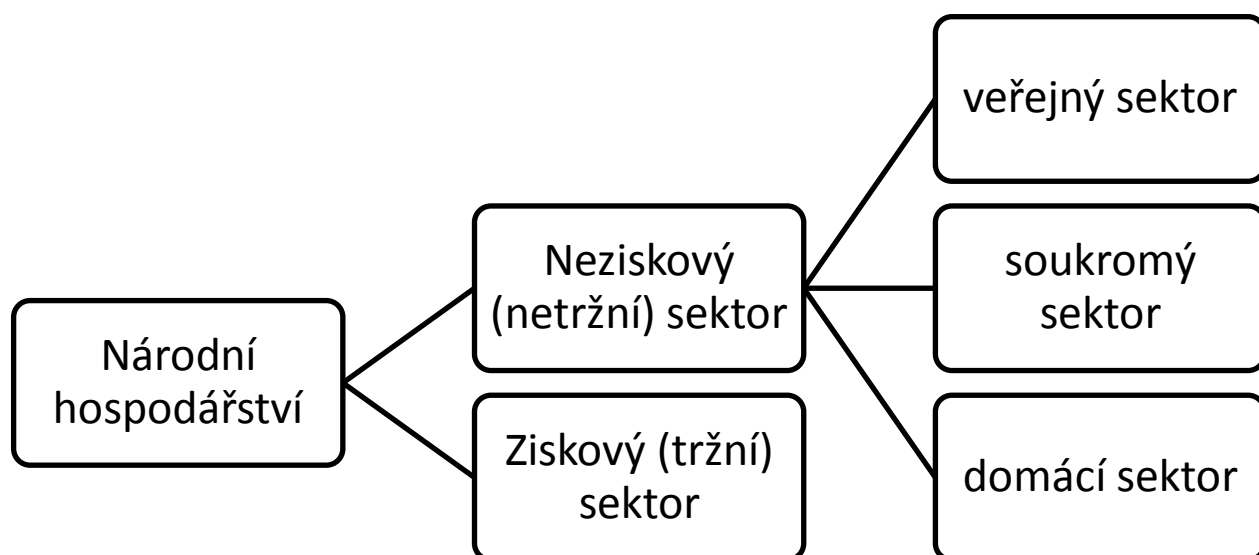
Národní hospodářství je možné dělit z hlediska principu financování na ziskový (tržní) sektor a na neziskový (netržní) sektor.²

Definice neziskového sektoru: neziskový sektor tvoří organizace, založeny na jiných motivech, než je ekonomický zisk a veškeré případné zisky vkládají zpátky do činnosti organizace.³

¹REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru, s.13

²TAMTÉŽ, s. 13

³VAJDOVÁ, T. zpráva o neziskovém sektoru v České republice [online]



Obrázek 1 členění národního hospodářství podle principu financování (zdroj⁴)

Tento graf popisuje rozdělení národního hospodářství. To se dále dělí na ziskový a neziskový sektor. Priorita ziskového sektoru spočívá v generování zisků, je financován z vlastních tržeb za prodané statky. Naopak neziskový sektor má svou prioritu v realizaci poslání, dělí se na veřejný sektor, soukromý sektor a domácí sektor.

Neziskový veřejný sektor

Také jen veřejný sektor, je financován z veřejných financí, řídí a spravuje ji veřejná správa, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je poskytování veřejných služeb.⁵

Neziskový soukromý sektor

Někdy jen třetí sektor, jeho cílem není zisk, ale přímý užitek. Je financován soukromými financemi, tedy financemi fyzických a právnických osob, kteří se rozhodli financovat předem vymezenou produkci, nebo distribuci statků, bez vidiny finančního zhodnocení investice. (státní příspěvky nejsou vyloučeny).⁶

Nestátní Neziskový sektor, čili nestátní neziskovou organizaci popsali ve svých studiích mezinárodně uznávaní profesori Salamon a Anheier, kteří neziskovou

⁴ REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru, s.13

⁵ REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru, s. 14

⁶ TAMTÉŽ s. 14

organizaci chápou jako soubor institucí, existujících vně státních struktur, ale sloužící veřejným zájmům na rozdíl od zájmů nestátních. Za určující jsou považovány tyto základní vlastnosti, podle kterých jsou nestátní neziskové organizace:

- institucionalizované (organized) – mají jistou institucionální strukturu jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány,
- soukromé (private) – jsou institucionálně odděleny od státní správy a nejsou jimi řízeny. To znamená, že nemohou mít významnou státní podporu, a ve vedení nesmí být státní úředníci,
- neziskové (non-profit) – v organizaci nesmí docházet k přerozdělování zisků vzniklých činnostmi organizace mezi vlastníky, či vedení organizace. To ovšem neznamená, že tyto organizace nesmí svou činností vytvářet zisk. Vytvořený zisk ale musí být použit na cíle vymezené posláním organizace,
- samosprávné a nezávislé (self-governing) – mají vlastní postupy a struktury umožňující kontrolu vlastních činností což znamená, že tyto organizace nejsou ovládány zvenčí, ale dokážou řídit samy sebe,
- dobrovolné (voluntary) – Používají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se projevuje ve vykonávání práce pro organizaci bez finančních odměn, nebo formou darů či účasti ve správních radách.⁷

Sektor domácností

Význam tohoto sektoru spočívá z pohledu teorie a praxe ekonomiky řízení neziskových organizací ve formování občanské společnosti, které kvalita se zpětně odráží na kvalitě neziskových organizací.⁸

⁷ ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Když se řekne nezisková organizace*, s. 37

⁸ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*, s. 14

2.2. Neziskové organizace podle kritéria globálního charakteru poslání

Na vzniku neziskových organizací v průběhu devatenáctého století se podílela Velká francouzská revoluce respektive rozvoj občanské společnosti po ní. Pro vznik těchto organizací byla a je nutná jistá idea, která vede zakladatele organizací k tomu, aby spojili své síly s jinými lidmi s obdobnými zájmy. V českých podmínkách to byli například hasiči a hlavně první česká tělovýchovná organizace Sokol. V případě NNO se jedná o určitý typ zájmu lidí, které stmeluje ono poslání. Toto poslání nám říká, proč existuje tato organizace, a čeho chce dosáhnout. Jsou tu proto, aby změnily jednotlivce, či dokonce společnost k lepšímu, ať už se jedná o ochranu majetku nebo zlepšení komunikace mezi lidmi či zlepšení kondice a duševního stavu jedince. NNO se staly nedílnou součástí našeho života.⁹

Organizace veřejně prospěšné – jsou založeny s vidinou poslání spočívající v produkci veřejných a smíšených statků uspokojujících potřeby veřejnosti. Tyto organizace jsou například charita, ekologie, vzdělávání, veřejná správa.¹⁰

Organizace vzájemně prospěšné – tyto organizace jsou zakládány za účelem vzájemné podpory skupin občanů, jenž jsou spjatí společným zájmem a tento zájem nesmí odporovat zájmům jiných občanů. Jde například o realizaci aktivit v kultuře, konfesních a profesních zájmů apod.¹¹

⁹ REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru, s. 40

¹⁰ TEKTEŽ

¹¹ REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru, s. 40

Zda je poslání dobré a dobře plní svou roli nám určují charakteristické znaky.



Obrázek 2 Znaky dobrého poslání (zdroj¹²)

Proč potřebuje silné a výstižné poslání?

- Reaguje na potřebu společnosti, kterou naplňuje.
- Poukazuje na hodnoty, které organizace vyznává.
- Informuje veřejnost a podporovatele o jejím přínosu.
- Vymezuje prostor pro produkty.
- Umožňuje fundraising.
- Motivuje zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele.
- Určuje Image organizace.
- Předurčuje právní formu organizace.¹³

¹²ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ O., *Uspěšná nezisková organizace* s. 22

¹³ TAKTÉŽ, s.23

2.3. Nezisková organizace z pohledu právních ustanovení

V právním systému je nejbližše vymezením neziskových organizací zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, definován jako organizací charakteru právnické osoby, která nebyla zřízená nebo založená za účelem podnikání. Jsou zde zařazeny tyto organizace:

- zájmová sdružení právnických osob, mají-li tato sdružení právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- obce,
- vyšší územní samosprávné celky,
- organizační složky státu a územních samospráv celku (rozpočtové organizace od roku 2001),
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- subjekty, o nichž stanoví zvláštní zákon.¹⁴

Z hlediska počtů a zaměření činnosti jsou rozhodujícími právními formami nestátních neziskových organizací v České Republice občanská sdružení a jejich organizační složky, nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti, obecně prospěšné společnosti.¹⁵

Následující tabulka zobrazuje situaci neziskových organizací na trhu v průběhu let 2008 až 2010. Z hlediska poměrového největší nárůst zaznamenaly obecně prospěšné společnosti a to zhruba o 15 procent. Přibližně o 9 procent pak zaznamenaly nárůst občanská sdružení a nadační fondy. O 8,5 procent se zvýšil počet nadací a o 4 procenta organizační jednotky sdružení. Naopak o jedno procento se snížil počet evidovaných právnických osob.

¹⁴ ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Když se řekne nezisková organizace*, s. 34

¹⁵ TAMTÉŽ, s. 34

Tabulka 1 neziskové organizace

Rok	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnícké osoby	Organizační jednotky sdružení
2008	65 386	411	1 095	1 658	4 399	29 378
2009	68 631	429	1 168	1 813	4 347	29 752
2010	72 111	449	1 205	1 958	4 352	30 640

(zdroj:¹⁶)

2.4. Dělení neziskových organizací podle kritéria financování

- organizace financované výlučně z veřejných rozpočtů. Například organizační složky státu,
- organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů, přičemž mají legislativní nárok na příspěvek. Tyto jsou například politická hnutí, náboženské společnosti, atp,
- organizace financovány z různých zdrojů, např. dary, sbírky, vlastní činnost, granty,
- organizace financovány především z výsledků realizace svého poslání.¹⁷

2.5. Financování nestátní neziskové organizace

Nestátní nezisková organizace se liší od těch ziskových tím, že jednou z nejdůležitějších činností je získávání finančních prostředků pro fungování organizace. Ještě před rokem 1989 byly tyto organizace financovány státem, to se u mnohých organizací nezměnilo ani pak, ale naskytla se nová cesta získávání finančních prostředků i ze soukromého sektoru. Získaly také možnost provozovat vlastní hospodářskou činnost. Velká pomoc při financování těchto organizací se také naskytla vstupem do Evropské unie.

Řada zemí již chápe, že svěřit státní pravomoc nebo samosprávy v daných oblastech do rukou občanských sdružení či jiných neziskových subjektů přináší jisté výhody. Za prvé tyto činnosti vykonávají lidé skutečně se zajímající o danou problematiku, často

¹⁶ český statistický úřad

¹⁷ ŠKARABELOVÁ, S., a kol. *Když se řekne nezisková organizace*

jsou tito lidé spojováni s pojmem filantropie. Za druhé státy, které postoupí své pravomoci těmto organizacím, sníží své náklady, jelikož neziskové organizace jsou schopny hledat finanční zdroje i jinde. A právě díky více zdrojovému financování dokážou často zajistit vyšší kvalitu svých služeb.¹⁸

Financování nestátní neziskové organizace je jeden z nejdůležitějších částí jejich fungování. To, zda nezisková organizace dokáže zajistit dostatek finančních prostředků, jí udržuje v chodu v konkurenčním prostředí příspěvkových a státních organizací.

Financování NNO je více zdrojové, což je nespornou výhodou, s kterou souvisí stabilita a udržitelnost organizace. V případě, že tato organizace přijde o jeden ze svých finančních zdrojů, je schopná ho nahradit jiným zdrojem.¹⁹ Více zdrojové financování projektů neziskových organizací je také podmínkou pro dosažení na prostředky z Evropské unie. V dnešní době se neziskovým organizacím nabízí celá škála možností financování, záleží pouze na jednotlivých organizacích, jaký způsob si vyberou.

Financování nestátních neziskových organizací můžeme rozdělit do následujících skupin:

1. Systém veřejného financování, na kterém se podílejí instituce veřejné správy. Patří sem i daňová a poplatková zvýhodnění.
2. Finance z neveřejných zdrojů tuzemských i zahraničních, patří sem:
 - a) nadace (tuzemské i zahraniční) - v českých nadacích je možno požádat o finanční pomoc, podle jimi stanovených pravidel. Při žádost o grant je ale možné se obrátit i na různé zahraniční nadace,
 - b) podnikatelská sféra – některé firmy si vybudovaly svůj grantový systém. Chce-li nezisková organizace získat dotaci, musí podat projekt se všemi potřebnými informacemi,
 - c) individuální dárci (tuzemští i zahraniční) – nejčastěji jsou to členové těchto organizací, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, nebo lidé s podobnými zájmy,

¹⁸ ZDENEK NAVRÁTIL, *Občanské sdružení Civic*

¹⁹ ŠEDIVÝ M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*, s. 66

- d) příjmy z vlastních činností – zde se řadí prodeje vlastních výrobků, prodej služeb, burzy, plesy, aukce, loterie a tak dále,
- e) Členské příspěvky.²⁰

2.5.1 Fundraising

Fundraising je pojem, jenž nemá doslovný překlad. V zásadě je to ale získávání finančních prostředků, hledání jejich zdrojů, které mají především pomoci těmto organizacím zbavit se finančních nedostatků. Fundraising tedy obsahuje různé metody a postupy k získávání finančních a jiných prostředků pro činnost neziskových organizací.²¹

Fundraising je tedy činnost, která zajišťuje pro neziskovou organizaci více zdrojové financování, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. V praxi se velmi často setkáváme s případy, kdy neziskové organizace čerpají z více zdrojů, ale jeden z nich je dominantní. Existence organizace je na tomto zdroji tedy závislá a to znamená, že je nestabilní.²²

Každému z uvedených příjmů odpovídá jiná skupina plátců. Je jasné, že se organizace bude chovat jinak k zaměstnancům, od kterých vybírá příspěvky, a jinak k dárcům podnikatelům. Organizace by se měly snažit s těmito zdroji mít kladný vztah, komunikovat a jednat dostatečně účinně, aby potřebné prostředky na svou činnost získala. Právě public relations a komunikace připravují pro fundraising vhodné prostředí.²³

Fundraising je tedy věda o tom jak úspěšně přesvědčit druhé o tom, že právě vaše činnost je ta důležitá a že právě do ní je nutno investovat. Je to věda o tom, jak druhé motivovat k tomu, aby dělali dobré skutky, jak přesvědčit lidi, že peníze nejsou všechno, a dát jim možnost darovat čas, zájem a důvěru.²⁴

²⁰ ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Když se řekne nezisková organizace*, s. 37

²¹ REKTOŘÍK J., a kol. *Organizace neziskového sektoru*, s. 88

²² ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*, s. 66

²³ REKTOŘÍK J., a kol. *Organizace neziskového sektoru*, s. 89

²⁴ LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze pro prospěšnou činnost*, s. 7

Jak tedy hledá fundraiser peníze, služby, výrobky, dobrovolníky a donátory?

Mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří:

- **Přímý poštovní styk (direkt mail)** – hromadný (formální) adresový nebo neadresový dopis
- **Veřejné sbírky** – tyto vyžadují dobrou organizaci, přípravu, využití více prostředků propagace, nějakým způsobem motivovat dárce, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace
- **Benefiční akce** – vyžaduje divácký a publicisticky zajímavý program, aspoň jednu známou osobnost v programu, dobrou prezentaci dobročinného účelu celé akce
- **Osobní dopis či telefonický rozhovor** - předpokládá se předcházející znalost dárce, jenž již dar jednou poskytl a je žádán k obnovení poskytnutí daru
- **Dárcovská SMS – DMS** – tato možnost dotování z pohledu donátorů je nejjednodušší varianta, jelikož v dnešní době je vlastníkem mobilního telefonu drtivá většina obyvatel této země a jediné co je k tomu potřeba je text, který musí DMS obsahovat. Tato služba byla taky od 1. Ledna 2006 osvobozena od daně, to znamená, že celý finanční příspěvek jde rovnou neziskové organizaci.
- **Sdílený marketing** – tento způsob financování spočívá v tom, že výrobní organizace přispívají neziskovým organizacím určitou částku z prodaných výrobků a tuto skutečnost prezentují ve svých reklamách na výrobek.
- **Odkaz ze závěti** – v případě že neexistuje dědic, nebo není vhodný, rozhodují se někteří lidé přímo v závěti pro odkázání jejich hmotných statků neziskovým organizacím. Někdy může být tento dar podmíněn doživotním opatrováním darující osoby.
- **Prodej vlastních výrobků a služeb** – v tomto případě je úloha faundreisingu v propagaci těchto výrobků a získání vhodných odběratelů.
- **Členské příspěvky (u občanských sdružení)** – tento způsob foundreisingu je o propagaci organizace za účelem získání podporujících členů. Tito členové se nejčastěji rekrutují z nejbližšího okolí organizace. Krom členských příspěvků taky často pomáhají organizaci jako dobrovolníci.
- **Písemná žádost o grant** – provází jí byrokratický postup při jejím zpracování

- **Foundraising „od dveří ke dveřím“** – tento způsob může být nevýhodný vzhledem k tomu, že žadatel o dar vstupuje do soukromí potencionálních dárců
- **Osobní návštěva** – u předem vytypovaných možných dárců představuje nejúčinnější způsob.²⁵

2.5.2 Financování z veřejných zdrojů

Systém veřejného financování nestátních neziskových organizací je vysoce centralizován. Menší část veřejných financí plyne do neziskového sektoru prostřednictvím regionálních a lokálních orgánů, zbytek finančních prostředků je rozdělován centrálními orgány sídlícími v Praze. Tím se dostávají do nevýhody regionální a lokální organizace, které nemají možnost v centru lobovat, nebo nemá smysl, aby tam lobovaly, protože jejich aktivita je úzce spojená s lokalitou, kde působí. Je tedy jasné, že tyto organizace působící lokálně začnou lobovat na kraji.²⁶

2.5.3 Státní správa a samospráva

Nejdůležitějším zdrojem financí této skupiny jsou jednotlivá resortní ministerstva. Tyto mají své grantové systémy a pravidelně jednou za rok vyhlašují soutěž, kde se nestátní neziskové organizace mohou ucházet o dotace. Do této skupiny taky patří státní fondy, jako jsou: Státní fond životního prostředí, Grantová agentura ČR a Nadační investiční fond a další nejrůznější podpory od městských a krajských úřadů.²⁷

Na tyto dotace není právní nárok a jejich poskytování se řídí předem stanovenými podmínkami. Organizace nemůže získat finance na stejný projekt od více ministerstev. Ministerstva jsou povinná kontrolovat rozdělování dotací.²⁸

Tabulka číslo 2 zobrazuje jednotlivé rozpočty a jejich finanční prostředky poskytnuty nestátním neziskovým organizacím, vybral jsem pár hlavních neziskových odvětví. Z tabulky plyne, že největší část poskytnutých dotací plyne do odvětví sociálních věcí a politiky nezaměstnanosti a to ve výši 3,548 miliardy korun. Dalším silně dotovaným odvětvím je tělesná výchova, ta byla dotována v roce 2009 ve výši 2,931 miliardy korun. Kultura a ochrana památek byla dotována ve sledovaném roce

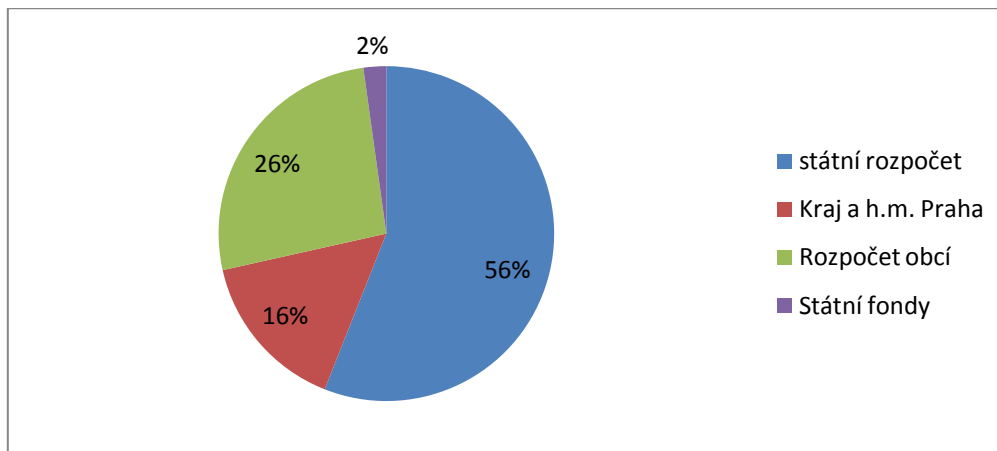
²⁵ REKTOŘÍK, J. a kol., *Organizace neziskového sektoru*, s.92

²⁶ ŠKARABELOVÁ, S. a kol., *Když se řekne nezisková organizace*, s. 38-39

²⁷ ŠKARABELOVÁ, S. a kol., *Když se řekne nezisková organizace*, s. 39

²⁸ TAMTÉŽ, s. 39

částkou 1,115 miliardy korun. Odvětví zájmové činnosti a rekreace dosáhlo na dotace ve výši 0,467 miliardy korun a zdravotnictví 0,468 miliardy korun.



Obrázek 3 rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 (zdroj²⁹)

Tabulka 2: Finanční prostředky poskytnuty nestátním neziskovým organizacím jednotlivých rozpočtů dle odvětvového třídění

Odvětvové řízení rozpočtové skladby	Státní rozpočet	Krajské rozpočty a rozpočet h. m. Prahy	Obecní rozpočty	Státní fondy	Celkem
Sociální věci a politika zaměstnanosti	2 628 893	398 534	521 188		3 548 615
Tělovýchova	1 404 668	385 650	1 141 472		2 931 790
Kultura a ochrana památek	241 350	281 421	546 129	46 362	1 115 262
Zájmová činnost a rekreace	183 343	127 278	156 687		467 308
Zdravotnictví	295 253	111 492	61 606		468 351

Tabulka je uváděná v mil. Kč (zdroj³⁰)

²⁹ Vláda české republiky. [online]. [2012-04-15]. Dostupné z www.vlada.cz

³⁰ TAMTÉŽ

Dotace z veřejného rozpočtu jsou poskytovány za daným účelem, což znamená pro nestátní neziskovou organizaci mnoho nevýhod, jako je například časová omezenost jejich využití, nejčastěji na období jednoho roku. Tento časový termín vyvolává nejistotu v otázce financování v dalších letech. Dotace se také účtují podle pokynů a podmínek stanovených jednotlivými donátory.

2.5.4 Financování z Evropské unie

Vstupem do EU se neziskovým organizacím otevřel přístup jejím fondům. Tato jedinečná příležitost pomáhá těmto organizacím v boji o finanční prostředky. Neziskové organizace zvyklé bojovat o každou korunu s veřejnou správou teď mají možnost čerpat i jinde objem peněz mnohdy větší než nabízí stát.³¹

Cesta k těmto finančním prostředkům je často velmi složitá. Podmínky, za kterých mohly NO čerpat podporu z EU, nebyly totiž ze začátku přizpůsobeny krátké existenci neziskového sektoru v ČR. České neziskové organizace na rozdíl od těch starších členských zemí neměly silné zázemí, které potřebovaly pro realizaci větších aktivit. Problémy se projevíly hlavně ve finančních a personálních stránkách pro tvorbu projektu a pro zpracování žádosti o podporu, ale hlavně financování projektu po dobu než obdrží peníze z EU.

Evropské fondy prostřednictvím našich ministerstev nabízely peníze neziskovým organizacím, které ale neměly pro realizaci projektu vytvořeny základní podmínky jako např. možnost vzít si na předfinancování projektu úvěr. Postupem času ale tyto problémy s tvorbou projektu zmizely a neziskové organizace sestavily týmy odborníků pro tvorbu projektů, nebo začaly využívat agentury zabývající se tvorbou těchto projektů. Vyřešila se i otázka předfinancování. Banky časem zjistily, že tyto úvěry mají poměrně jistou návratnost, proto se banky ve směru financování projektů z EU staly vstřícnější. Každý projekt je bankou jednotlivě posuzován. Bankovní ústavy taky často využívají ručení nemovitosti. Toto si ale mohou dovolit jen velké neziskové organizace disponujícím větším objemem majetku, nebo neziskové organizace mající silné partnery (církev, nadace, firmy, atd.). Kromě úvěru mají neziskové organizace v některých

³¹ ZDENEK NAVRÁTIL, *Občanské sdružení Civic*

krajích možnost získat prostřednictvím veřejného sektoru část prostředků na realizaci svého projektu zálohově.³²

Od roku 2009 bylo financování některých sociálních služeb zařazeno do individuálních projektů Evropské unie, kdy financování probíhá formou veřejných zakázek, jež jsou vyhlašovány kraji. Neziskové organizace se do tohoto financování projektu zapojily jako dodavatelé sociálních služeb pro kraj.

Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudružnosti. Na právě probíhající období 2007-2013 má ČR k dispozici 26,7 miliard eur.³³

2.5.5 Dárcovství a sponzorství

Dárci nebo sponzoři mohou být jednotlivci (fyzické osoby), nebo společnosti (právnícké osoby).

Sponzorování se ve spojení s neziskovou organizací chápe jako finanční, materiální či jiná podpora. Rozlišujeme dvě formy této činnosti sponzorství a darování. Darování se rozumí bezúplatný převod majetku (peněžní prostředky, movitá věc, nemovitost nebo jiný majetkový prospěch, který realizujeme na základě darovací smlouvy dle občanského zákoníku §628 a násl.). Dar nemusí být určen na předem vymezený účel i když v určitých situacích je dobré účel definovat (např. pro potřeby zdanění). Od darování je nutno odlišit sponzorství, založeno na poskytnutí propagační, reklamní, služby od neziskové organizace. Sponzorský příspěvek je chápán jako platba za poskytnutí těchto služeb. V tomto případě to není smlouva darovací, ale smlouva o reklamě, případně jiná smlouva podle obchodních zákonů.³⁴

Největší skupinou dárců jsou jednotlivci, přispívající těmto organizacím většinou drobnějším obnosem. Do této skupiny se řadí např. členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, náhodní dárci i pravidelní dárci. Získávání finančních prostředků od fyzických osob je velmi náročné na čas, lidské zdroje i materiální kapacity a proto se v mnoha případech stává, že náklady na jejich oslovení jsou často

³² Informační portál o fondech z EU [online]. [2012-04-16]. Dostupné z www.strukturalni-fondy.cz

³³ Informační portál o fondech z EU [online]. [2012-04-16]. Dostupné z www.strukturalni-fondy.cz

³⁴ PARKOSOVA, D. *Jak darovat peníze neziskové organizaci*. [online]. [2012-04-15]. Dostupné z www.gymji.cz

vyšší, než příspěvek jimi darovaný. Na rozdíl od nich jsou právnické osoby mnohem přínosnějším zdrojem finančních prostředků. A to proto, že firmy jsou schopny shromáždit větší peněžní obnos než fyzické osoby. Do této skupiny můžeme zařadit podnikatele, výdělečné i nevýdělečné organizace. V České republice se dárcovstvím zabývá dlouhodobě fórum dárců, které od roku 2004 pořádá každoročně akci nazvanou Top filantrop, na které oceňuje firemní dárcce, kteří v daném roce přispěli neziskové organizaci největší částku.

Proces získávání dárců je náročný zejména na čas, jelikož dárcce je třeba stále oslovovat prostřednictvím letáků, propagací různých akcí a děkovnými dopisy za každý finanční obnos. Kromě toho jsou dárci zmiňováni ve výročních zprávách. Pravidelně se taky posílá informační bulletin o tom, co se v organizaci děje a tak se dárci dozvídají, jak bylo s jejich prostředky naloženo.

Tento zdroj financí je velice důležitý pro neziskové organizace a se zpříšňujícími se podmínkami pro čerpání finančních prostředků od jiných donátorů, kdy je toto čerpání podmíněno konkrétní účelovostí, nabývá na významu. Lze z nich financovat náklady neziskových organizací jinde neuznatelné.

2.5.6 Příjmy z vlastní činnosti

Neziskové organizace sice nejsou založeny za účelem podnikání, ale nebrání jim to v získávání příjmů z vlastní činnosti.

Do této skupiny řadíme příspěvky z hlavní neziskové i z vedlejší hospodářské činnosti. U hlavní činnosti se jedná o prodej vlastních výrobků (např. výrobky chráněných dílen pro tělesně postižené, kterou organizace provozuje, nebo časopis, který organizace vydává). U vedlejší činnosti, která je taky v poslední době označována jako podnikatelská činnost, např. pořádání osvětových přednášek, plesů, burz, aukcí, pronájem prostor, apod.³⁵ Neziskové organizace si musí hlídat fakt, že podnikání by mělo být v souladu s jejich hlavní činností a se způsoby, jakými jsou tyto cíle dosahovány.

³⁵ ŠKARABELOVÁ, S. a kol., *Když se řekne nezisková organizace*, s. 48

2.5.7 Další zdroje příjmů

Ze zákona je stanoveno, že z výtěžku v loterii a z jiných podobných her je nutno odvést procento uvedeno v povolení loterie na veřejně prospěšné účely. Tento zdroj příjmů pro neziskové organizace plyne spíše do sportovních aktivit.

V této kapitole jako další zdroj je taky nutno uvést daňové zvýhodnění těchto organizací. Současná úprava zákona o daních z příjmu zajišťuje nestátním neziskovým organizacím výhody, je-li jejich základ daně do 3 mil. Kč. Drobné a střední příjmy nejsou vůbec zdaňovaný, až do 100 tis. Kč základu daně. Reálné zdanění se tak od 110 tis. Kč základu daně pohybuje v rozmezí 3,5% až do 27,5% na rozdíl od obecné sazby daně 35%.³⁶

2.5.8 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou zřizovány na základě zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech. Zákon tyto instituce uvádí jako účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá pro dosahování obecně prospěšných cílů. Rozdíl mezi nadací a nadačním fondem je, že nadace tvoří nadační jmění a ostatní majetek, načež nadační fond používá k dosahování poslání všechnen svůj majetek.

Nadace a nadační fondy jsou zvláštním případem organizace ve smyslu, že jejich činnost spočívá jak v získávání finančních prostředků, tak v jejich přerozdělování. Přerozdělování financí probíhá v rámci vyhlášených grantových programů. Chce-li nezisková organizace požádat o příspěvek z tohoto zdroje, musí sepsat projekt, na který by měly být peníze určeny.

Neziskové organizace smí žádat finanční prostředky těchto organizací, jak v České republice, tak i v zahraničí. Finanční prostředky ze zahraničí jsou jak vládní tak soukromé. Výhoda tohoto financování je, že přispívají často měnou, které kurz je vůči naší měně vyšší. Tento způsob má ale i nevýhody. Žádost o financování projektu je spojena s notnou dávkou byrokracie a vyžaduje tedy i mnoho času. Problém spočívá taky v nestabilitě kurzu a vznikajících kurzovních rozdílech, jenž způsobují ztráty, které je nutno dofinancovat vlastními zdroji.

³⁶mfcz.cz [online] [2012-04-16]. Dostupné z www.mfcz.cz

2.6. Dotace a granty

2.6.1 Granty

Základní princip grantů je možnost začít realizovat projekt, bez obav z toho že se budou muset vracet. Granty jsou určeny k podpoře projektu. Tyto finance nepřicházejí automaticky, ale je třeba si o ně zažádat, což je mnohdy časově náročné a složité.

Tedy grant je suma peněz, poskytnuta dané organizaci donátorem. Tyto finanční prostředky jsou taky často nazývány volnými penězi, což osobně považuji za mylné označení vzhledem k obtížnosti dosažení některých grantů a účelovosti, kterou je třeba podrobně popsat v žádosti o grant. Za tyto finanční prostředky není třeba platit žádné úroky, a pokud jsou podmínky udělení grantu dodrženy, není třeba tyto peníze vracet.

2.6.2 Dotace

Dotace je určité množství finančních prostředků, nejčastěji ze státního rozpočtu. Bývá určen na konkrétně stanovený účel. Mezi granty a dotacemi neexistuje přesná hranice či rozdíl. Jediným rozdílem je přesnější účelovost a specifika grantu. Dotace je taky často chápána jako veřejná podpora investičních nákladů projektu. Program je obvykle nazván jako dotace, pokud spolufinancuje projekt osmdesáti a více procenty investičních nákladů projektu.

Metodika vládní finanční statistiky za dotace považuje dobrovolné nebo kapitálové investice mezi vládními jednotkami, národními organizacemi a vládou. Dobrovolný transfer soukromému sektoru nebo soukromé osobě je taky nazýván dotací. V příručkách Ministerstva Financí České republiky je užší definice pojmu dotace jako nenárokový transfer, jež poskytuje vláda daným podnikům a jehož velikost je určována na základě úrovně produkce nebo činnosti či na základě množství a hodnoty vyprodukovaného zboží a služeb. Tedy v širším slova smyslu se uvádí dotace jako jakákoli platba či poskytnutá daňová výhoda přiznaná jedincům v závislosti na jejich osobní situaci, poskytována za podmínek uvedených v zákoně nebo nařízení (např. pro postižené, nezaměstnané).

2.6.3 Typy dotací

Existují dva typy dotací. Jedny dotace dostávají města na svou činnost jenž vykonávají za stát. Jedná se o dotace na činnost výkonů státní správy, dotace na školství (globální dotace i na základě počtu žáků), na mzdové prostředky pro zaměstnance, dotace na dávky a podpory v sociálním zabezpečení a například i na krytí nákladů spojených s reformou veřejné správy. Jiný typ dotací je dotace, na kterou nevzniká nárok, bez vypracované žádosti o dotaci.

V příručce MZP ČR je napsáno: v souladu se směrnicemi EU by měly být dotace z veřejných fondů omezovány na podporu ne podnikatelských subjektů, na výchovu, vzdělávání, výzkum, kterých výsledky jsou veřejně přístupné, atd. Poskytnutí podpory nesmí rovněž narušovat rovné tržní podmínky, nebo destabilizovat jakkoliv otevřený evropský hospodářský prostor.

2.7. Výběr zdrojů pro financování projektu

V další kapitole jsem se pokusil ve spolupráci s managementem Slezské diakonie, který díky letitým zkušenostem může být považován za experty v této oblasti, tyto faktory definovat.

Výběr zdrojů pro financování projektu je to nezřídka dlouhotrvající proces a nebývá výjimkou, že projektový záměr je realizován až po několika měsících. I když potřeba realizace daného projektu vychází z poptávky na trhu, ne vždy je těmto požadavkům přizpůsobena dotační politika. Pokud tomu tak není, je obvyklou praxí, že nezisková organizace prostřednictvím svého managementu nebo fundraisera oslovuje potencionální donátory a zdůvodňuje potřebu financování těchto aktivit na lokální úrovni, krajské a nezřídka i celostátní.

Jednodušší pro neziskové organizace je případ, kdy potřeba realizovat určitý projekt vychází z politiky státu. V případě, že záměr nebude zapadat přímo do některého z dotačních programů, je možno jít cestou případné modifikace původního záměru tak, aby byl předložitelný a mohl se ucházet o dotaci.

V obou případech je ale nejdůležitější vybrat si vhodný zdroj nebo několik zdrojů pro financování projektu z grantových a dotačních schémat realizovaných v České republice nebo ze strukturálních fondů EU. Případný zdroj financování

projektu musí být analyzován z mnoha pohledů a musí být přizpůsoben možnostem a limitům dané neziskové organizace.

Limit v neziskových organizacích představuje nejčastěji personální obsazení a odbornost tohoto personálu. Ne všechny organizace si můžou dovolit projektový tým, který se zabývá monitoringem dotačních příležitostí, jejich analýzou, zpracováním projektů a administrativním řízením projektu v průběhu jeho realizace. Hlavně menší neziskové organizace nejsou schopny najít zdroje na financování administrativních nákladů, protože donátoři jejich financování buď nepodporují vůbec, nebo omezují jejich výši procentem (EU 5- 7% z dotace, MPSV 12% z dotace apod.). Většinou v těchto organizacích projektový tým stanoví jeden člověk, který navíc plní ještě řadu jiných funkcí. Některé organizace proto využívají služeb profesionálních agentur, což je výhodné v případě, že dotační program umožňuje zahrnout náklady na jejich službu do rozpočtu projektu. Administrativní náročnost projektu je jedním z rozhodujících kritérií při výběru vhodného dotačního programu pro realizaci projektu.

Dalším kritickým místem při výběru zdroje financování je udržitelnost projektu. Doba udržitelnosti projektu je rozhodujícím faktorem při zajišťování zdrojů pro kofinancování projektu a bývá stanovována v různé délce donátorem. Obvykle se jedná o časové rozmezí v délce 2 – 5 let. Aby byl daný projekt životaschopný déle než po období financování z vybraného dotačního zdroje, musí mít organizace propracovanou fundraisingovou strategii zajišťující další financování.

Ekonomickou proveditelnost projektu ovlivňuje dále řada dalších faktorů, jako je časový horizont poskytnutí finančních prostředků, tzn. rychlost s jakou si mohou organizace na peníze fyzicky šáhnout, způsob poskytování finančních prostředků, nutnost předfinancování, podmínky pro poskytnutí dotací a v neposlední řadě výše finančních prostředků alokovaných na danou výzvu a jiné.

3. Praktická část

3.1. Slezská diakonie

Jako příklad nestátní neziskové organizace bych rád uvedl již výše zmiňovanou Slezskou diakonii. Tato organizace se zabývá poskytováním služeb v sociálně zdravotní oblasti. Jejich posláním je poskytování kvalitních sociálních a sociálně zdravotních služeb potřebným lidem na základě křesťanských hodnot. Jejich cílové skupiny jsou především lidé s tělesným i duševním postižením, senioři, lidé s obtížnou životní situací, lidi bez domova, děti a mládež.

Zřizovatel této organizace je Slezská církev evangelická augsburského vyznání. Je registrována jako církev na Ministerstvu kultury České republiky. V Moravskoslezském kraji působí již od roku 1990, a později se rozšířila i do Jihomoravského a Olomouckého kraje. Ve svých 52 střediscích provozuje kolem 100 registrovaných služeb dle zákona o sociálních službách. Tyto střediska se nacházejí v oblastech Bruntál, Krnov, Karviná, Český Těšín, Frýdeck-Místek, Ostrava a další. Kromě sociálních služeb provozuje Slezská diakonie i kavárny, čajovny, mateřská centra, senior klub, provozuje taky chráněné dílny, kde lidé s postižením vyrábí své výrobky, které se dále prodávají. Dokonce se Slezská diakonie věnuje i oblasti vzdělávání. Tato organizace má jen jedno IČO, což znamená, že střediska nemají samostatnou samosprávu. Centrála Slezské diakonie se nachází v Českém Těšíně, kde je rozdělena do dvou budov. Na tomto ústředí je práce rozdělena do sekcí, které spravují oblasti potřebné pro fungování celé Slezské diakonie. Představenstvo Slezské diakonie je tvořeno jedenácti řádnými členy s hlasovacím právem a nejvýše 5 členů z představenstva může být jejími zástupci. Hlavními členy představenstva jsou: ředitel, zástupce jmenovaný Církevní radou SCEAV ČR. Další členy představenstva volí Shromáždění Slezské Diakonie.

3.1.1 Financování Slezské diakonie

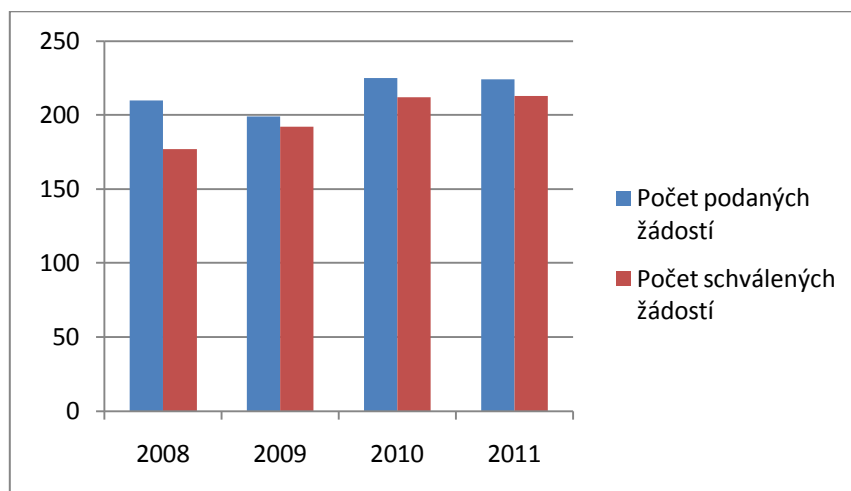
Slezská diakonie pro financování své činnosti používá více zdrojové financování. V dalších dvou tabulkách bych chtěl ukázat, jakou úspěšnost má tato organizace s žádáním o dotace z veřejných zdrojů.

Jak je vidno z tabulky číslo 3 má Slezská diakonie ročně kolem dvou set žádostí o dotace ze státního fondu. Tyto žádosti jsou v poměrně vysoké části uznány a následně dotovány. Za tímto úspěchem nepochybně stojí zkušený a vyškolený v psaní projektů tým pracovníků Slezské diakonie.

Tabulka 3 veřejné finance

Rok	Počet podaných žádostí	Počet schválených žádostí	Úspěšnost podaných žádostí	Požadované finanční prostředky (Kč)	Poskytnuté finanční prostředky (Kč)	Procenta dosažených financí
2008	210	177	84,29	140 886 810	110 715 213	78,58
2009	199	192	96,48	127 135 913	114 576 913	90,12
2010	225	212	94,22	142 419 021	136 212 561	95,64
2011	224	213	95,09	135 620 000	90 608 224	66,81

(Zdroj: vlastní zpracování)



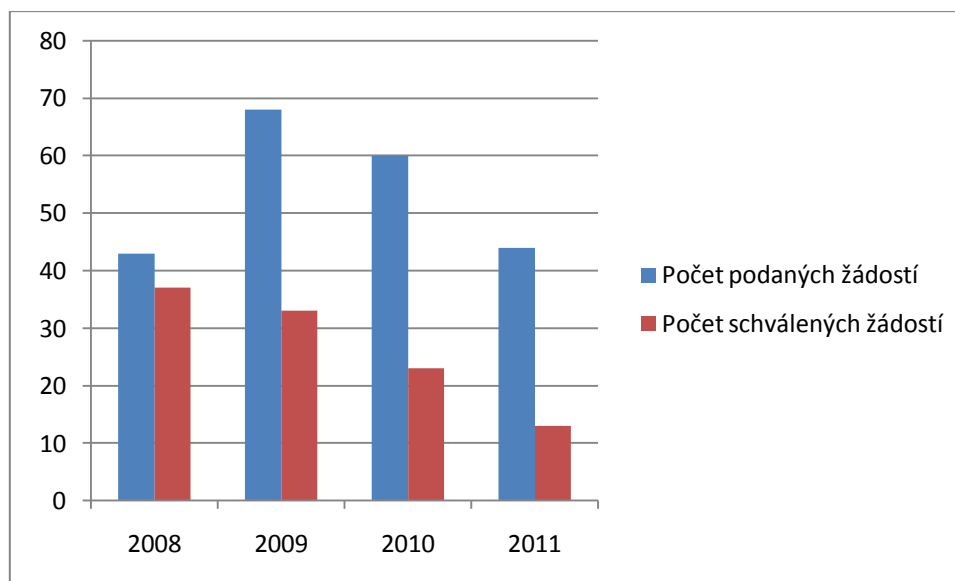
Obrázek 4 Veřejné finance (zdroj: vlastní zpracování)

Dalším zdrojem financování jsou nadace a nadační fondy. Úspěšnost slezské diakonie v získávání těchto dotací je znázorněna v tabulce číslo 4.

Tabulka 4 nadace a nadační fondy

Rok	Počet podaných žádostí	Počet schválených žádostí	Úspěšnost podaných žádostí	Požadované finanční prostředky (Kč)	Poskytnuté finanční prostředky (Kč)	Procenta dosažených financí (%)
2008	43	37	86,04	6 424 623	1 365 573	21,26
2009	68	33	48,53	6 932 475	2 398 474	34,60
2010	60	23	38,33	5 099 200	1 030 781	20,21
2011	44	13	29,54	6 152 000	1 207 626	19,65

(Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 5 Nadace a nadační fondy (zdroj: vlastní zpracování)

Výše darů získaných od dárců jak právnických tak i fyzických osob je zobrazena v tabulce číslo 5.

Tabulka 5 Dary

Rok	2008	2009	2010	2011
Firmy	877 077	241 592	443 493	505 234
Fyzické osoby	556 993	81 929	110 825	654 884
Celkem	1 434 070	323 521	554 318	1 160 118

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak jsem již zmínil, má firma chráněné dílny, kde vyrábí produkty a prodává je. Také poskytuje některé služby za úplatek, to představuje vlastní hospodářskou činnost. Dále pak pořádá benefiční koncerty, aukce a mnoho dalších aktivit, v tabulce označených jako ostatní příjmy. Výši získaných prostředků z těchto aktivit zobrazuje tabulka číslo 6.

Tabulka 6 příjmy z vlastní činnosti

Rok	2008	2009	2010	2011
VHČ	29 399 362	31 972 607	34 632 245	37 371 073
Ostatní příjmy	3 073 334	3 076 734	3 929 661	5 454 089
Celkem	32 472 696	35 049 341	38 561 906	42 825 162

(Zdroj: vlastní zpracování)

VHČ- stanoví platby od klientů, tržby za prodané výrobky, nájmy, tržby za jiné poskytované služby (vzdělávání, stravování a jiné).

3.1.2 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza vybraných aktiv

Z tabulky číslo 7 je patrné, že celková aktiva společnosti ve sledovaných letech mají rostoucí vývoj, kromě roku 2011, kdy snížení je zapříčiněno zvýšenými odpisy majetku a investicí do nového projektu. Změna se taky odehrála v dlouhodobém finančním majetku, kdy organizace splatila dlouhodobý bankovní úvěr. Enormní nárůst pohledávek za odběrateli v roce 2009 oproti roku 2008 byl zapříčiněn změnou financování sociálních služeb. Část služeb byla financována z veřejných zakázek prostřednictvím individuálního projektu moravskoslezského kraje. K 31.12.2010 byly moravskoslezskému kraji vystaveny faktury za poslední období poskytování služeb a ty byly uhrazeny po účetní uzávěrce. Tento způsob financování pokračoval i v dalších letech a nárůst pohledávek je způsoben zapojením dalších služeb do tohoto způsobu financování. Snížení krátkodobého finančního majetku bylo zapříčiněno nutností předfinancování projektů.

Tabulka 7 Horizontální analýza vybraných položek aktiv

Údaje v tis. Kč	2009/2008		2010/2009		2011/2010	
	Tis. Kč.	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Aktiva celkem	21814	15,69	16332	10,15	-16939	(9,56)
Dlouhodobý majetek	-4743	(4,62)	261	0,27	-4278	(4,36)
Dlouhodobý nehmotný majetek	-37	(10,03)	-2	(-0,6)	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	744	0,45	3998	2,41	798	0,47
Dlouhodobý finanční majetek	70	13,46	0	0	-350	(59,32)
Pohledávky z obchodních vztahů	14885	1438,16	9181	57,67	4223	16,82
Krátkodobý finanční majetek	10400	36,04	2119	5,40	-10285	(24,86)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza vybraných pasiv

Z tabulky číslo 8 je zřejmé, že obdobný nárůst jako u aktiv můžeme sledovat rovněž u pasiv a to do roku 2010. Hlavní příčinou poklesu pasiv v roce 2011 oproti roku 2010 je skutečnost, že v roce 2011 končil způsob financování sociálních služeb formou veřejných zakázek a zálohy již nebyly vypláceny. Kolísání ukazatele výsledku hospodaření je zapříčiněn více či méně úspěšným získáním zdrojů na pokrytí odpisů. Pokles krátkodobých závazků v roce 2011 je zapříčiněn již výše zmiňovanou změnou financování služeb, kdy na konci financování služeb z veřejných zakázek došlo k zúčtování záloh vyplacených v roce 2009. Při realizaci sociálních služeb financovaných formou veřejné zakázky využívala slezská diakonie subdodavatele. Jelikož platby subdodatelům mohla slezská diakonie realizovat, až po obdržení finančních prostředků z moravskoslezského kraje docházelo k nárůstu závazků vůči dodavatelům.

Tabulka 8 Horizontální analýza vybraných položek pasiv

Údaje v tis.Kč	2009/2008		2010/2009		2011/2010	
	Tis.Kč.	%	Tis. Kč	%	Tis.kč	%
Pasiva celkem	21814	15,69	16332	10,15	-16939	(9,56)
Vlastní kapitál	1599	1,35	3310	2,76	-838	(0,68)
Výsledek hospodaření minulých let	2632	94,85	55	38,46	-1581	(1796,59)
Dlouhodobé závazky	-70	(4,31)	466	30,01	-418	(20,70)
Krátkodobé závazky	20554	113,23	12856	33,21	-15670	(30,39)
Závazky z obchodních vztahů	974	36,32	5325	145,65	1557	17,34

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza vybraných aktiv

Z tabulky číslo 9 vyplývá, že dlouhodobý majetek tvoří největší podíl aktiv Slezské diakonie, protože organizace musí pro svou činnost mít zázemí v podobě budov, kde realizuje svoje služby. Oběžná aktiva pak tvoří druhou největší část aktiv. Tyto se zvyšují z důvodu způsobu financování, když slezská diakonie fakturuje svoje služby moravskoslezskému kraji kvartálně. Poslední faktura bývá uhrazená až po účetní závěrce.

Tabulka 9 Vertikální analýza vybraných položek aktiv

Údaje jsou v %	2008	2009	2010	2011
	%	%	%	%
Aktiva celkem	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	74	60,89	55,43	58,62
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,27	0,21	0,19	0,21
Dlouhodobý hmotný majetek	73,62	60,52	55,09	58,47
Dlouhodobý finanční majetek	0,37	0,37	0,33	0,15
Oběžná aktiva	23,68	38,77	44,38	41,00
Pohledávky z obchodních vztahů	0,74	9,90	14,17	18,30
Krátkodobý finanční majetek	20,75	24,40	23,35	19,40
Časové rozlišení	2,32	0,34	0,19	0,38

(zdroj:vlastní zpracování)

Vertikální analýza vybraných pasiv

Z tabulky číslo 10 můžeme vyčíst rostoucí podíl cizích zdrojů. Tento nárůst kopíruje změny ve způsobu financování sociálních služeb. Přejedem na financování části služeb z veřejné zakázky a zabezpečení plnění pomocí subdodavatelů má za následek zvýšení krátkodobých závazků, což se promítne ve zvýšení cizích zdrojů. Ke zvýšení krátkodobých závazků dochází kvůli opožděným platbám subdodavatelům, jelikož Slezská diakonie obdrží platbu za své služby z Moravskoslezského kraje taky se

zpožděním. V roce 2011 je zaznamenán mírný pokles dlouhodobých závazků oproti roku 2010, jelikož v roce 2011 končilo financování veřejných zakázek.

Tabulka 10 Vertikální analýza vybraných položek pasiv

Položka	2008	2009	2010	2011
	%	%	%	%
Pasiva celkem	100	100	100	100
Vlastní kapitál	80,04	74,50	69,50	76,32
Výsledek hospodaření minulých let	-2,00	-0,09	-0,05	-1,04
Cizí zdroje	14,22	25,03	30,24	23,40
Dlouhodobé závazky	1,17	0,97	1,14	1,00
Krátkodobé závazky	13,05	24,06	29,10	22,40
Závazky z obchodních vztahů	1,93	2,27	5,07	6,58
Časové rozlišení	0,74	0,47	0,26	0,28

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2. Podnikatelský záměr

K uspořádání myšlenek je nutné si sepsat podnikatelský plán neboli podnikatelský záměr. V podnikatelském záměru by měla být popsána základní myšlenka projektu, návrh způsobu financování a taky dopady projektu. Sepsání podnikatelského záměru je velice užitečné také pro zpracování žádosti o dotaci. Rozsah mé bakalářské práce dovoluje pouze jeho skácenou verzi.

Název projektu: Kavárna Kavárnička

Charakteristika projektu: Předmětem podnikatelského záměru je otevření kavárny v centru města Havířov, která nabídne dvě pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením.

Identifikační údaje provozovatele: Kavárnu kavárnička bude provozovat Slezská diakonie, Na nivách 7, 737 01 Český Těšín IČO 65468562 jako registrovanou sociální službu. Telefon 558 764 333.

Slezská diakonie působí na trhu jako poskytovatel registrovaných sociálních služeb. Tato organizace má s tímto druhem podnikání dlouholeté zkušenosti. Provozuje již kavárnu Empatie ve Frydku-Místku a kavárnu a čajovnu Nninive v Krnově.

Cíl projektu: Cílem tohoto projektu bude vytvořit provázaný systém podpory zaměstnanosti a zaměstnatelnosti osob se zdravotním postižením na frýdecko-místecku a havířovsku s důrazem na individuální potřeby jednotlivců z cílové skupiny.

Tento projekt je určen pro velmi specifickou cílovou skupinu, což jsou osoby se zdravotním postižením.

Analýza cílové skupiny: Následující analýzy byly impulzem k záměru realizovat projekt, jehož cílem je zaplnit díru v nabídce poskytování sociálních služeb a v poptávce po těchto službách.

Předpokládaný projekt je zaměřen na tvorbu a rozvoj systematické a velice individuální podpory pro osoby se zdravotním postižením v oblasti jejich pracovního uplatnění a zaměstnatelnosti na trhu práce na frýdecko-místecku.

V České republice některé firmy zaměstnávají osoby se zdravotním postižením. Tyto firmy pak zhodnotily zdravotně postižené jako loajální a kvalitní pracovníky, kteří přistupují ke své práci zodpovědně, protože si své práce velice váží a uvědomují si své znevýhodnění na trhu práce. Jejich vzdělání není na moc vysoké úrovni a to s ohledem na jejich předchozí uplatnění v průmyslových odvětvích. Tyto osoby se často stávají ohroženými sociálním vyloučením, nebo trpí dlouhodobou nezaměstnaností vlivem svého zdravotního omezení a nedostatečně flexibilního trhu práce. Tato dlouhodobá nezaměstnanost vede ke ztrátě schopnosti a dovednosti potřebné pro nalezení a udržení si svého pracovního místa.

Další cílovou skupinou na trhu práce jsou osoby s mentálním postižením. Těmto osobám se prakticky nedostává žádná možnost začlenit se na otevřeném trhu a navyknout si na potřebné pracovní návyky. Tyto osoby potřebují k získání těchto návyků individuální přístup a podporu. Mentálně postižení mají zpravidla nízkou úroveň vzdělání základní školy nebo zvláštní základní školy, což jim taky ztěžuje šanci při hledání pracovního místa na trhu.

Duševně onemocnění lidé jsou další skupinou, která je ohrožená, jelikož tito lidé většinou ztrácí schopnost vykonávat původní profesi, nebo jim případně ztíží pracovní uplatnění obecně. Tyto osoby mohou mít i poměrně vysoké vzdělání, které na trhu práce kvůli svému hendikepu nevyužijí. Seberealizaci v podobě pracovního uplatnění musí předcházet individuální podpora při získání ztracených pracovních schopností a návyků, které nemocí časem ztratili.

Konkurence-V blízkosti naší provozovny se nachází podobné zařízení. Vzhledem k specifiku a nabízeným službám, nestanoví pro nás konkurenci. Naše kavárna bude nekuřácká a nebudou se v ní prodávat alkoholické nápoje. Bude se v ní nacházet dětský koutek, tak že předpokládáme, že naše kavárna bude vhodným místem především pro maminky s dětmi, proto že bude nabízet vhodné prostředí pro klidné posezení.

Vliv činnosti na životní prostředí-V kavárně nevzniká žádný nebezpečný odpad. Využijeme systému svozu odpadů města.

Pracovní prostředí-pro zaměstnance kavárny budou vytvořeny pracovní podmínky, které umožní bezpečný výkon práce. Na práci osob se zdravotním postižením bude dohlížet odborně vyškolený personál.

Podrobný popis projektu-Dlouhodobá nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji se projevuje zejména u některých skupin obyvatelstva, kam patří také osoby se zdravotním postižením. Předpokládaný projekt se soustředí na vytvoření systému podpory zaměstnávání a zaměstnanosti osob se zdravotním postižením, s důrazem na osoby s duševním onemocněním a mentálním postižením, které často nedisponují potřebnými dovednostmi pro vstup na otevřený či chráněný trh práce.

V Moravskoslezském kraji probíhá poměrně intenzivní proces transformace sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením, na který předpokládaný projektový záměr reaguje. Osoby se zdravotním postižením opouštějící ústavní zařízení však často nemají žádnou nebo velmi omezenou zkušenost s trhem práce. Je proto nezbytné poskytnout jim systematické vzdělávání a rozvoj dovedností, které podpoří jejich uplatitelnost na trhu práce.

Časový plán projektu-Odhad času potřebného na jednotlivé fáze projektu jsou tři roky. Jsou rozděleny do jednotlivých aktivit:

Aktivita číslo 1 v roce 2011 je podpora pracovního uplatnění od července do prosince,

Aktivita číslo 2 v roce 2011 je vzdělávání od dubna do prosince,

Aktivita číslo 3 v roce 2011 je nácvikový pracovní program od května do prosince,

Aktivita číslo 4 v roce 2011 je pracovní uplatnění v obdobné kavárně od září do prosince,

Aktivita číslo 5 v roce 2011 je informovanost a publicita od července do prosince,

Aktivita číslo 6 v roce 2011 je setkávání realizačního týmu od března do prosince,

Aktivita číslo 1 v roce 2012 je podpora pracovního uplatnění od ledna do listopadu,

Aktivita číslo 2 v roce 2012 je vzdělávání od února do července a od září do prosince,

Aktivita číslo 3 v roce 2012 je nácvikové pracovní programy od ledna do listopadu,

Aktivita číslo 4 v roce 2012 je pracovní uplatnění v obdobné kavárně od ledna do prosince,

Aktivita číslo 5 v roce 2012 je informovanost a publicita toto bude probíhat každý sudý měsíc v roce,

Aktivita číslo 6 v roce 2012 je setkávání realizačního týmu od ledna do prosince,

Aktivita číslo 1 v roce 2013 je pracovní uplatnění v obdobné kavárně od ledna do února,

Aktivita číslo 2 v roce 2013 je informovanost a publicita v lednu,

Aktivita číslo 3 v roce 2013 je setkávání realizačního týmu od ledna do února.

Očekávané výstupy, výsledky a dopady projektu

Specifikace a kvantifikace očekávaných výstupů projektu: kavárna nabídne 2 pracovní místa pro osoby z cílové skupiny.

Specifikace a kvantifikace očekávaných výsledků projektu: začlenění osob z cílové skupiny na trh práce.

Specifikace a kvantifikace očekávaných dopadů projektu: snížení nezaměstnanosti v moravskoslezském kraji v dané cílové skupině.

Rizika a udržitelnost projektu

Vnější: nezáměr o aktivity ze strany cílové skupiny, nezáměr o vzdělávání ze strany veřejnosti

Vnitřní: personální riziko- nenalezení pracovníků pro projekt s vysokou motivovaností pro podporu osob se zdravotním postižením a také s potřebnou odborností. Nenalezení vhodných pracovních míst pro cílovou skupinu

Finanční rozpočet projektu

Při sestavování finančního rozpočtu projektu jsem vycházel z objemu nákladů vzniklých při realizaci obdobného projektu, což je kavárna Empatie ve Frýdku- Místku, jelikož výstupy a cíle projektu jsou podobné. Bylo třeba zohlednit místní podmínky týkající se nájmu, plateb za energie a podobně.

Celkové náklady na projekt činí 2 624 036,80 Kč. Tyto náklady jsou blíže popsány v tabulce číslo 7 finanční rozpočet manažerské podpory projektu a 8 finanční rozpočet projektu.

Tabulka 11 finanční rozpočet manažerské podpory projektu

Náklad	Celková cena nákladu	%
Osobní náklady realizačního týmu	1 684 260, 00	75, 74
Koordinátor projektu	612 000, 00	27, 25
Metodik	192 960, 00	8, 68
Konzultant	494 500, 00	22, 24
Asistent nácvikového pracovního programu	312 800, 00	14, 07
Finanční manažer projektu	72 000, 00	3, 24

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 12 finanční rozpočet projektu

Náklad	Celková cena nákladu	%
Zařízení a vybavení	114 500, 00	5, 15
Notebook (včetně softwaru)	50 000, 00	2, 25
Laserová tiskárna	15 000, 00	0, 67
Laserová tiskárna	4 500, 00	0,2
Mobilní telefon	6 000, 00	0, 27
Drobný inventář pro realizaci návčikového programu (vybavení kavárny cvičným nádobím)	20 000, 00	0, 9
Data projektor	15 000, 00	0, 67
Promítací plátno	4 000, 00	0, 18
Náklad	Celková cena nákladu	%
Nákup služeb	425 000, 00	19, 11
Pronájem prostor pro práci s CS	315 000, 00	14, 17
Platba energií	110 000, 00	4, 95
Přímé způsobilé náklady celkem	2 223 760, 00	100
Nepřímé náklady (podmínka donátora max. 18% z přímých nákladů)	400 276, 80	18
Celkové náklady projektu	2 624 036, 80	118

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3. Výběr vhodného zdroje financování

Pro usnadnění výběru vhodného financování mého projektu jsem sestavil tabulku, ve které jsou v řádcích seřazeny obvyklé zdroje financování, které používá SD k financování svých aktivit a ve sloupcích mnou vybrané hodnotící kritéria. Tyto kritéria jsem vybral na základě zkušeností projektového managementu SD. Jednotlivým kritériím jsem pak přidělil bodové ohodnocení, jehož význam popisují pod tabulkou.

Hodnotící kritéria pro sloupec č.1 náročnost zpracování projektu

Požadavky kladené na žadatele o finanční příspěvek při zpracování žádosti jsou značně rozdílné. Někteří donátoři například poskytovatelé grantu a nadačních příspěvků, kteří sídlí mimo území žadatelské organizace, vyžadují značně podrobné informace o činnosti organizace a podobně.

1 – velmi nízká, slovní zdůvodnění, žádost o konkrétní částku

2 – nízká, slovní zdůvodnění, jednoduchý rozpočet

3 – základní, předepsaná forma popisu projektu a rozpočet ve formě určené donátorem

4 – náročná, zpracovávaná v programu určeném donátorem (např. OK systém), obsahuje informace o organizaci, popis projektu a cílové skupiny, rozsáhlý a odůvodněný rozpočet

5 – velmi náročná – zpracovávaná v programu určeném donátorem (např. Benefit),

- podrobné informace o organizaci, popis projektu rozdělen na aktivity, v návaznosti na aktivity podrobně zdůvodněný a rozepsaný rozpočet.

Hodnotící kritéria pro sloupec č. 2 Výše finančních prostředků na jednu žádost v korunách

Bodové hodnocení tohoto kritéria vychází z průměrných výší finančních prostředků poskytovaných danými donátory na jednu žádost. Výběr donátora podle tohoto kritéria vychází z rozpočtu projektu a výše potřebných financí na jeho realizaci. Jednotliví donátoři mají vždy omezenou částku alokovanou do daných výzev. Do hodnotících kritérií jsme zahrnuli nejčastější rozmezí poskytovaných finančních prostředků.

5 – 1 = 50 000

4 – 1 = 100 000

3 – 1 = 1 000 000

2 – 1 = 5 000 0000

1 – nad 5 000 0000

Hodnotící kritérium pro sloupec č. 3 Časový horizont poskytnutí finančních prostředků (připsání na účet žadatele)

Pro neziskové organizace je velice důležitá skutečnost za jak dlouho po schválení jejich žádostí nebo po podpisu smlouvy či vydání rozhodnutí o poskytnutí finančních prostředků budou tyto fyzicky doručeny organizaci, tudíž připsány na účet. Pro malé neziskové organizace může být prodleva v poskytnutí finančních prostředků likvidační.

1 – do 14 dnů od podpisu smlouvy, vydání rozhodnutí,

2 – do 1 měsíce od podpisu smlouvy vydání rozhodnutí,

3 – do 3 měsíců,

4 – do 6 měsíců,

5 – do 12 měsíců.

Hodnotící kritéria pro sloupec č. 4 Způsob financování

Obdobně jako kritérium viz výše je velice důležitou skutečností způsob vyplácení finančních prostředků. Pro mnohé organizace je to důvodem pro nedostupnost některých zdrojů financování například potřeba předfinancování v případě například evropských fondů. Takové organizace jsou potom nuceny hledat prostředky pro předfinancování daného projektu, což řeší nejčastěji bankovním úvěrem. Musí ale zvážit nákladovost takového řešení.

- 1 -finanční prostředky poskytnuty v jedné částce,
- 2 -finanční prostředky poskytnuty ve splátkách bez nutnosti předfinancování,
- 3 -Finanční prostředky poskytnuty po zhodnocení monitorovacích zpráv, nutnost předfinancování.

Hodnotící kritéria pro sloupec č. 5 Účelovosti využití finančních prostředků

V poslední době dochází ke značnému zpřísnění účelovosti poskytnutých dotací či příspěvků. Skutečnosti známé ze státních fondů, krajů či EU se začínají objevovat i v podmínkách měst a obcí. Zužuje to značně možnosti využití finančních prostředků a neziskovým organizacím zůstávají některé druhy nákladů, které nelze pokrýt z klasických zdrojů. Například stravné zaměstnanců, správní poplatky, pokuty a penále a podobně. Zvyšuje se tímto nárok na foundreisra, který na pokrytí těchto nákladů musí najít prostředky.

- 1- bez stanovení účelu, smlouva je koncipována jako dar organizaci,
- 2- obecné stanovení účelu – na podporu konkrétní cílové skupiny, služby apod.
- 3- stanovení účelu s rozlišením na provoz služby nebo na investice,
- 4- stanovení účelu s rozlišením na provoz služby nebo na investice s vymezením uznatelných a neuznatelných nákladů, dodržování položek v rozpočtu schváleném donátorem,
- 5- podrobná specifikace uznatelných a neuznatelných nákladů dále dělených na přímé a nepřímé, jejich vzájemné výše je procentuálně omezena, nutnost přesně dodržovat účelovost i výši jednotlivých položek rozpočtu schváleného donátorem,

Hodnotící kritéria pro sloupec č.6 Administrativní náročnost řízení projektu a vyúčtování

S tím jak, se zpříšňují nároky na přísně účelové využití finančních prostředků, roste náročnost administrativní práce kolem řízení ekonomické stránky projektu. Administrativní náročnost dále navyšují přísné podmínky při sledování aktivit a indikátorů, průběžném zpracování monitorovacích zpráv a přípravě kontrol ze strany poskytovatelů finančních prostředků. Organizace, které realizují tak náročné projekty musejí vzít v potaz, že prostředky na náklady na administrativu jsou v těchto projektech velice omezeny v poměru k nákladům na provoz. Nejčastěji takhle vzniká nutnost spolufinancování z jiných zdrojů.

- 1- velmi nízká, bez nutnosti vyúčtování, u vyúčtování vlastní postupy žadatele,
- 2- nízká, nutnost samostatného sledování finančních prostředků v účetnictví žadatele, u vyúčtování vlastní postupy žadatele,
- 3- základní, nutnost samostatného sledování finančních prostředků v účetnictví žadatele, jednoduchý popis naplnění cílů projektu, formuláře k vyúčtování dle požadavků donátora,
- 4- náročná, nutnost samostatného sledování finančních prostředků v účetnictví žadatele, popis naplnění cílů a indikátorů projektu v závislosti na aktivitách, monitorovací zprávy, formuláře k vyúčtování dle požadavků donátora,
- 5- velmi náročná, nutnost samostatného sledování finančních prostředků donátora v rozdělení na uznatelné a neuznatelné náklady, na přímé a nepřímé v účetnictví žadatele, zpracovávání monitorovacích zpráv za jednotlivé etapy realizace a aktivity, podrobná analýza naplnění cílů a indikátorů projektu, složité formuláře případně programy k vyúčtování dle požadavků donátora,

Výběr zdroje financování pro realizaci projektu dle zpracovaného projektového záměru, tabulka číslo 14.

Z tabulky číslo 14 po bodovém ohodnocení jednotlivých kritérií obecně vyplývá, že nejjednodušším způsobem financování projektu je poskytnutí darů, nejsložitějším a nejhůře dostupným se jeví evropské fondy. Nelze ovšem takhle obecně k tomuto hodnocení přistupovat. Je třeba zhodnotit a určit priority, které jsou potřebné k zdárné a úspěšné realizaci projektu. V případě daru například jedno z nejhorších hodnocení je výše obvykle poskytovaných finančních prostředků. Naproti tomu u Evropské unie jsou finanční prostředky dostačující, ale nepoměrně vysoká je administrativní náročnost řízení projektu. Tato tabulka neobsahuje samozřejmě všechna kritéria, dle kterých lze posuzovat dostupnost zdrojů pro financování projektů. Jedním z ukazatelů by mohla být výše alokovaných prostředků do dané výzvy. Tyto prostředky ovšem musejí být porovnávány s počtem žádostí, jež naplynuly na danou výzvu, což není dostupný údaj.

Samozřejmě nejdůležitějším kritériem pro výběr způsobu financování je tematická zaměřenost výzev. Není výjimkou, že s realizací svého projektu musíme čekat několik měsíců a někdy i roky než bude vyhlášena výzva, která tematicky odpovídá záměru našeho projektu. Tuto dobu můžeme využít na shánění prostředků pro dofinancování například neuznatelných nákladů anebo pro propagaci našeho projektu.

Zpracování mého projektového záměru nám ujasnilo potřeby a kritéria, která jsou rozhodující při výběru zdroje financování. Dle těchto kritérií budu postupně analyzovat vhodnost finančního zdroje pro můj projekt.

Kritérium číslo 1

U posuzování prvního kritéria vycházíme ze skutečnosti, že Slezská diakonie má dvacetileté zkušenosti v oblasti projektového řízení a má svoje projektové oddělení. Z analýzy úspěšnosti, viz tabulka číslo 2, vyplývá, že úspěšnost podaných žádostí se pohybuje kolem 90% a proto náročnost zpracovávání žádostí není překážkou.

Kritérium číslo 2

Jelikož rozpočet mého projektu v nákladové části přesahuje částku 2 miliony, dle hodnotícího kritéria číslo 2 můžu uvažovat o financování buď ze státních fondů, nebo z EU.

Kritérium číslo 3

Jelikož dle kritéria číslo 2 máme dvě možnosti financování tohoto projektu a to je státní zdroj a Evropská unie můžeme kombinovat doby, kdy budeme mít fyzický dostupné finanční zdroje. U státních zdrojů je to obvykle do 3 měsíců a u evropské unie je časový horizont větší než půl roku. Částečně by tedy tento projekt byl předfinancován ze státních zdrojů a částečně ze zdrojů Slezské diakonie, což je přijatelná možnost.

Kritérium číslo 4

Slezská diakonie je největším poskytovatelem sociálních služeb v Moravskoslezském kraji, čemuž odpovídá i obrat organizace, který v roce 2010 činil 176,360 mil. Kč. Tomuto obratu odpovídá i výše fondů, jež jsou k dispozici pro potřebu překlenutí nepříznivých finančních podmínek (pozdní poskytnutí dotace ze státních fondů), nebo nutnost předfinancování. Z toho vyplývá, že ani nutnost předfinancování není pro Slezskou diakonii jako organizaci problém. Je nutno ovšem zvážit počet takto realizovaných projektů v rámci organizace.

Kritérium číslo 5

Slezská diakonie má odpovídající odborný personál i technické vybavení (účetní program) přizpůsobený i těm nejpřísnějším nárokům kladeným ze strany donátorů na dodržování účelovosti čerpání.

Kritérium číslo 6

Úspěšnost v realizaci projektu financovaných ze státních zdrojů i z fondů evropské unie je ročně ověřována jak, auditorem tak i jinými kontrolními orgány, státními (finanční úřad, NKÚ) i kontrolními orgány donátorů. Výsledky těchto kontrol většinou jsou uspokojivé a končí výrokem bez výhrad. Protokoly z těchto kontrol jsou k nahlédnutí v archivu Slezské diakonie.

Posledním krokem směřujícím ke konkretizaci zdrojů financování je výběr tematicky vhodné výzvy. V případě Evropské unie jsou výzvy vyhlašovány na portálu www.esfcr.cz a v případě státních zdrojů na jednotlivých resortech ministerstev. V mém případě se nejspíš bude jednat o Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Odbor sociálních věcí a začleňování. Komplexně bývají výzvy zveřejňovány na webových stránkách www.neziskovky.cz.

Hodnoticí kritéria jednotlivých finančních zdrojů

Tabulka 13 hodnotící kritéria finančních zdrojů

	1	2	3	4	5	6	7
Název zdroje	Náročnost zpracování žádosti	Výše finančních prostředků poskytovaných na jednu žádost	Časový horizont poskytnutí finančních prostředků (připsání na účet žadatele)	Způsob financování	Účelovost využití finančních prostředků	Udržitelnost projektu	Ohodnocení celkem
Státní fond	4	2	3	2	4	3	18
Kraj	3	3	2	2	4	3	17
Město	3	3	2	1	4	3	16
obce	2	5	1	1	3	2	14
Granty a nadace	3	3	3	2	4	4	19
Dárci FO/PO	1	4	1	1	1	1	9
EU	5	1	5	3	5	5	24

(Zdroj:vlastní zpracování)

4. Závěr

Nestátní neziskové organizace jsou významnou složkou občanské společnosti, ve které plní celou řadu nezastupitelných funkcí. To aby se mohly úspěšně rozvíjet, jim umožňuje diverzifikace jejich zdrojů. Myslím si, že způsoby financování, jež jsem analyzoval na příkladu financování nestátní neziskové organizace Slezská diakonie, jsou typickým příkladem, jak v dnešní době nestátní neziskové organizace financují svou činnost. Její úspěšnost na trhu poskytovatelů sociálních služeb, viz finanční analýzy provedené v kapitole 2.1.2. svědčí o tom, že více zdrojové financování je předpokladem úspěchu. Důležitým ukazatelem stability organizace je procentuální zastoupení jednotlivých zdrojů. U Slezské diakonie se mi jeví zastoupení z veřejných zdrojů jako poměrně vysoké, což v případě změny politiky financování ze státního rozpočtu může být pro organizaci ohrožující. Na druhou stranu je vidět poměrně vysoké zastoupení ve struktuře finančních zdrojů vlastní hospodářské činnosti. Zvýšení těchto zdrojů by mohla přinést například realizace podnikatelského plánu, jenž je popsán výše v mé bakalářské práci, v případě, že by se podařilo z provozu kavárny Kavárnička vygenerovat zisk. Slezská diakonie postrádá také stálého finančního partnera z oblasti právnických osob. Další možností k navýšení finančních prostředků mimo veřejné zdroje je získání pro svůj záměr „tváře Slezské diakonie“ z řad populárních osobností.

Dalším cílem této bakalářské práce je vyhodnocení zdrojů vhodných k financování mého projektu, pomocí mnou stanovené metody. V kapitole číslo 2.2.5. jsem pomocí zvolených šesti kritérií vyhodnotil vhodnost čerpání finančních prostředků pomocí pěti nejčastěji využívaných zdrojů k financování nestátních neziskových organizací. Přidělené bodové hodnocení dává dostatečný obraz vhodnosti finančního zdroje. Z výše uvedených analýz vyplývá, že s ohledem na výši alokovaných finančních prostředků na výzvu je nejvhodnějším způsobem financování mého projektu EU. Ostatní ukazatele jsou sice vysoké a ukazují na náročnost realizace projektu z tohoto zdroje, ale toto je v případě Slezské diakonie přijatelné. Tato organizace má totiž s tímto typem financování bohaté zkušenosti, má k dispozici tým kvalifikovaných odborníků ve svém projektovém odboru. Šanci uspět zvyšuje taky stabilita organizace- působí na trhu více jak 20 let- a dominantní postavení v oblasti poskytovatelů sociálních služeb v Moravskoslezském kraji (99 služeb). Také nutnost předfinancování nestanoví větší problém. Organizace

využije vlastních zdrojů a její transparentnost a výše majetku ji umožňuje v případě potřeby dosáhnout i na bankovní úvěr. Slezská diakonie se aktivně podílí na tvorbě střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji a členové jejího managementu se účastní komunitního plánování sociálních služeb v obcích a městech. Organizace na základě těchto aktivit má přehled o možnostech kofinancování projektu z veřejných zdrojů. Díky propracované fundreisingové strategii má širokou základnu dárců a neposlední řadě má možnost využít dary ze zahraničí.

Sledováním výzev u EU jsem dospěl k závěru, že nejvhodnějším programem pro financování mého projektu z EU je Operační program lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa aktivní politika trhu práce. Název globálního grantu: Provádění aktivních a preventivních opatření na pracovním trhu. Název výzvy: Výzva pro předkládání GP 2.1 – posílení aktivních politik zaměstnanosti, číslo výzvy 63.

Myslím, že moje metoda shrnutá v tabulce číslo 10 Hodnotící kritéria jednotlivých finančních zdrojů je využitelná nejen pro analýzu vhodnosti zdrojů při realizaci mého projektu, ale obecně pro všechny neziskové organizace, jež realizují svou činnost pomocí více zdrojového financování. Podmínkou je samozřejmě sledování vývoje dotačních požadavků u jednotlivých donátorů a průběžná aktualizace váhy jednotlivých bodů.

Na závěr bych chtěl ještě jednou vyzdvihnout důležitost činnosti NNO a především lidí, kteří v nich pracují krátkým, ale výstižným citátem Charlese Dickense:

„Nikdo není na světě zbytečný, kdo ulehčuje břemeno někomu jinému.“

Seznam literatury

Knihy

- 1 BOUKAL, P., *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. Vydání, Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- 2 HAMERNÍKOVÁ, B., *Financování ve veřejném a neziskovém sektoru*, Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902752-3-0.
- 3 LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K., *Základy fundraisingu*, 1. vydání, Praha: ICN, 1996, 141 s. ISBN 80-210-1810-0.
- 4 NOVOTNÝ, J. a kol., *Ekonomika a řízení neziskových organizací*, 1. vydání, Praha: VŠE, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- 5 SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K., *Defining the non-profit sector: In A Cross National Analysis*, 1. vydání, Manchester University Press, 1997, 34 s. ISBN 0-7190-4907-4.
- 6 ŠEDIVÝ M., Medlíková O., *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- 7 ŠKARABELOVÁ, S., *Když se řekne nezisková organizace*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2002, 130 s. Příručka. ISBN 80-210-3031-3.
- 8 REKTOŘÍK, J. a kol., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1. vydání, Praha: Ekopress, 2004, 177 s. ISBN 80-86119-41-6.

Internetové zdroje

- 1 Informační portál o fondech z EU [online]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
- 2 Oficiální stránky Ministerstva vnitra České republiky [online], [cit. 2009-14-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>
- 3 Oficiální stránky Ministerstva vnitra České republiky [online], [cit. 2009-14-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx>
- 4 Oficiální stránky Ministerstva financí České republiky [online], Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html

- 5 PARKOSOVA, D. *Jak darovat peníze neziskové organizaci*. [online], [cit. 2011-1-9]. Dostupné z:
http://www.gymji.cz/storage/spolek/Jak_darovat_penize_neziskove_organizaci.pdf
- 6 Pecten. *Zpráva o neziskovém sektoru* [online]. 2004, s. 38 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: http://www.pecten.cz/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf
- 7 Vlada.cz. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009* [online]. 2009, s. 68 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.pdf
- 8 Zpravodajský portál o občanské společnosti OS Noviny [online], [cit. 2009-5-5]. Dostupné z: <http://www.osnoviny.cz/evropska-konference-o-financovani-neziskoveho-sektoru>

Zákony

- 1 Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

Seznam tabulek

Tabulka 1 neziskové organizace	19
Tabulka 2: Finanční prostředky poskytnuty nestátním neziskovým organizacím jednotlivých rozpočtů dle odvětvového třídění.....	24
Tabulka 3 veřejné finance.....	33
Tabulka 4 nadace a nadační fondy	34
Tabulka 5 Dary.....	35
Tabulka 6 příjmy z vlastní činnosti	35
Tabulka 7 Horizontální analýza vybraných položek aktiv	36
Tabulka 8 Horizontální analýza vybraných položek pasiv.....	37
Tabulka 9 Vertikální analýza vybraných položek aktiv	38
Tabulka 10 Vertikální analýza vybraných položek pasiv.....	39
Tabulka 11 finanční rozpočet manažerské podpory projektu	43
Tabulka 12 finanční rozpočet projektu.....	44
Tabulka 13 hodnotící kritéria finančních zdrojů	52

Seznam obrázků

Obrázek 1 členění národního hospodářství podle principu financování	14
Obrázek 2 Znak dobrého poslání	17
Obrázek 3 rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009	24
Obrázek 4 Veřejné finance	33
Obrázek 5 Nadace a nadační fondy.....	34