

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

---

**Aktivity a financování vybrané neziskové  
organizace**

---

**Activities and financing of non-profit organization**

Kateřina Kindlová

Cheb 2013



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Aktivity a financování vybrané neziskové organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 30.11.2013

.....  
Podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Kunešové za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Petře Lhotákové z organizace Joker o.s. za poskytnutí konzultací a podkladů ke zpracování praktické části.

## Obsah

Úvod.....	8
1. NEZISKOVÝ SEKTOR .....	9
1.1. Nezisková organizace.....	10
1.1.1. Členění neziskových organizací .....	11
1.2. Poslání a cíle neziskové organizace .....	12
1.2.1. Vize a poslání neziskové organizace .....	13
1.2.2. Cíle.....	14
1.3. Nabytí majetku .....	15
1.4. Řízení a lidské zdroje .....	15
1.4.1. Vedoucí pozice .....	16
1.4.2. Dobrovolník .....	16
2. LEGISLATIVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR.....	18
2.1. Vznik různých typů neziskových organizací .....	18
2.1.1. Občanská sdružení .....	18
2.1.2. Obecně prospěšné společnosti .....	20
2.1.3. Další NO .....	20
3. FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	23
3.1. Zdroje financování .....	23
3.2. Fundraising.....	24
3.3. Způsob fundraisingu.....	26
3.4. Formy podpory .....	27
3.5. Samofinancování.....	28
3.6. Zákony o financování a hospodaření platné pro občanské sdružení.....	29

4.	MARKETING A NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	31
4.1.	Plánování.....	31
4.1.1.	Marketingové kroky.....	31
4.1.2.	Strategie .....	33
4.2.	Trh v neziskové oblasti .....	34
4.3.	Public relations.....	35
5.	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE JOKER o.s. ....	37
5.1.	Logo .....	38
5.2.	Poslání organizace.....	38
5.3.	Cílová skupina.....	38
5.4.	Osobní asistence.....	39
5.4.1.	Organizační struktura osobní asistence.....	40
5.5.	Terapeutické dílny.....	40
5.5.1.	Provozovny .....	41
5.5.2.	Organizační struktura TD .....	43
6.	AKTIVITY .....	44
6.1.	Akce v kavárně.....	44
6.1.1.	Beseda.....	44
6.1.2.	Dílny .....	45
6.1.3.	Výstava .....	45
6.1.4.	Koncerty a oslavy .....	46
6.2.	Jarmark radosti .....	46
6.3.	Public relations.....	47
7.	MARKETING ORGANIZACE .....	49
8.	FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE.....	55

Závěr.....	60
Seznam tabulek.....	61
Seznam obrázků.....	62
Seznam použité literatury.....	63
Seznam použitých internetových a ostatních zdrojů.....	64

## Úvod

V dnešní době, kdy se lidé spoléhají na pomoc spíše ze strany spoluobčanů než státu, stále více roste význam neziskových organizací. Roste však i jejich počet, což pro organizace znamená větší potřebu odlišit se od konkurence, přinášet něco nového a mít vše dobře marketingově promyšlené. Má práce se zabývá nestátními neziskovými organizacemi.

V části teoretické je základní charakteristika neziskového sektoru a členění neziskových organizací dle různých kritérií. Dále obsahuje legislativu platnou pro neziskové organizace, jejich způsob financování, včetně důležité části pro fungování neziskové organizace, a tou je marketing a plánování.

Praktická část se již zabývá vybranou neziskovou organizací, která je zaměřena na poskytování sociálních služeb, organizací Joker o.s.. V této části se nachází představení organizace a definování základních poskytovaných služeb. Jsou zde také specifikovány cílové skupiny, na které se organizace zaměřuje.

Dále se práce podrobněji zabývá nabízenými aktivitami a konanými akcemi organizace, a také jejím fungováním v oblasti marketingu, který je k odlišení se od konkurence pro každou organizaci nezbytnou součástí. Poslední část je věnována rozboru financování organizace z pohledu příjmů, výdajů i celkového výsledku hospodaření.

Cílem práce je představení nejen samotné organizace Joker o.s., ale i nabízených služeb a aktivit. Dalším cílem této práce je zhodnocení financování organizace a případné navrnutí zlepšení hospodaření.



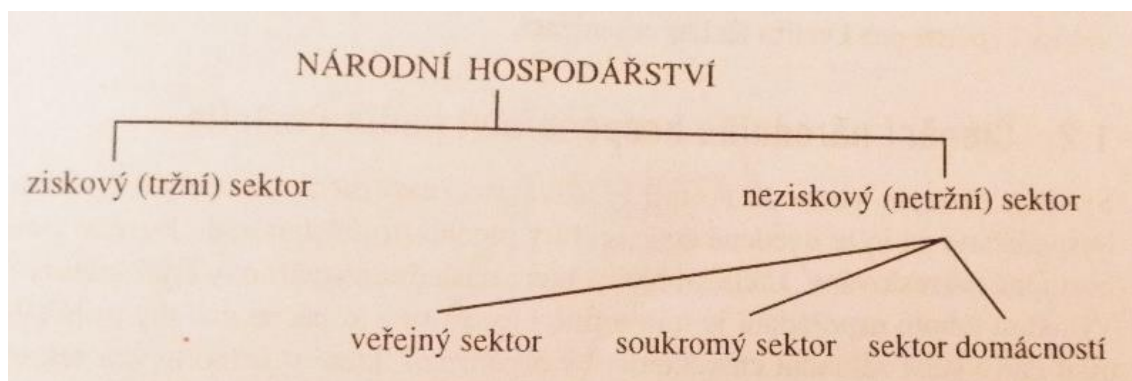
# 1. NEZISKOVÝ SEKTOR

Pro pochopení důvodů existence neziskových organizací je velmi užitečné znát jejich místo v národním hospodářství. Tedy znát pravidla, díky kterým mohou tyto organizace fungovat a uplatňovat svá poslání vůči společnosti. „*Stát svou politikou a zákony určuje prostor a míru nejen pro svobody občanů, včetně svobody sdružování, ale i pro konkrétní právní a daňové prostředí nezbytné pro činnost celého neziskového sektoru.*“ (Rektořík, 2007, s. 21)

Existuje několik způsobů členění národního hospodářství. Například švédský ekonom Victor A. Pestoff k tomuto členění využívá plochu trojúhelníku, na kterou postupně zobrazuje sektory ze tří hledisek, a to sektor veřejný vs. soukromý, sektor neziskový a ziskový a sektor formální vs. neformální. (Novotný a kol., 2004)

Jaroslav Rektořík (2007) ve své knize *Organizace neziskového sektoru* uvádí i členění dle principu financování. Národní hospodářství je rozděleno na dva základní sektory – ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Neziskový sektor je pak dále členěn na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností.

**Obr. č. 1 - Sektory národního hospodářství**



Zdroj: Rektořík, 2007

**Ziskový (tržní) sektor** je založen za účelem zisku. Dále se rozvíjet a existovat může díky financím, které získá z prodeje svých nabízených statků.

Cílem **neziskového (netržního) sektoru**, jak již název říká, není zisk, ale uspokojování potřeb, neboli dosažení užítku. Tento sektor získává „*prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů, ...*“. (Rektořík, 2007, s. 14) U domácností

je však důležitý zisk, a až poté může docházet k uspokojování potřeb. Cíl je ale stejný – dosažení užitku.

- Neziskový veřejný sektor je „*financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je dosahována tzv. poskytováním veřejné služby*“. (Rektořík, 2007, s. 14)
- Neziskový soukromý sektor je „dotován“ soukromými prostředky jak fyzických, tak i právnických osob. Tyto osoby prostředky vkládají na konkrétní statky, ale neočekávají zhodnocení vložených prostředků či jakýkoli jiný finanční zisk.
- Sektor domácností je financován převážně ziskovým sektorem (firmy, podnikatelé) prostřednictvím mezd za poskytovaný lidský kapitál na trhu práce. O sektoru domácností lze tvrdit, že „*...seskupení, která v tomto sektoru vznikají, mají zcela neformální charakter (rodiny, domácnosti, sousedské a občanské komunity) bez legislativního rámce*“. (Rektořík, 2007, s. 16)

## **1.1. Nezisková organizace**

Jak je již z názvu patrné, těmto organizacím nejde o zisk, ale o uspokojení poptávky společnosti, a to ve smyslu duchovním či morálním. Mnoho takových organizací je totiž založeno proto, aby pomáhalo – to je jejich hlavní cíl. A nezáleží na tom, zda se jedná o organizaci zaměřenou na kulturu, náboženství, vzdělání, humanitní pomoc, či pomoc zvířatům atd. – převážně se jedná o pomoc společnosti v nejrůznější formě. Může se jednat i o organizace založené na vzájemné pomoci členů – vzájemně prospěšné společnosti. A jelikož neziskové organizace ve valné většině nevznikají na popud státu, můžeme říct, že zde nejsou „*proto, že si to přeje vláda, ale proto, že si to přejí občané*“. (Rektořík, 2007, s. 26)

Definice neziskových organizací může znít i takto: „*Neziskové (nebo chceme-li nevýdělečné) jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání, jak je konstatováno v zákoně o daních z příjmů, na nějž odkazují i ostatní daňové zákony. Jsou to organizace, o jejichž činnost je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení. Je zde kladen větší důraz na důležitost výsledků hlavního*

*poslání, přičemž výše příjmů z něj stojí obvykle až na druhém místě.*“ (Růžičková, 2011, s. 9)

Neziskové soukromé organizace lze dle Novotného (2004) charakterizovat následujícími 5 kritérii:

1. *„Princip solidarity*
2. *Princip uspokojování potřeb*
3. *Autonomie od státních zásahů*
4. *Neformální členská struktura a dobrovolný přístup*
5. *Ke vzájemnosti směřující směnné vztahy*“ (Novotný a kol., 2004, s. 17)

### **1.1.1. Členění neziskových organizací**

Neziskové organizace lze dle Rektora (2007) členit z pohledu několika kritérií. Je to například kritérium zakladatele, kritérium právně organizační formy, způsobu financování, charakteristiky realizovaných činností či kritérium globálního charakteru poslání.

Rozdělení dle kritéria **zakladatele** je následující:

- a) **Veřejnoprávní organizace** – organizace založené veřejnou správou, tzn. státní správou (ministerstvo), nebo samosprávou (obec, magistrát, kraj)
- b) **Soukromoprávní organizace** – organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou
- c) Organizace, jež vznikly jako **veřejnoprávní instituce** - výkon účelu veřejné služby jako veřejné povinnosti jim je dán ze zákona.

Dále bych zmínila rozdělení neziskové organizace dle kritéria financování:

- a) *„Organizace financované zcela z veřejných rozpočtů (organizační složky státu a územních celků)*
- b) *Organizace financování zčásti z veřejných rozpočtů – na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, církve a náboženské společnosti a politické strany a politická hnutí)*
- c) *Organizace financované z různých zdrojů (dary, sbírky, sponzoring, granty, vlastní činnost)*

*d) Organizace financované především z výsledků realizace svého poslání.“*  
(Rektořík, 2007, s. 41)

V publikaci *Ekonomika a řízení neziskových organizací* (Novotný, 2004) ovšem můžeme vidět, že výše zmíněné rozdělení je nazýváno rozdělení dle organizační normy a dle míry samofinancování je rozdělení neziskových organizací na typ dárcovský (donátorský) a komerční typ. Dárcovský typ je odkázán na dary, které mohou být například ve formě příspěvků, ovšem dávány jako dar. Komerční typ, jak už sám název říká, je schopen samofinancování i z vedlejší činnosti, která funguje na komerční bázi. (Novotný a kol., 2004).

Rozdělení neziskových organizací je nejčastěji do následujících pěti skupin

- 1. „Vzájemně prospěšné, neziskové soukromoprávní organizace, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.*
- 2. Veřejně prospěšné, neziskové soukromoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.*
- 3. **Organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávných územních celků**, tzv. neziskové veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost.*
- 4. **Ostatní veřejnoprávní organizace**, neziskové organizace s posláním veřejně prospěšná činnost.*
- 5. **Obchodní společnosti a jim podobné**, (zřízené dle Obchodního zákoníku, založené ne pro účely ziskové), jedná se o výjimečné případy neziskových organizací s možnostmi globálního poslání veřejně a vzájemně prospěšné činnosti.“* (Novotný a kol., 2004, s. 20)

Z předešlé charakteristiky rozdělení je patrné, že jsou zde smíchána kritéria pro rozdělení dle globálního poslání organizace a pro rozdělení dle zakladatele.

## **1.2. Poslání a cíle neziskové organizace**

Následující kapitoly se budou zabývat pouze nevládními neziskovými organizacemi, jelikož praktická část bude takovouto neziskovou organizaci popisovat.

Pokud by někdo chtěl založit neziskovou organizaci, nejdůležitějším krokem je uvědomit si, co vlastně chci dokázat, změnit. Podstatou je tedy formulace vize, která je

jakýmsi pohledem organizace do budoucnosti, ukazuje, čím chce pro společnost být a co se případně bude snažit změnit. Je tedy logické, že bez formulace vize nemůže organizace dosáhnout splnění podstaty svého založení.

### **1.2.1. Vize a poslání neziskové organizace**

Po formulaci vize je na řadě stanovit si misi, neboli poslání organizace, které je oproti vizi konkrétnější a jasně udává zaměření organizace. Formulace poslání je prohlášení o důvodu existence organizace – proč organizace existuje a také pro koho existuje.

Nezisková organizace zaměřující se na poskytování zdravotní péče ve třetím světě by mohla mít následující vizi – *„Naší vizí je stát se světoznámou zdravotnickou organizací, která přinese kvalitní zdravotní péči do nejchudších zemí světa.“*

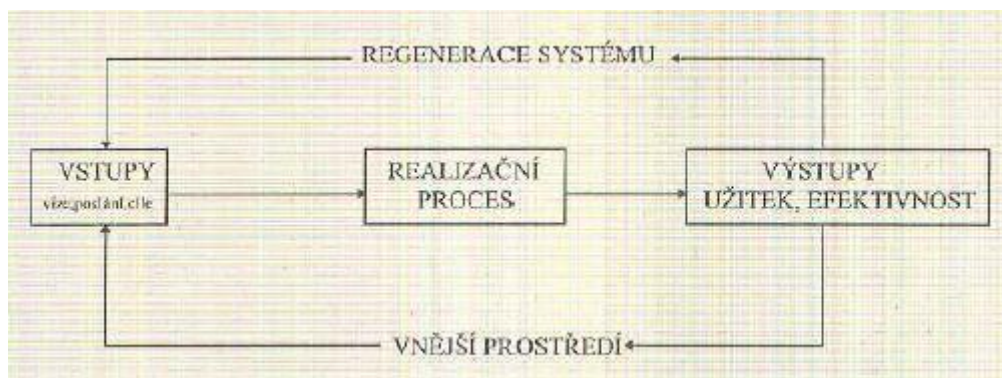
Přičemž poslání takové organizace by mohlo znít takto – *„Naše organizace poskytuje zdravotní péči lidem žijícím v nejchudších zemích třetího světa. Každý má právo na zdravotní péči. S námi toto právo budete moci využít.“*

Při srovnání předešlé vize a mise je jasně vidět, že mise je konkrétnější a jasnější. Oproti vizi je již lépe vidět, které „nejchudší země“ organizace na myslí a jakým směrem bude organizace působit.

Správně formulovaná vize a poslání je klíčovým faktorem, jelikož se stávají jakýmsi podnětem pro podporu organizace jak ze strany současných či budoucích zaměstnanců, tak i pro získání zainteresované skupiny lidí v dané oblasti. Při podcenění tohoto základního kroku se může velmi snadno stát, že idea, která měla perspektivu, zkrachuje na neschopnosti ji vhodně formulovat a přednést společnosti.

Následující obrázek znázorňuje, že nejdříve je třeba si stanovit vizi, poslání a cíle (vstupy), poté může dojít k realizaci plánu (realizační proces) a až po úspěšném splnění těchto kroků může vzniknout užitek (výstup). Na celý koloběh pochopitelně působí vnější vlivy, na které je třeba reagovat a cíle v organizaci dle toho měnit (regenerace systému).

**Obr. č. 2 – Vazba mezi posláním a užitek**



Zdroj: Rektořík, 2007

V publikaci *Organizace neziskového sektoru* (Rektořík, 2007) jsou uvedeny některé znaky vize a mise, na které by organizace při stanovování vize a mise neměla zapomínat. Těmito znaky jsou například:

- Vycházet ze základní filosofie neziskových organizací – uspokojování takových potřeb občanů, které nedokáže zajistit žádný jiný sektor
- Ctít morální zásady a členové organizace by se splněním cílů organizace neměli hmotně uspokojovat
- Poslání by mělo být formulováno srozumitelně pro všechny cílové skupiny a kontrolní orgány

### 1.2.2. Cíle

Cíle jsou stanoveny buď krátkodobě, nebo dlouhodobě. Jedním z hlavních rozdílů mezi cíli a posláním je ten, že cíle se dají během existence organizace měnit a přizpůsobovat současné situaci. Poslání by mělo být trvalé. Stanovování nových cílů a rušení cílů již bezvýznamných je úkolem vedoucího pracovníka.

### **1.3. Nabytí majetku**

Pokud je stanoveno vše, co je potřeba k úspěšnému založení organizace, je pro činnost organizace potřeba zajistit finanční zdroje a obvykle je potřeba i majetek, se kterým může organizace hospodařit.

Majetek lze nabýt koupí nebo, v případě nemovitosti, lze majetek získat převodem. Jiný způsob získání majetku je vlastní činností, výrobou. Takto nabytý majetek je poté oceněn vlastními náklady, pokud má organizace povolenou vedlejší činnost, může organizace tento majetkem prostřednictvím této činnosti i prodávat. Jde především o výrobky terapeutických dílen apod.

Příspěvky od členů organizace také zvyšují její majetek, příspěvky však musí být dobrovolné. Majetek movitý i nemovitý je možné získat také jako dar.

Nabytí majetku díky dotacím je velice důležitý zdroj příjmů. V případě dotací se jedná převážně o majetek finanční a příjemce (nezisková organizace) si musí být plně vědoma toho, že tento finanční zdroj může použít výhradně k účelu, k jakému jsou dotace poskytnuty.

Způsoby nabytí majetku uvádí i Růžena Růžičková, autorka knihy „*Neziskové organizace: Vznik, účetnictví, daně*“ (2011).

### **1.4. Řízení a lidské zdroje**

Přestože organizacím působícím v neziskovém sektoru nejde o zisk, v čele společnosti je potřeba člověk, který skloubí dohromady jak podnikatelské dovednosti, tak i poslání, které organizace vůči společnosti má. V mnoha neziskových organizacích ovšem žádného takového odborníka nenajdeme, neboť do těchto organizací vstupují převážně lidé, kteří mají pro tento obor nadšení, touhu uspokojit své potřeby, ale žádné vzdělání potřebné v daném managementu. Záležitosti, jako jsou například personální, potom řeší laici bez potřebných odborných znalostí.

Duben (1996) uvádí de facto 4 typy lidských zdrojů pracujících v neziskové organizaci. První skupinou jsou kvalifikovaní odborníci, kteří za vykonávanou práci pobírají odměnu – jsou jimi lékaři, umělci, učitelé apod. Pak zde jsou neodborní pracovníci, co

se chodu organizace týče, jako například opravář nebo uklízečka. Velmi důležití jsou i pracovníci v řídicí pozici (vrcholový management).

A neméně důležitou součástí jsou dobrovolníci. Někteří mohou mít nějaké vzdělání v oboru, jiní tuto práci vykonávají jen pro dobrý pocit.

#### **1.4.1. Vedoucí pozice**

Vedoucí pracovník v neziskovém sektoru si je v mnohém podobný s vedoucím pracovníkem v ziskovém sektoru. U vedoucího v neziskové organizaci je zde navíc ale ještě potřeba silnější cit pro kolektivní práci, přátelský duch a velká dávka kreativity. Je také potřeba určité zapálení do poslání organizace, ovšem ne celkové oddání se firmě.

Novotný v knize (2008) dává důraz především na dvě psychologické charakteristiky vhodné pro vedoucího pracovníka. Je jimi self-efficacy (vlastní efektivita) a osobní iniciativa. Přičemž vlastní efektivita je v podstatě důvěra ve své schopnosti. Jak moc si vedoucí pracovník věří, že dokáže zvládnout krizové situace.

Osobní iniciativa je dána nasazením a určitou dávkou kreativity daného člověka. Při plnění svých úkolů často jde nad rámec svých povinností a dělá tedy „něco navíc“ – jedná nezávisle na stanovených cílech a vymýšlí věci navíc, které jsou organizaci ku prospěchu. Tento typ člověka je také velmi vhodný do neziskové oblasti.

#### **1.4.2. Dobrovolník**

Dobrovolník je pro neziskovou organizaci významnou pomocí, neboť pracuje bez nároku na mzdu, navíc z vlastní iniciativy, pro vlastní uspokojení a pro blaho společnosti. Tito dobrovolní pracovníci jsou proto pro neziskové organizace podstatnou a nepostradatelnou součástí.

Český statistický úřad definuje dobrovolníky takto: „*Dobrovolníky se rozumí pracovníci, kteří nejsou v pracovním poměru k zaměstnavateli a svoji činnost vykonávají bez nároku na mzdu nebo odměnu za práci. Dobrovolnými pracovníky mohou být jak dobrovolníci odvádějící zaměstnavateli práci dle zákona o dobrovolnické službě (Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě – pozn. autora práce), tak další osoby vykonávající práci v organizaci bez nároku na odměnu.*“ ([www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2013)



Rostislav Duben (1996) charakterizoval dobrovolnictví tak, že „jednotlivci participují na spontánních, soukromých a svobodně zvolených aktivitách, které přinášejí nějaký efekt pro veřejné společné blaho, které je pociťováno participanty. Přitom tyto aktivity nejsou vynucovány žádnou institucí nebo státní agenturou a nejsou spojeny s finančním ohodnocením a nějakým jiným prospěchem.“ (Duben, 1996, s. 158)

## **2. LEGISLATIVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR**

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, zmiňuje v § 18 odst. 3 organizace, které nejsou založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. Mezi tyto organizace patří dle § 18 odst. 8 téhož zákona občanská sdružení včetně odborových organizací, registrované církve a náboženské společnosti, obecně prospěšné společnosti,... (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

Definice neziskových organizací sice uvádí, že neziskové organizace byly zřízeny hlavně k jinému účelu než je zisk, zákon ovšem nezakazuje provozovat výdělečnou činnost jako činnost vedlejší. Nejsou tedy stanovené přesné mantinely a kritéria pro činnost vedlejší a hlavní. Růžičková ale ve své knize uvádí, že *„pro účely účetnictví je hlavní činnost vše, co je definováno ve zřizovacích listinách, statusech nebo stanovách“*. (Růžičková, 2011, s. 11).

Problematika neziskových organizací již v samotném definování pojmu „nezisková organizace“. Tento pojem jako takový není v žádném zákoně přesně specifikován, proto *„v českém právním řádu platí, že náležitost mezi neziskové organizace je založena na právní subjektivitě, což je hlavní kritérium“*. (Růžičková, 2011, s. 9)

### **2.1. Vznik různých typů neziskových organizací**

Jak již bylo zmíněno, existuje mnoho typů neziskových organizací, od veřejných vysokých škol přes různá sdružení či politická hnutí až ke státním fondům a vyšším územním samosprávním celkům. Každý typ je zřizován jiným právním předpisem, jelikož každý je založen za jiných podmínek, za jiným účelem.

#### **2.1.1. Občanská sdružení**

Občanská sdružení jsou založena dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů a vznikají na základě předložení návrhu od minimálně tří občanů, přičemž alespoň jeden musí být plnoletý. K návrhu registrace musí být přiloženy stanovy, které obsahují název sdružení, sídlo, cíl činnosti organizace, orgány, způsob jejich jmenování a také určení osob či orgánů, které mohou jednat jménem organizace. Dále stanovy musí obsahovat i zásady hospodaření. Pokud organizace ve

stanovách neurčí konkrétní osobu či orgán, který může za sdružení jednat, činí tak přípravný výbor až do vytvoření orgánů.

Co se názvu organizace týče, musí zde být jasně označeno, že se jedná o občanské sdružení a název nesmí korespondovat s jiným již existujícím názvem či názvem některé státní složky, vládní organizace atd. Registrace probíhá na Ministerstvu vnitra a evidencí na Českém statistickém úřadě zároveň. (Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, § 6 a § 7)

Sdružení může podle § 12 téhož zákona zaniknout sloučením s jiným subjektem či dobrovolným rozpuštěním, které může nastat například v případech, kdy organizace usoudila, že již dosáhla svého cíle a nevidí důvod dále existovat.

Rozpustit organizaci může i ministerstvo, pokud usoudí, že jsou porušovány základní pravidla sdružování či podstaty organizace (nucení ke členství, porušování základních lidských práv, atd.), nebo v případě, že organizace vyvíjí výtěžnou činnost jako svou hlavní. Neboť ve výše zmíněném zákonu v § 1 odst. 3 se uvádí, že *„tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů“*

- a) *V politických stranách a politických hnutích*
- b) *K výtěžné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání,*
- c) *V církvích a náboženských společnostech.“*

(Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, 2013)

Nový občanský zákoník platný od 1.1.2014 obsahuje změny týkající se občanských sdružení. Občanská sdružení poskytující veřejně prospěšné služby bez úplaty budou převedeny na „spolek“. Pro sdružení tak vzniká povinnost do dvou let od nabytí účinnosti nového zákoníku, tzn. do 1.1.2016, změnit svůj název tak, aby obsahoval slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo „z.s.“. Pokud by však takto vzniklý název korespondoval s názvem již existujícím, je třeba pozměnit i název samotného sdružení, spolku. Občanská sdružení se od 1.1.2014 musí řídit § 212 - § 302 nového občanského zákoníku. (obcanskyzakonik.justice.cz, 2013)

Pokud chce však občanské sdružení poskytovat veřejně prospěšnou služby za úplatu, musí se transformovat na jinou právní formu. A to buď na „ústav“, nebo na „sociální

družstvo“. V obou případech budou existovat na stejném principu, jako obecně prospěšné společnosti. ([www.spiralis-os.cz](http://www.spiralis-os.cz), 2013)

Je pro ně tedy zásadní zákon č. 68/2013 Sb., o změně právní formy občanských sdružení na obecně prospěšnou společnost.

### **2.1.2. Obecně prospěšné společnosti**

Řídí se zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tuto společnost může založit prakticky kdokoli, pokud je jeho účelem poskytnout obecně prospěšnou službu či pomoc. Pokud organizace provozuje vedlejší výdělečnou činnost, či je výsledkem hospodaření o.p.s. kladný, nesmí mít podle § 17 a § 18 z těchto peněz osobní užitek ani zakladatel, ani zaměstnanec ani jinak angažovaná osoba. Vše jde ve prospěch společnosti samotné.

Obecně prospěšná společnost vzniká sepsáním zakladatelské smlouvy a zapsáním do rejstříku obecně prospěšných společností a v souladu s platnými zákony pro o.p.s. sestavuje výroční zprávu, která je založena do sbírky listin. (Zákon č. 248/1995 Sb., § 5)

*„Při zajišťování své činnosti se obecně prospěšná společnost může ucházet také o dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce, případně z rozpočtů jiných územních orgánů nebo ze státního fondu.“* (Zákon č. 248/1995 Sb., § 18, odst. 1)

Vlastním zdrojem financování společnosti je dle § 17 odst. 4 její vlastní jmění, které je tvořeno vklady zakladatelů, přijatými dary či dědictvím, fondy a dotacemi.

Změny v legislativě nestátních neziskových organizací se dotknout i obecně prospěšných společností. Obecně prospěšné společnosti založené do 31.12.2013 mohou s touto právní formou nadále existovat, ovšem od 1.1.2014 již nebude možné další obecně prospěšnou společnost založit. Obecně prospěšné služby budou poskytovat nově vzniklé „ústavy“, které budou založeny dle obchodního zákoníku a budou se řídit § 402 - § 418. ([www.spiralis-os.cz](http://www.spiralis-os.cz), 2013)

### **2.1.3. Další NO**

Příspěvkové organizace

- zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů, se řídí státní příspěvkové organizace a organizační složky státu (dříve rozpočtové organizace – nemají právní subjektivitu), které v určité oblasti veřejné správy zastupují stát (ministerstva, správní úřady,...)
- zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, se řídí příspěvkové organizace územních samosprávních celků (obce, kraje)

Veřejné vysoké školy - zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů,

Zájmová sdružení právnických osob mající právní subjektivitu – zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,

Politické strany a politická hnutí – zákon č.424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů,

Registrované církve a náboženské společnosti – zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (Zákon o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů,

Nadace – zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), ve znění pozdějších předpisů.

Samozřejmě to stále není kompletní výčet. Jednotlivé organizace se pak řídí konkrétnějšími zákony dle oboru a zaměření své činnosti. Je to například, jak uvádí Rekořík (2007), Zákon o živnostenském podnikání, zákony o sociálním zabezpečení, zákoník práce, zákony o daních a poplatcích, či zákony o finančním hospodaření.

V následující tabulce si nastíníme vývoj počtů několika typů nestátních neziskových organizací v letech 2008 - 2011.

**Tab. č. 1 – Srovnání počtu NNO v letech 2008 - 2011**

<i>Typ NNO</i>	<b>k 1.1.2008</b>	<b>k 1.1.2009</b>	<b>k 1.1.2010</b>	<b>k 1.1.2011</b>
<b>Občanské sdružení</b>	81 462	85 834	91 339	96 136
<b>Církevní právnické osoby</b>	4 005	4 035	4 216	4 251
<b>Obecně prospěšné společnosti</b>	1 181	1 312	1 613	1 785
<b>Nadace</b>	903	950	1 061	1 129
<b>Nadační fondy</b>	354	373	464	434
<b>CELKEM</b>	<b>87 905</b>	<b>92 504</b>	<b>98 693</b>	<b>103 735</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle dokumentů na [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz), 2013

Z předešlé tabulky můžeme vidět každoroční nárůst neziskových organizací o zhruba 5 000 jednotek. Největší nárůst zaznamenala občanská sdružení, jejichž počet za 4 roky vzrostl o necelých 15 000. Je to velmi rapidní nárůst, nicméně se naskýtá otázka, kolik z těchto nově založených organizací dokáže v konkurenčním boji přežít a zajistit si dobré jméno ve společnosti a široké povědomí o své činnosti.

### 3. FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Zajištění potřebných finančních prostředků je pro neziskovou organizaci velice důležité. Stejně jako u výdělečných ekonomických subjektů, i zde, u subjektů neziskových, by organizace bez financí nepřežila.

#### 3.1. Zdroje financování

Při financování je také velký rozdíl, zda se jedná o neziskovou organizaci státní či nestátní. Pokud se jedná o organizaci nestátní, tak ta může spoléhat převážně na finanční zdroje, které získá provozováním vedlejší činnosti. Zdroje pro fungování nestátní neziskové organizace mají většinou podobu grantů z různých fondů či nadací, ministerstev, nebo dary od sponzorů. Příspěvky od státu nebo územní samosprávy tedy nejsou samozřejmostí a organizace o ně musí pravidelně žádat.

Naopak státní neziskové organizace příspěvkového typu obdrží každoročně z veřejných rozpočtů finance prostřednictvím ministerstev či úřadů. Zřizovatel, tedy stát nebo orgán územní samosprávy, poskytuje tento příspěvek v závislosti na druhu organizace a jejich potřebách.

Rektořík (2007) uvádí čtyři hlavní skupiny zdrojů financování neziskových organizací:

- „členské příspěvky,
- *příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací (většinou v podobě grantů),*
- *dary od občanů a firem*
- *tržby z vlastní činnosti.*“ (Rektořík, 2007, s. 93)

Příspěvky neziskovým organizacím ze státního rozpočtu se řídí zákonem č.218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech v platném znění, který upravuje podmínky, za jakých je příspěvek možné udělit. (Zákon č. 218/2000 Sb.)

Na dotaci ze státního rozpočtu nemají nevládní neziskové organizace právní nárok, a zda organizace dotaci dostane či nikoli, se poskytovatel rozhoduje na základě předložené žádosti a řídí se při tom zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, § 14 a § 15. Dotaci ze státního rozpočtu může podle § 14 odst. 2 „...poskytnout ústřední orgán státní správy, Úřad práce České republiky, Akademie věd

*České republiky, Grantová agentura České republiky, Technologická agentura České republiky nebo organizační složka státu, kterou určí zvláštní zákon.“ (Zákon č. 218/2000 Sb., § 14, odst. 2)*

Bohužel v našem právním systému není jasně stanovena hranice, kdy se vedlejší výdělečná činnost pomalu stává činností hlavní, což by popíralo podstatu neziskových organizací.

Aby se nezisková organizace nedostala do problémů při financování z tržeb z vlastní činnosti, je velice důležité, aby výdělečnou činnost označila jako vedlejší, případně požádala o povolení na živnost. Ovšem kvůli nejasně stanovené hranici činnosti hlavní a vedlejší výdělečné lze soudit, že *„...je přípustné, aby cílem organizace byla i činnost, která může být zdrojem zisku, za předpokladu, že je označena jako vedlejší, aniž by se na ni vztahoval živnostenský zákon.“ (www.neziskovky.cz, 2013)*

### **3.2. Fundraising**

Při hledání finančních zdrojů Rektořík (2007) také upozorňuje na to, že každý dárcce je jiný a je proto třeba přistupovat ke každému trochu rozdílně. Stanovením správného přístupu k danému dárci se zabývá Public Relations, které popisuje různé postupy při fundraisingu, což je jeden z nejdůležitějších pojmů pro financování neziskových organizací.

Fundraising, volně přeloženo, je hledání finančních zdrojů. Je to velmi náročný proces na oblast PR, neboť stačí jeden špatný krok, a může se zkatit jméno celé organizace, a tím přijít jak o možnost získat finančního partnera, tak i potencionální klientelu, dobrovolníky či nadšence.

Odborné definice fundraisingu pak mohou znít takto:

*„Získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací.“ (Rektořík, 2007, s. 93)*

*„Můžeme ho definovat jako systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou organizaci.“ (Novotný, 2004, s. 101)*



Nikdo však nemůže čekat, že zájemci o financování neziskové organizace se pohnou sami od sebe, je třeba je oslovit, zaujmout a hlavně si je udržet. Organizace také musí být důvěryhodná a být „finančně otevřená“, jinak i přes sebelepší poslání nemá šanci na dlouhé trvání.

*„Finanční otevřenost je schopnost organizace v kterémkoli okamžiku jasně a zřetelně prokázat, že peníze a majetek jsou používány v souladu s cíli organizace a v souladu se sliby danými investorům“.* (Plamínek, 1996, s. 71)

Než začne organizace shánět finanční prostředky prostřednictvím „dárce“ či jiné možnosti, je zásadní si uvědomit, kolik finančních prostředků bude na svou činnost potřebovat. K tomu slouží rozpočet, který má dle Plamínka (1996) tři základní druhy:

- **Programový rozpočet**, který nám udává předpokládané příjmy a náklady na jednotlivé programy organizace.
- **Zdrojový rozpočet**, který je oproti programovému konkrétnější. Říká nám totiž, *„...které konkrétní výnosy použijeme ke krytí konkrétních nákladů..., kdo všechno se podílí na financování.“* (Plamínek, 1996, s. 88)
- **Rozpočet z finančních toků**, který pracuje se skutečnými pohyby peněz, příjmy a výdaji.

Následující tabulka uvádí, jaké finanční zdroje NNO v roce 2007 nejvíce využívaly. Údaje jsou uvedeny v procentech v poměru k celkové sumě čerpaných zdrojů.

**Tab. č. 2 – Nejvíce využívané finanční zdroje NO v roce 2007**

Název zdroje	Průměr (% z celkových zdrojů NNO)
Státní správa a samospráva	39,29
Z vlastní činnosti	13,1
Podnikatelé a obchodní společnosti	11,0
Členské příspěvky	10,4
Z jiné činnosti	7,9
Individuální dárci	7,6
Nadace a nadační fondy	6,2

Zdroj: Novotný, 2008

Z tabulky vyplývá, že nejvíce využívaným zdrojem je státní správa a samospráva, která představuje téměř polovinu z celkové velikosti čerpaných zdrojů NNO. Druhým nejvyužívanějším zdrojem je poté samofinancování z vlastní činnosti. Z tabulky je tedy patrná závislost nestátních neziskových organizací na pomoci státní správy, nicméně ani

to není dostačující a je potřeba hledat dárce či využívat možnosti provozovat vedlejší činnost, pokud to zákon dané organizaci umožňuje.

### **3.3. Způsob fundraisingu**

Pro správně praktikovaný fundraising je dobré si nejprve vymežit okolí potenciálních dárců, které lze oslovit. Tyto dárce je pak dle Rektořika (2007) potřeba rozdělit na ty, kteří mají pro tyto účely již vyhraněné prostředky, na ty, kteří tyto prostředky vyhrazené nemají, ale jsou ochotni je zajistit. Dále pak na ty, kteří by přispívali poprvé a ty, kteří již alespoň jednou přispěli.

Následuje rozhodnutí se o způsobu oslovení potenciálního dárce. Rektořík (2007) uvádí sedm možných způsobů:

- Přímý poštovní styk (direct mail) – jde o hromadný dopis, který může být psán ve formálním stylu a někdy v dopisu bývá vložena obálka pro případnou odpověď
- Veřejná sbírka – zde je potřeba vynaložení velké marketingové aktivity a organizačních schopností a samozřejmě znalost zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách v platném znění
- Benefiční akce – je o něco prestižnější než veřejná sbírka, jelikož u benefiční akce by měla být přítomna alespoň jedna známá osobnost a program by měl být velice zajímavý
- Osobní dopis či telefonický rozhovor (telefonní fundraising) – dárce už je organizací znám díky předchozímu daru
- Písemná žádost o grant – tento způsob je velmi formální a má předem dané postupy, jak žádání, tak i posuzování žádosti
- Fundraising „od dveří ke dveřím“ – takový způsob získávání financí může být potenciálním dárcům velmi nepříjemný, jelikož je narušováno jejich soukromí více, než u telefonního kontaktu. Stojí tedy za zamyšlení, zda tento způsob vůbec využívat.
- Osobní návštěva – dárci jsou v tomto případě, na rozdíl od předchozí formy, předem vytipováni.

### 3.4. Formy podpory

Podpora může přijít od kohokoli a může mít různou podobu. Autor Novotný ve své knize (2004) uvádí tyto formy podpory:

- „Zapůjčení“ zaměstnance

Jde převážně o výpomoc při pořádání nějaké akce či o pomoc v administrativě apod. Mnohdy jde o dobrovolnou pomoc z řad stálých zaměstnanců organizace.

- Darované služby nebo zboží

- Finanční příspěvek

V případě finančního i nefinančního daru lze sepsat darovací smlouvu upravenou občanským zákoníkem. Dárci větších darů většinou požadují vypracovaný projekt s rozpočtem a průběžné informování o nakládání s prostředky.

Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. umožňuje odečtení hodnoty daru ze základu daně fyzické osoby. Podle § 15 odst. 1 „...lze od základu daně odečíst hodnotu darů, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2% ze základu daně anebo činí alespoň 1 000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10% základu daně.“ (Zákon č. 586/1992 Sb., § 15, odst. 1)

Pokud se jedná o právnickou osobu, „od základu daně sníženého podle § 34 lze odečíst hodnotu darů..., pokud hodnota daru činí alespoň 2 000 Kč.“ (Zákon č. 586/1992 Sb., § 20, odst. 8)

- Příspěvek zaměstnanců

Při pravidelných příspěvcích může být vytvořen tzv. <sup>1</sup>matchingový fond.

- Možnosti marketingové spolupráce s firmami

- „uveřejnění loga firmy v materiálech organizace (letáky, internet...),
- Prezentace firmy jako partnera, sponzora, garanta akce apod. v tiskových zprávách, resp. v novinách, rozhlase a někdy i v televizním vysílání
- Vzájemné oslovení cílových skupin
- Poskytnutí značky nebo sociálního argumentu

---

<sup>1</sup> Matchingový fond – fond na dary od zaměstnanců, které se násobí v určitém poměru

- *Sdílený sociální marketing např. propagace výrobků tím, že část výtěžku z jeho prodeje je poskytnuta neziskové organizaci. Společně s výrobkem, službou je prezentována organizace (logo, poslání, stručná anotace činnosti apod.).“ (Novotný, 2004, s. 109-110)*

V roce 2011 bylo formou dotace rozděleno mezi 7 954 nestátních neziskových organizací celkem 10 862 mil. Kč (viz. následující tabulka). Na financování se „podílely“ rozpočty státu (5 740,8mil Kč), krajů a hlavního města Prahy (1 612,1 mil. Kč), obcí - kromě Prahy (2 727,3 mil. Kč) a státní fond ČR (781,7 mil. Kč)

**Tab. č. 3 – Počet podpořených NO ze státního rozpočtu v roce 2011**

	<b>Nadační subjekty</b>	<b>Občanské sdružení</b>	<b>Obecně prospěšná společnost</b>	<b>Účelově zřízené církve</b>
<b>Počet</b>	88	7 132	552	182
<b>Podíl v % z celkového počtu</b>	5,6	7,4	33	86

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů na [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz), 2013

### **3.5. Samofinancování**

Samofinancování představuje hrazení výdajů ze svých příjmů. Některé organizace přistoupí k samofinancování z vedlejší činnosti organizace, tedy ze zisků z této činnosti. Přestože neziskové organizace nejsou zakládány účelně k vytváření zisku, snaží se „vydělávat“ peníze, aby měly z čeho financovat svou existenci. *„NNO využívající samofinancování se nesoustředí „jen“ na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších často podnikatelských činností si sama zajišťuje i prostředky k realizaci tohoto poslání.“* (Novotný, 2004, s. 112)

Pokud však organizace přistoupí na tuto formu financování, je velmi důležité, aby měla mimo jiné i velmi kvalitně vypracovaný strategický plán, a aby vedení bylo zkušené a dokázalo pružně reagovat na změny.

Nevýhodou samofinancování je však to, že se nedá považovat pravidelný a dostačující příjem a je proto velice riskantní spoléhat především na takovýto zdroj financování.

Mezi zdroje samofinancování, tedy interní zdroj, patří výnosy z investic, dobrovolnická práce lidí pracujících pro neziskovou organizaci, či prodej vlastních produktů a služeb – přesněji řečeno zisk z těchto služeb, který ani nemůže být použit na nic jiného, než

k opětovnému použití na chod organizace a plnění stanovaných cílů. Dalšími interními zdroji jsou odpisy a nerozdělený zisk.

Musíme si však uvědomit, že zpočátku musíme nějaké finance vložit a věřit, že se nám vložené prostředky zhodnotí a tržby z prodeje nabízených služeb a produktů, či investice se nám ve srovnání s vynaloženými náklady vrátí v takové výši, abychom mohli svou nabídku vylepšovat a případně investovat i do jiného sektoru organizace, například do vybavení, do propagace sebe sama apod.

Za zdroj samofinancování by se daly považovat i členské příspěvky, a to v případě, že jsou dobrovolné, tedy i výše příspěvku záleží na každém členovi. Z výše uvedeného je jasné, že v neziskovém sektoru se opravdu nedá spoléhat pouze a jen na příjem z vlastní činnosti. Různé formy financování neziskové organizace nám shrnuje následující tabulka.

**Obr. č. 3 – Vícezdrojové financování neziskového sektoru**

<p><b>Granty a dotace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Státní správa a samospráva</li> <li>- Nadace a nadační fondy               <ul style="list-style-type: none"> <li>o České</li> <li>o Zahraniční</li> </ul> </li> <li>- EU (strukturální fondy)</li> <li>- Zahraniční zastupitelstva (zastoupení kraje např. v Bruselu)</li> </ul>	<p><b>Dárcovství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firemní dárci               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Podnikatelé a obchodní firmy</li> <li>o České i zahraniční</li> </ul> </li> <li>- Individuální dárci               <ul style="list-style-type: none"> <li>o České i zahraniční osoby</li> </ul> </li> <li>- Veřejnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Anonymní sbírky</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Členské příspěvky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Členské poplatky</li> </ul>	<p><b>Samofinancování</b> (příjmy z vlastní činnosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poplatky za služby</li> <li>- Prodej produktů</li> <li>- Využití (ne)hmotného majetku</li> <li>- Výnosy z investic</li> <li>- Dobrovolná práce členů (nepeněžní)</li> </ul>

Zdroj: Novotný, 2004

### **3.6. Zákony o financování a hospodaření platné pro občanské sdružení**

Občanské sdružení vede účetnictví podle předpisu č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Tato vyhláška se však týká všech účetních jednotek, které nemají jako hlavní předmět své činnosti podnikání. Zákon č. 563/1991 v § 9 také uvádí, že pokud má občanské sdružení právní subjektivitu, může vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. V tom

případě se mohou opírat i o vyhlášku Ministerstva financí č. 507/2002 Sb. V případě, že občanské sdružení právní subjektivitu nemá, řídí se obchodním zákoníkem a jedná se pouze o společnou činnost zúčastněných osob.

Co se daní týče, existují možnosti, jak mohou neziskové organizace, tedy i občanská sdružení, uplatnit různá zvýhodnění. Registrace k dani je spjata především s podnikatelskými subjekty, jakožto odvod daní z příjmů z podnikatelské činnosti. Nezisková organizace ovšem podnikatelskou činnost provozovat nemusí, tudíž se na ní nevztahuje povinnost registrace. Pokud si však organizace nějakou činnost zaregistruje, samozřejmě vedenou jako činnost vedlejší, nebo přijme zaměstnance, vzniká jí tím povinnost srážet daň a musí se do patnácti dnů vzniku povinnosti registrovat. V tomto případě se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který se o nich zmiňuje v hlavě druhé § 18 odst. 8.

Podle téhož zákona § 18 odst. 3, jsou předmětem daně vždy příjmy z reklam a příjmy z nájemného. Členské příspěvky a přijaté dotace jsou u občanského sdružení od daně osvobozeny, nabytí majetku děděním či darem je od daní také osvobozeno, řídí se však zákonem č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, přesněji řečeno § 20 odst. 4. Příjmy z vedlejší činnosti jsou na rozdíl od příjmů z činností související s posláním organizace předmětem daně vždy.

Pokud ovšem příjmy z hlavní činnosti převýší výdaje vynaložené na tuto činnost, je kladný výsledek hospodaření podle § 18 odst. 4 téhož zákona také předmětem daně. (Zákon č. 568/1992 Sb. o daních z příjmů)

Dalšími zdroji financování kromě výše zmíněných příjmů z hlavní či vedlejší činnosti pak jsou dary, členské příspěvky, podpora od různých nadací a dotace ze státního rozpočtu či územních samospráv. U dotací ovšem bývá často problém, neboť dotace jsou poskytovány zpětně, a to pouze v případě, že projekt dané organizace byl vybrán. Postup je tedy takový, že organizace sestaví projekt se všemi potřebnými náležitostmi a pak čeká, zda ve výběrovém řízení vyhraje a dotace jí budou zpětně poskytnuty. Mezitím si daný projekt musí financovat vlastními prostředky.

## 4. MARKETING A NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Každá nezisková organizace se potřebuje na veřejnosti vhodným způsobem prezentovat, dát o sobě vědět a získat si přízeň, nějak se odlišit od konkurence. Tím se opět dostáváme k potřebě ne zcela laického vedení. Jsou zde potřeba zaměstnanci, kteří jsou schopni jistých marketingových postupů, které by ve finále vedly k úspěšnému plnění stanovených cílů a celého poslání organizace.

*„Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat.“ (Rektořík, 2007, s. 90)*

### 4.1. Plánování

Plánování je nedílnou součástí jakékoli dobře fungující organizace jako příprava na budoucnost a také ochrana před možnými problémy. Aby mělo plánování očekávaný efekt, mělo by se řídit určitými pravidly.

#### 4.1.1. Marketingové kroky

Jaroslav Rektořík (2007) uvádí následujících sedm vhodných marketingových kroků:

##### 1) Určit vazbu mezi marketingovým a strategickým plánem organizace

V tomto kroku se používá základ marketingové analýzy – SWOT analýza, ve které jde o zhodnocení silných a slabých stránek (strengths and weaknesses) vnitřního prostředí, čímž může být například lidský kapitál a jeho zkušenosti v oboru, a vyhodnocení příležitostí a hrozeb (opportunities and threats) vnějšího okolí. Následnou kombinací výše zmíněných složek, přičemž jedna je z vnitřního prostředí a druhá z vnějšího prostředí, nám vzniknou čtyři různé strategie, které lze využít pro zdokonalení organizace a k minimalizaci nedostatků.

Vzniklé strategie jsou zobrazeny a vysvětleny v následující tabulce.

**Tab. č. 4 – Vznik strategií ze SWOT analýzy**

Strategie	Souhrn silných stránek	Souhrn slabých stránek
<b>Souhrn příležitostí</b>	<i>SO</i> – využití silných stránek pro zhodnocení příležitostí	<i>WO</i> – využití příležitostí pro minimalizaci slabých stránek
<b>Souhrn ohrožení</b>	<i>ST</i> – využití silných stránek pro odvrácení hrozeb	<i>WT</i> - minimalizace hrozeb ve vazbě na slabé stránky

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Dalším způsobem je použití marketingového průzkumu, díky němuž se můžeme dozvědět užitečné informace například o požadavcích klientů, vhodné způsobu komunikace s klienty apod.

## 2) Stanovení marketingových cílů

Cíle musí být reálné a mohou se měnit každý rok. Samozřejmě může jít o cíl dlouhodobý, na několik let, který už má velmi blízko k projektu. I přesto ale musí stále jít o cíl reálný, dosažitelný a hlavně měřitelný, aby mohlo dojít ke zhodnocení výsledků. Je také logické, že takovéto plány bývají mnohem nákladnější a někdy i rizikovější.

Proto jsou zde preferovány cíle akční, neboť jde spíše o image. Podle toho také při plánování „sebepropagace“ musí vedení postupovat.

## 3) Představení organizace na trhu

Tento krok se řadí mezi velmi významné, neboť zde se ve velké míře rozhoduje o budoucnosti organizace. Pokud je příprava ke vstupu na trh podceněna a tudíž nedostatečná, nebude mít tolik potřebný účinek na veřejnost a organizace může zaniknout, aniž by své poslání uplatnila.

## 4) Marketingový audit

Marketingový audit je ve své podstatě specifikace základních „4P“, tedy ceny (price), produktu (product), místo či distribuce (place/promotion) a propagace (propagation).

V USA, jak je uvedeno v knize *Organizace neziskového sektoru* (Rektořík, 2007), přidávají cílovou skupinu (public) a produkční kapacitu, kdežto ve Švýcarsku přidávají politiku (politic) a lidi (people).



### **5) Marketingový plán**

Plán obsahuje důležité záchytné body každé organizace, jako je stručné shrnutí návrhu, analýza současnosti, vymezení cílů a postupů, jejich realizaci a také návrh rozpočtu.

### **6) Vypracování marketingové komunikační kampaně**

Jde o prezentování se na veřejnosti a určení si způsobů této prezentace. Zda se představení bude realizovat skrze letáky, či billboardy, pořádání „otevřených dveří“ atd.

### **7) Zhodnocení výsledků a postupů**

Nutný bod v závěru, který je důležitý pro odstranění případných chyb a nedostatků.

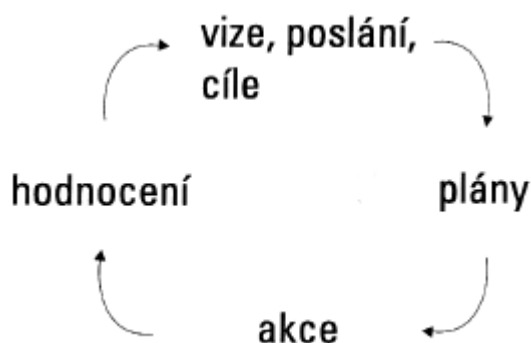
## **4.1.2. Strategie**

Vytvoření strategie je pro organizaci důležité pro její správně fungující chod a možný rozvoj. Jsou to dlouhodobě stanovené cíle, které samozřejmě úzce souvisí s posláním organizace. Při sestavování strategického plánu si organizace uvědomí, co může reálně nabídnout, kde jsou její slabé stránky, které je potřeba vylepšit apod. Zkrátka se na sebe podívá v reálném světle.

Jak uvádí Plamínek (1996), organizace nesmí zapomínat po určité době na vyhodnocování doposud odvedených dílčích cílů. Zda při realizaci programů či plnění cílů neuhnula ze svého poslání, zda jde správným směrem, odezva od klientů je taková, jakou organizace chce či potřebuje, a jestli jsou nastavené postupy správné a není potřeba je pozměnit.

Na následujícím obrázku je znázorněna vazba jednotlivých kroků plánování. Při každé změně cíle se musí realizace cíle nejprve naplánovat, poté může dojít k samotné realizaci a musí následovat zhodnocení výsledků stanoveného cíle.

**Obr. č. 4 – Plánovací cyklus**



Zdroj: Plamínek, Svatoš, 1996

## 4.2. Trh v neziskové oblasti

Trh v ziskovém sektoru je mnohem jednodušší, jelikož jde o jednoduchou směnu peněz a zboží nebo služeb mezi prodávajícím a kupujícím, s cílem prodávajícího mít co největší zisk. V neziskové oblasti ale není zisk prvořadý, čímž je směna trochu složitější.

**Obr. č. 5 – Účastníci na neziskovém trhu**



Zdroj: Plamínek, Svatoš, 1996

Z předchozího obrázku můžeme vidět, že angažované osoby jsou tři. Je to poskytovatel, dárcé a klient. Poskytovatel je de facto prodávající určitých služeb „..., které pomáhají řešit nějaký veřejný nebo komunitní problém.“ (Plamínek, 1996, s. 155)

Kupujícího představuje klient, což je „*vybraná cílová skupina nebo její členové (může to být i celá společnost), kterým jsou zboží nebo služby určeny*“. (Plamínek, 1996, s. 155)

Na neziskovém trhu se vyskytuje oproti ziskovému trhu i třetí subjekt, a tím je dárcem neboli donátor. Dárce je osoba, které se líbí poslání organizace, a proto se rozhodla jí přispět. A není důležité, zda má příspěvek finanční či materiální podobu.

### **4.3. Public relations**

Public relations má význam „*...pro porozumění mezi skupinami lidí a institucemi, rozhodování a sladování konfliktů soukromých a veřejných zájmů... a smyslem PR je vytvoření určité veřejné představy či obrazu (image)*“. (Plamínek, 1996, s. 167)

Neziskové organizace se s ohledem na své zaměření snaží oslovit takovou skupinu lidí, pro kterou by mohly být přínosem. Ať už ale zvolí jakýkoli způsob oslovení, tedy komunikační kanál, vždy osloví i „někoho navíc“.

Plamínek (1996) rozdělil PR na tři skupiny, i když jak sám autor píše, je toto rozdělení jistě nepřesné.

#### **a) „Široké“ public relations**

Tento způsob PR si nevybírám úzkou cílovou skupinu, ale je zaměřen na širokou veřejnost. K tomuto oslovení využívám zprostředkované médium - noviny, časopis, televizi či internet.

#### **b) Cílené public relations**

Z názvu je jasné, že jde již o zaměření se na určitou skupinu, při kterých je využita i bezprostřední komunikace. Tou může být například dopis osobnějšího ražení, osobní setkání, různé plakáty, ale i telefonní komunikace.

#### **c) Vnitřní public relations**

Vnitřní PR je zaměřeno na zaměstnance organizace. Ti by měli být nejen seznámeni s posláním a cíli organizace, měli by jich ale i reprezentativně dosahovat. Je proto důležité, aby zaměstnanci na veřejnosti vhodně vystupovali, ať už se jedná o veřejné akce, nebo setkání s novým klientem či donátorem.

Následující tabulka shrnuje výše zmíněné techniky PR včetně uvedení příkladů.

**Tab. č. 5 – Techniky PR**

<b>Techniky public relations</b>	<b>Podle komunikačních kanálů</b>	
<b>Podle cílové skupiny:</b>	<b>Bezprostřední</b> (využití přímé komunikace)	<b>Zprostředkované</b> (využití specializovaného média)
<b>Široké</b> (oslovována široká veřejnost)	Veřejné mítinky	Článek, sdělení nebo rozhovor pro noviny, časopis, TV či rozhlas Plošná reklama Veřejné vývěsky
<b>Cílené</b> (oslovována užší cílová skupina)	Dopisy Společenské akce Veřejné schůze Telefon	Počítačové sítě Specializovaný tisk a pořady TV a rozhlasu
<b>Vnitřní</b> (oslovována vlastní organizace)	Interní porady Neformální setkání	Informační systém neziskové organizace Vlastní časopis

Zdroj: Plamínek, Svatoš, 1996

## 5. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE JOKER o.s.

Nezisková organizace Joker o.s. je organizací s právní formou občanského sdružení se zaměřením na sociální služby. Poskytuje jak osobní asistenci, tak i sociálně terapeutické dílny. Cílovou skupinou jsou různou formou postižené osoby, které se snaží začlenit do normálního chodu společnosti. Organizace ukazuje veřejnosti, že i lidé s postižením mohou vytvářet velmi krásné věci, či dokážou obsloužit zákazníky v malém bistru a mohou se ucházet o své místo na pracovním trhu. Tito lidé si práce mnohdy váží více, než zdraví lidé. Vizí společnosti při zakládání tedy bylo začlenit do běžného života osoby, které jsou nějakým způsobem postaveny mimo společnost a její každodenní dění. Z vize vzniklo poslání se zaměřením na osoby postižené.

Organizace vznikla 19.03.2004 dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, pod identifikačním číslem je 26656892 a s právní formou občanského sdružení. V institucionálním sektoru bychom ji řadily mezi neziskové organizace sloužící domácnostem a dle klasifikace CZ-NACE je činností této organizace ochrana a zlepšení postavení etnických, menšinových a jiných speciálních skupin a organizace sdružuje osoby za účelem prosazování společných zájmů. ([rejstrik.penize.cz](http://rejstrik.penize.cz), 2013a)

Organizace jako taková je vedena v internetové aplikaci Ministerstva financí ARES (administrativní rejstřík ekonomických subjektů), můžeme ji také najít v seznamu Ministerstva práce a sociálních věcí, v seznamu občanských sdružení Ministerstva vnitra, v registru živnostenského podnikání a je samozřejmě i v evidenci města Cheb. ([www.info.mfcr.cz](http://www.info.mfcr.cz), 2013a)

## 5.1. Logo

Logo organizace je dle mého názoru vhodně zvolené a celkem známé. Díky logu si můžeme jasně představit, čím se organizace zabývá, přestože název může být pro někoho nicneříkající.

**Obr. č. 6 – Logo organizace Joker o.s.**



Zdroj: [www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), 2013

## 5.2. Poslání organizace

Poslání organizace je z výše uvedeného jasné – úspěšně začlenit osoby s různým zdravotním postižením do společnosti díky rozvoji jejich pracovních a sociálních dovedností do takové míry, aby tyto osoby byly schopné se o sebe postarat pokud možno pouze díky svépomoci, a aby nemusely být závislé na druhých.

Díličními cíli pracovníků organizace je naučit klienty základním pravidlům a návykům, která jsou v zaměstnání potřeba, aby bylo klienty dosaženo splnění požadovaných úkolů od zaměstnavatele. ([www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), 2013a)

Úspěchem a zadostiučiněním organizace poté je, když si klient najde zaměstnání mimo působiště Jokeru o.s. a svým způsobem se osamostatní a začlení do společnosti, protože jak uvádí organizace - každý má právo žít normální život. Mottem Jokeru o.s. je: „Být odlišný je normální.“

## 5.3. Cílová skupina

Jak již bylo zmíněno, organizaci Joker o.s. můžeme rozdělit na dvě odnože, a to terapeutické dílny a osobní asistenci. Cílovou skupinu ale mají stejnou:

- Osoby s chronickým duševním onemocněním
- Osoby s chronickým onemocněním
- Osoby s jiným zdravotním postižením

- Osoby s kombinovaným postižením
- Osoby s mentálním postižením
- Osoby s tělesným postižením

Co se věku týče, služby jsou poskytovány osobám od 11 do 80 let. Tedy de facto všem věkovým skupinám. Lze je ale rozdělit do menších kategorií:

- Starší děti (11 - 15 let)
- Dorost (16 - 18 let)
- Mladí dospělí (19 - 26 let)
- Dospělí (27 - 64 let)
- Mladší senioři (65 - 80 let)

([www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), 2013a)

Služby však mohou být odmítnuty, ba jsou dokonce nevhodné pro osoby závislé na alkoholu a drogách, agresivní osoby, osoby s infekční chorobou či autismem. Pokud má organizace plnou kapacitu, nebo zdravotní stav žádající osoby neodpovídá požadovanému stavu pro poskytnutí služby, je to také důvod pro odmítnutí poskytnutí služby.

#### **5.4. Osobní asistence**

Osobní asistenci provozuje organizace od 01.04.2010 pod identifikátorem 9067448. Touto službou poskytuje svým klientům podporu při určitých činnostech, nad kterými se zdravý člověk ani nepozastaví. Jedná se například o pomoc v domácnosti, při nákupu, doprovod k lékaři apod. Lidé využívající této služby jsou méně soběstační a díky pomoci organizace mohou vést plnohodnotný život v podstatě bez omezení.

Poskytování této pomoci se řídí zákonem č. 108/2006 Sb. v platném znění a dle tohoto zákona je i sepsána smlouva s klientem. Před sepsáním smlouvy ale proběhne pohovor, kde klient řekne, co od organizace očekává a čeho chce docílit.

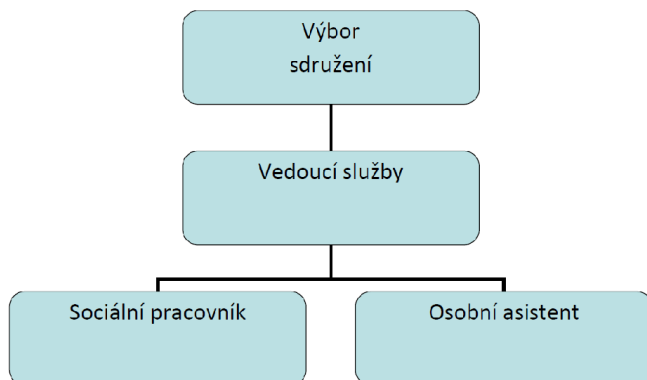
Sociální pracovník po sepsání smlouvy navrhne plán rozvoje a založí klientovi kartu, kam plán rozvoje vloží. Klienta také samozřejmě informuje o možnostech stížností na poskytování služeb, navrhování změn a případné vypovězení smlouvy. Vypovězení

však může přijít i ze strany organizace, pokud klient nedodržuje pravidla nebo je pravidelně porušuje.

#### 5.4.1. Organizační struktura osobní asistence

Následující obrázek znázorňuje organizační strukturu osobní asistence, která i vzhledem k počtu zaměstnanců není nijak rozsáhlá.

**Obr. č. 7 – Organizační struktura osobní asistence**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů Joker o.s., 2013

Osobní asistence zaměstnává pouze jednoho sociálního pracovníka a jednoho osobního asistenta. I proto je maximální kapacita na tuto službu 5 osob, přičemž za jeden den se můžou zaměstnanci věnovat pouze dvěma osobám.

Služby jsou poskytovány od pondělí do neděle a při domluvě dva dny předem je možno poskytnout klientovi službu i mimo stanovenou dobu.

#### 5.5. Terapeutické dílny

Terapeutické dílny jsou určeny k tomu, aby klientům vstúpily základní návyky nutné k získání zaměstnání, a snaží se rozvíjet jejich dovednosti. Toho docilují díky stanoveným postupům při realizaci poskytování služeb, které se řídí zákonem č. 108/2006 Sb., a to od 01.01.2007 pod identifikátorem 4734394. Maximální denní kapacita dílen je 30 osob a služby jsou poskytovány od pondělí do pátku.

Dílny se klienty snaží naučit například tyto věci:

- a) **Pomoc při osobní hygieně** – pomoc při užívání toalety, zda si klient myje ruce po použití toalety apod.



- b) Poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy** – personál poskytuje klientům stravu, která odpovídá jejich věku a zdravotnímu stavu, případně jen dohlíží na správnou, nezávadnou a bezpečnou přípravu ze strany klientů. Zaměstnanci dohlíží také na dodržování pitného režimu.
- c) Návuk dovednosti pečovat o vlastní osobu** – tento druh péče dohlíží na to, aby klienti chodili vhodně upraveni (čisté oblečení, upravené vlasy a nehty,...). Pokud se vyskytne nějaký problém, musí zaměstnanci tento problém s klientem v klidu vyřešit a pomoci mu.
- d) Vytváření a zdokonalování pracovních návyků** – Personál dohlíží na včasný příchod do dílen a také odchod ve stanovenou dobu. Snaží se u klienta rozvíjet komunikační dovednosti, což zahrnuje komunikaci jak s kolegy, tak i s nadřízeným, ale také správné pochopení úkolů a jejich splnění. K tomu slouží jednotlivé dílny, které organizace nabízí, kam jsou klienti rozděleni podle svých přání a možností. Práce je pak klientům dávana pomocí individuálního plánu, který má každý klient postaven dle schopností.

### 5.5.1. Provozovny

Pod názvem terapeutické dílny se skrývají další dílní provozovny, kde můžeme vidět, že i osoby s postižením mají na některé věci nadání a jsou velmi zdatní. Provozovny jsou:

- Rukodělná dílna – skládání krabiček, výroba dekorativních předmětů, ručně malovaných tašek a pytlíků, náušnic, náramků, náhrdelníků, aranžování a vázání květin ([www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), 2013b)
- Prádelna – Praní, mandlování a žehlení jak pro veřejnost, tak pro podniky, jako jsou například hotely, školky, restaurace a mnoho dalších ([www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), 2013c)
- Šicí dílna – šití polštářků, povlečení, prostírání, úprava pracovních oděvů ([www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), 2013b)
- Recepce
- Bistro Joker – bistro je situováno v budově ZČU na ekonomické fakultě
- Čtenářská kavárna – pořádání oslav, koncertů, besed a mnoho dalších akcí

Provozování činností, jako je například činnost hostinská či prodej výrobků vyrobených klienty Joker o.s., je možné díky ohlášení živnosti a vzniku oprávnění k provozu. Živnosti ukazuje následující obrázek.

**Obr. č. 8 – Živnosti organizace Joker o.s.**

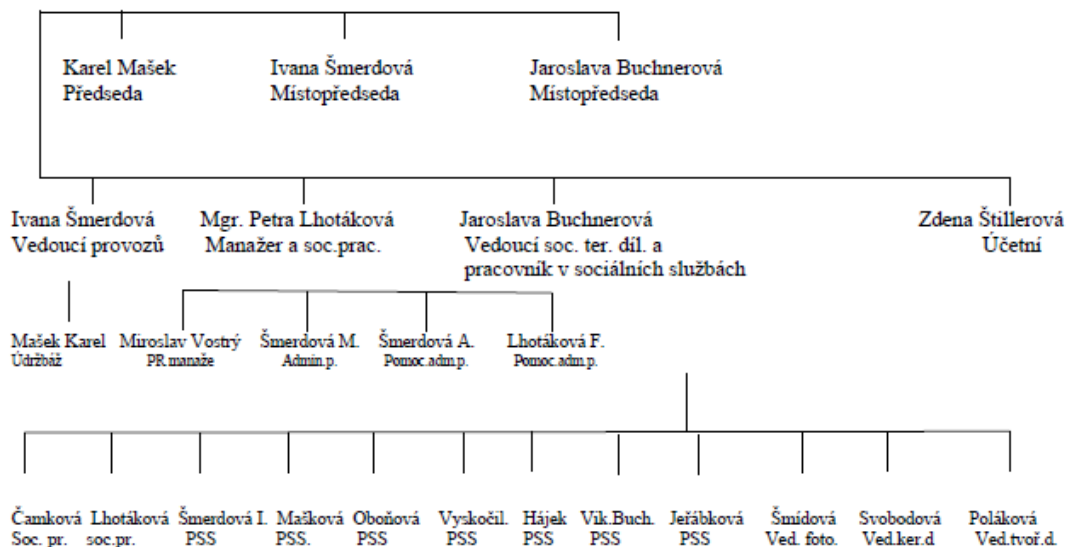
Živnosti	
<b>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</b>	
<b>obory činnosti:</b>	Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce Výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků Výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáček a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Fotografické služby Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti Praní pro domácnost, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží
<b>druh živnosti:</b>	Ohlašovací volná
<b>vznik oprávnění:</b>	14.2.2005
<b>Hostinská činnost</b>	
<b>druh živnosti:</b>	Ohlašovací řemeslná
<b>vznik oprávnění:</b>	15.6.2009
<b>Čištění a praní textilu a oděvů</b>	
<b>druh živnosti:</b>	Ohlašovací řemeslná
<b>vznik oprávnění:</b>	14.12.2009

Zdroj: [www.info.mfcr.cz](http://www.info.mfcr.cz), 2013b

### 5.5.2. Organizační struktura TD

Organizační struktura terapeutických dílen je oproti osobní asistenci rozvětvená a konkrétnější. Jelikož terapeutické dílny se zaměřují více směry – keramika, šicí dílny apod, je zde mnohem více klientů a je tudíž potřeba větší počet zaměstnanců. V následujícím je vidět i konkrétní struktura managementu.

**Obr. č. 9 – Organizační struktura terapeutických dílen**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů Joker o.s., 2013

Přímou práci s klienty vykonává 10 osob, přičemž jen jedna je zaměstnána na plný úvazek (40 hodin týdně). Ostatní mají úvazek zkrácený, či jsou tam pouze jako dobrovolníci.

Nepřímou práci s klienty vykonává 6 osob, přičemž ani jedna osoba není zaměstnána na plný úvazek. Práce těchto lidí spočívá v dokumentaci, zajišťování materiálu, dozorem nad odváděnou prací s klienty a v hodnocení poskytovaných služeb.

Ze struktury je tedy jasné, že nezisková organizace Joker o.s. se bez dobrovolníků a nadšenců neobejde, neboť v personálním zajištění mají dobrovolníci valnou převahu, alespoň co se pro práci s klienty a pomocných prací týče.

## 6. AKTIVITY

Organizace Joker o.s. pořádá mnoho akcí, při kterých o sobě dává vědět a kde využívá možnosti prodeje ručně dělaných výrobků právě z řad klientů. Při těchto aktivitách dokonce získává a poznává mnoho lidí, kteří jim ochotně nabízejí svou dobrovolnickou pomoc při konání dalších akcí.

### 6.1. Akce v kavárně

Kavárna byla vytvořena jako prostor, kde se mohou setkávat a poznávat lidé se zdravotním postižením se zdravými lidmi v běžných přirozených situacích. Je to prostor, kam lidé mohou přijít trávit svůj volný čas, dát si něco k jídlu nebo pít, nebo si jen přijít poslechnout hudbu, přečíst nějakou knihu či si zahrát společenské hry, které jsou v kavárně k zapůjčení. Samozřejmě si člověk může přinést svoji knihu nebo hru. Jako „obsluhující personál“ jsou zde zaměstnaní klienti organizace. (www.kavarnajoker.cz, 2013a)

#### 6.1.1. Beseda

Besedy jsou nejčastěji tvořeny ve spolupráci s cestovatelem a novinářem Davidem Jakšem. Promítají se fotografie, diskutuje se a člověk se i něčemu přiučí. Někdy je vstup na besedy zpoplatněn, jako tomu bylo například při přednášce o metodě Ruš, kterou prezentovali terapeuti a lektori ze Studia Inspirace z Františkových Lázní.

*Obr. č. 10 – Povídání o Tibetu*



Zdroj: <http://www.kavarnajoker.cz>, 2013

### 6.1.2. Dílny

Dílny patří mezi nejoblíbenější akce čtenářské kavárny. Kavárna se promění v dílnu, kde si lidé mohou vyrobit dle tématu téměř cokoli. Může se jednat o šperk (náušnice, řetízek), vánoční ozdoby či jiné dekorace. Přitom se naučí různé techniky. Jednalo se například o filcování, korálkování, plstění jehlou a ketlování.

Zájemci si s sebou nemuseli nosit žádné pomůcky, jelikož vše bylo zajištěno. Za menší poplatek, dle svého výtvoru, si mohli výrobek koupit.

Další akcí bylo pořádání dvoudenního kurzu kreslení za použití pravé mozkové hemisféry, kde je uložena tvořivost, nebo také dílny s velikonoční tematikou. Zde si lidé vyrobili kraslice, pomlázky a jinou výzdobu. ([www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), 2013c)

**Obr. č. 11 – Kurz kreslení**



Zdroj: [www.kavarnajoker.cz](http://www.kavarnajoker.cz), 2013

### 6.1.3. Výstava

Výstavy byly zatím pořádány jen dvě. Jednalo se o Vernisáž fotografií Jiřího Práznovského a Výstavu kresleného humoru Miroslava Vostrého. ([www.kavarnajoker.cz](http://www.kavarnajoker.cz), 2013b)

#### **6.1.4. Koncerty a oslavy**

Kavárna pořádala oslovu Halloweenské noci, kde byl podmínkou pro vstup kostým nebo alespoň oblečení černé barvy. A jednou pořádala koncert chebské skupiny SUNDAY4.

#### **6.2. Jarmark radosti**

Letošní Jarmark radosti byl už šestý v řadě a podle slov organizátorů, je účast návštěvníků čím dál větší a zájem dobrovolníků podílet se na organizaci akce či jinak pomoci je obrovský. Z této akce už se tedy stává tradice.

Na Jarmarku radosti si z nabízených „atrakcí“ jistě každý najde alespoň jednu věc, která ho zaujme. V nabídce byl nákup náušnic, broží, náhrdelníků, náramků, které byly vytvořeny klienty Jokeru o.s.. Tyto módní doplňky ale bylo možno vyrobit si i vlastním úsilím v tzv. kreativních dílnách.

Dále zde byl prodej přírodních mýdel, svíček z palmového oleje, krajek i ručně malované hedvábí.

Dámy jistě ocenily zušlechtovací služby v podobě kadeřnictví, nalíčení a masáží rukou a šíje. Během těchto procedur bylo o jejich děti postaráno v dětském koutku, kde jim byl na obličej namalován pěkný obrázek, pokud děti měly zájem.

Za zmínku jistě stojí i prodej domácích pokrmů – perníky, šátečky sladké i slané, ... a také točená kofola a pivo. Byla zde i možnost zakoupení nápojů jak v nealkoholické, tak alkoholické verzi, nebo také palačinek sladkých i slaných.

Na letošním Jarmarku nechyběly ani služby věštkyň a kartářky, obří bublifuk, možnost chůze na laně, tzv. kresliště, což jsou volné plochy z papírů, kde děti i dospělí mohli probudit svojí fantazii, a také „bleší trh“.

I zástupci z říše zvířat mají na Jarmarku své již tradiční místo. Jedná se o výra velkého, kraju obrovskou, gekončíky, ježka, a psa a fenku, kteří za doprovodu svých cvičitelů předváděli naučené kousky.

Všechny tyto nabídky byly poskytovány za symbolickou cenu a výtěžek celé akce, včetně darů, šel na festival pořádaný Domovem pro osoby se zdravotním postižením

Pata u Aše, s názvem PATAFEST 2, který se uskutečnil na konci června. Čistý výtěžek tohoto Jarmarku byl 13.227,- Kč.

Na tuto akci se našlo mnoho dárců či jinak podporujících firem. Byli jimi Optiger, Farní charita v Chebu, Západ TV, Incognito, Travel FREE, Město Cheb, Rádio Egrensis, APERA, Běžecká škola Miloše Škorpila, Karlovarská kraj, Coromoro, Národní centrum transformace sociálních služeb, Město Aš, Listy Ašska, Kulturní centrum Svoboda, MVTV, Tiskárna Chládek Hazlov a samozřejmě i Joker o.s. a Domov Pata.

***Obr. č. 12 – Jarmark radosti***



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### **6.3.Public relations**

Díky těmto aktivitám, které už si našly řadu příznivců, můžeme soudit, že PR funguje dobře. Kvalitní PR je velmi důležité i pro oslovení klientů.

Organizace o svých aktivitách musí pravidelně informovat zástupce odboru sociálních věcí a zdravotnictví města Chebu. Ti mají na starosti doporučování klientů organizaci.

Pokud opomineme tyto informační zdroje, klienti se o organizaci mohou dozvědět díky kladnému hodnocení, ať už od stávajících klientů nebo od samotných zaměstnanců.

Jsou využívána také jiná média, jimiž jsou:

- internetové stránky  
Internetové stránky mají především terapeutické dílny, dále se o akcích organizace můžeme dozvědět na stránkách Vyšší odborné školy v Chebu. Joker o.s. také využívá populární sociální síť Facebook.
- regionální televize
- rádio - Egrensis
- regionální i celorepublikový tisk
- propagační materiály např. v lékařské čekárně
- nebo na Úřadu práce města Cheb.



## 7. MARKETING ORGANIZACE

Jak již bylo několikrát zdůrazněno, každá organizace se potřebuje na veřejnosti vhodně prezentovat, aby se dostala do povědomí lidí a získala si jejich zájem a přízeň. V následující kapitole se pokusím shrnout, jak organizace Joker o.s. ovládá marketingové kroky, aby se úspěšně dopracovala ke svým stanoveným cílům.

K rozboru marketingového jednání a postavení organizace budeme používat kroky uváděné Jaroslavem Rektříkem (2007), jako tomu bylo v teoretické části, v kapitole 4. Organizace následující SWOT analýzu, ani jiné analýzy nevyužívá. Proto je převážná část této kapitoly dle mých návrhů, jak by mohl marketing organizace Joker o.s. vypadat.

- 1) **Určení vazby mezi marketingovým a strategickým plánem organizace** za použití SWOT analýzy. Jednotlivé složky analýzy jsou vidět v následující tabulce:

**Tab. č. 6 – SWOT analýza JOKERu o.s.**

<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky (S)</b> - lidský kapitál - jistá prestiž u veřejnosti - dobré zázemí	<b>Slabé stránky (W)</b> - nedostatek financí - nedostatek personálu - malá kapacita pro osobní asistenci
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti (O)</b> - spolupráce s domovem pro postižené PATA - mediální rozšiřování	<b>Ohrožení (T)</b> - „okoukání“ akcí - ztráta státních příspěvků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Do silných stránek organizace je možné zařadit prestiž u veřejnosti, jelikož akce pořádané organizací jsou již známé a lze tvrdit, že někteří nadšenci na ně vysloveně čekají.

Známost u veřejnosti je způsobena i zázemím či prostory organizace, kde ji můžeme najít. Jedná se o kavárnu, o bistro na Fakultě ekonomické ZČU, ale i o blízkou spjatost s vyšší odbornou školou v Chebu. A to nemluvím o dalších službách, které organizace nabízí.

Lidský kapitál do silných stránek jistě také patří, neboť personál, který zde pracuje, je pro věc nadšený a práce ho baví. Měla jsem možnost setkat se se stálým personálem i s dobrovolníky, a pro organizaci dělají maximum, věnují se jí i ve volném čase a nadšení z nich opravdu sálá.

Bohužel je ale tato silná stránka ovlivněna stránkou slabou, a to především v nedostatku financí. Nedostatek financí následně ovlivňuje nemožnost zaměstnání dalšího personálu, díky kterému by bylo možno zvětšit kapacitu osobní asistence. Vše je tedy závislé na přílivu finančních prostředků.

S tím souvisí i ohrožení v podobě zastavení či většího snížení přidělovaných dotací od institucí. Bez nich by organizace neměla s čím hospodařit a rychle by zanikla.

Jistým ohrožením by mohl být i stále se opakující doprovodný program na všech akcích, kdy návštěvník už nebude mít potřebu se akce zúčastnit, jelikož bude vědět, co ho tam čeká.

Příležitost ale vidím ve spolupráci s domovem PATA, která má jistě budoucnost. Ať už v podobě nových klientů, nebo v rozšíření nabízených akcí. O akcích je informováno, kromě klasických letáků, i prostřednictvím internetových portálů, kterými jsou například Facebook, stránky organizace atd. Na akcích ovšem často dělá rozhovory s organizátory i menší televize či rádio, což, dle mého názoru, významně podporuje propagaci organizace.

Díky rozboru jednotlivých složek SWOT analýzy můžeme své znalosti aplikovat na vytvoření strategií, jež by pomohly organizaci k lepšímu chodu. Návrhy strategií jsou popsány v následující tabulce.

**Tab. č. 7 – Strategie vzniklé ze SWOT analýzy**

<i>Návrh strategie</i>	<b>Souhrn silných stránek</b>	<b>Souhrn slabých stránek</b>
<b>Souhrn příležitostí</b>	<p><b>SO</b> – využití silných stránek pro zhodnocení příležitostí</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zájem veřejnosti jistě zvedne i zájem určitých médií, což se stane výhodou i pro domov PATA</li> <li>- Personál by měl být vždy připraven se kvalitně mediálně prezentovat či v případě potřeby s danými médii komunikovat</li> </ul>	<p><b>WO</b> – využití příležitostí pro minimalizaci slabých stránek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Při spolupráci s domovem Pata a mediálními partnery by se mohla pořádat charitativní akce s výběrem peněžitých či jiných darů</li> </ul>
<b>Souhrn ohrožení</b>	<p><b>ST</b> – využití silných stránek pro odvrácení hrozeb</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitní a pro věc nadšený personál by se měl podílet na „aktualizacích“ akcí a vymýšlet stále nové věci a hledat pro ně vhodné aktéry</li> </ul>	<p><b>WT</b> - minimalizace hrozeb ve vazbě na slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Snažit se najít více dobrovolníků, kteří by zpestřovali akce</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 2) Stanovení marketingových cílů

Cíle organizace jsou pochopitelně jasné už z důvodu založení organizace – začlenění postižených osob do běžného života. K tomu se ale postupně potřebuje dopracovat prostřednictvím dílčích cílů.

Většina těchto cílů by měla být o ukázání image dané organizace, ukázat veřejnosti, co vlastně dělají, jaká je podstata organizace.

Do této prezentace Joker o.s. mnohdy také zapojuje žáky z vyšší odborné školy v Chebu se sociálním zaměřením, kteří jsou v roli dobrovolníků. Pomáhají například vyrábět pestré plakáty, které lákají veřejnost, aby se akcí zúčastnila, a také pomáhají nazdobit interiér budovy, kde se akce koná. Tito dobrovolníci jsou na akcích velmi často vidět i jako „doprovod“ pro klienty organizace.

Při návaznosti na návrh strategií vzniklé ze SWOT analýzy by však dílčí cíle mohly být třeba následující:

- a) Pravidelné zasvěcování personálu do aktuálního dění organizace,

- b) aktuálně pořádané porady jako příprava na blížící se akce, přičemž na poradě každý přednese svůj návrh na aktualizaci doprovodného programu,
- c) propagovat charitativní akci prostřednictvím médií, atd.

### **3) Představení organizace na trhu**

K získání darů a sponzorů je důležitá kvalitní práce PR manažera, kterého nyní dělá Mgr. Petra Lhotáková, manažerka i celé organizace. Joker o.s. spolupracuje i s některými médii, která organizaci zviditelňují a propagují jimi pořádané akce nebo i činnost samotnou. Z médií lze zmínit regionální televizi, která uvádí šoty z akcí, regionální i celorepublikový tisk, např. MF Dnes, Chebský deník či Radniční listy, v nichž se objevují články o aktivitách organizace. Dále je to Rádio Egrensis, které je mediálním partnerem u akcí kavárny, dělá na tyto akce upoutávky a rozhovory se zaměstnanci.

Za PR partnera lze považovat i lékaře, kteří mají ve svých čekárnách umístěny propagační materiály a Úřad práce v Chebu, jež má informace o organizaci na nástěnkách.

V neposlední řadě se organizace propaguje i přes své webové stránky, a to [www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz) nebo [www.kavarnajoker.cz](http://www.kavarnajoker.cz), nebo na portálu Seznam.cz, kde má registraci.

Díky takto fungujícímu PR managementu se o akcích dozví široká veřejnost a Joker o.s. tak může prodávat výrobky, které jejich klienti sami vyrobili. Na akcích se také mohou objevit potencionální sponzoři, kteří vidí činnost organizace v praxi a nemusí se tedy bát o své případně investované peníze.

Organizace Joker o.s. je na trhu již velmi dobře známá, a to jak díky pořádaným akcím, tak i díky své poskytované službě jako takové. Vše, co organizace nabízí, bylo popsáno jak v kapitole 6, kde byly vyjmenovány aktivity Jokeru o.s., tak v kapitole 5 v tabulce o živnostech. Organizace má v dnešní době na trhu již své místo a není potřeba ji dále představovat.

### **4) Marketingový audit**

Specifikace základních „4P“ je v tomto případě celkem jednoduchá. Produktem, zde službou, je především poskytování pomoci postiženým osobám jak v každodenních úkonech, tak i v začlenění do společnosti. V kavárně a bistru se pak služba pro handicapované skloubí s obsluhou zákazníků daného prostoru.

Poskytované služby se tedy mění v návaznosti na danou aktivitu organizace, vždy ale v popředí zůstává poskytování jisté služby klientů organizace.

Cenou jsou v tomto případě například ceny produktů prodávaných na akcích a ceny u dalších vedlejších činností.

Definice místa a distribuce je na tom obdobně jako u produktu – záleží na aktivitě. Místem může být domácnost klienta, zázemí organizace (dílny), či veřejné prostory (kavárna, bistro).

V propagaci sebe sama je organizace rozsáhle „zajištěna“ – viz 3). Propaguje se na svých stránkách [www.dilnyjoker.cz](http://www.dilnyjoker.cz), [www.kavarnajoker.cz](http://www.kavarnajoker.cz). Dále se propaguje díky sociálním sítím či médiím, kterými jsou regionální televize (šoty z akcí), tisk (MF Dnes, Radniční listy,...) a Rádio Egrensis.

Pokud bychom přidávali páté „P“ podle vzoru z USA, za public by to byli handicapovaní a jinak postižení lidé.

## **5) Marketingový plán**

Plán je sestavován vždy s ohledem na budoucí cíle a také v závislosti na účasti např. v projektu podporovaném Evropskou unií či státem.

## **6) Vypracování marketingové komunikační kampaně**

Organizace Joker o.s. se, dle mého názoru, na veřejnosti prezentuje ve výborném světle. Ať už se jedná o pořádání nejrůznějších akcí v kavárně či o organizování a realizaci akcí jako jsou osvědčené „Patafesty“ nebo „Jarmark radosti.“ Z těchto akcí se už pomalu stává tradice organizace a díky své popularitě si získává čím dál tím více návštěvníků, ale i dobrovolníků. Zájem dobrovolníků navíc organizaci umožňuje rozšiřovat svou nabídku doprovodných programů na těchto akcích.

Na akce upozorňuje organizace prostřednictvím Facebookových stránek a letáky vyvěšenými v ulicích města Cheb i tamních školách, jako například na Fakultě ekonomické ZČU či ve Vyšší odborné škole.

V den konání Jarmarku radosti je na plotě před školou, kde se akce pořádá, vyvěšen velký plakát, který na akci upozorňuje a může zaujmout i lidi, kteří o akci do té doby nevěděli.

## **7) Zhodnocení výsledků a postupů**

Reálné zhodnocení aplikace SWOT analýzy a následně vzniklých strategií není možné, neboť se jedná pouze o můj návrh a nebyly zatím aplikovány. Marketing organizace v pojetí „komunikace s veřejností a představení na trhu“ lze však ze současných poznatků a kladných ohlasů veřejnosti směrem k organizaci hodnotit kladně a považovat je tedy za úspěšně vedené.

## 8. FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE

Organizace Joker o.s. má právní formu občanského sdružení a řídí se tedy zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Není to však samozřejmě jediný zákon, který musí organizace znát a respektovat. Další důležité zákony jsou uvedené v kapitole 2 „*Legislativa neziskových organizací v ČR*“ a v kapitole 3 „*Financování neziskových organizací*“.

Již z představení organizace je patrné, že organizace Joker o.s. poskytuje handicapovaným osobám mnoho služeb a také způsobů, jak se začlenit do společnosti a stát se postupně jejím zcela samostatným členem. K tomu ovšem také potřebuje finance, které si částečně získá sama díky poskytovaným službám a prodejem svých výrobků, nicméně je to jen nepatrná část z potřebné sumy.

Je proto závislá, ostatně jako každá nezisková organizace, na darech a příspěvcích od sponzorů a mnohých institucí. Těmito institucemi jsou například Evropský sociální fond, Úřad práce v Chebu, Karlovarský kraj, Nadace OKD, Město Cheb, Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Od července 2010 byla organizace Joker o.s. zapojena do Operačního programu Lidských zdrojů a zaměstnanosti (OP LZZ) s projektem „Chceme pracovat!“, který byl na dva roky. Celková suma obdržená z Evropského sociálního fondu v ČR činila 3.831.359,68 Kč.

V roce 2012 organizaci podpořila Nadace OKD částkou 200.000 Kč v programu „Na zdraví“ s projektem „Čtenářská kavárna – ČTKa“. Jak sám název projektu říká, tento příspěvek byl na rozvoj čtenářské kavárny organizace.

V současné době je organizace Joker o.s. zapojena do Individuálního projektu Karlovarského kraje (IP KK). S Individuálním projektem KK organizace „spolupracuje“ již přes tři roky. IP KK navíc nabízí mnoho seminářů, kterých se mohou zaměstnanci Jokeru o.s. zúčastnit a prohlubovat tak své znalosti.

V následující tabulce jsou shrnuty celkové příjmy organizace v letech 2009 - 2011. Jsou zde vidět jak příspěvky od všech donátorů, tak i tržby z prodeje výrobků a služeb a také dary finanční i hmotné.

**Tab. č. 8 – Příjmy organizace v letech 2009 - 2011**

<i>V tis. Kč</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Prodej vlastních výrobků, služeb	2.662	3.948	2.469
Pojistná událost		26	
Dary	17	14	55
<b>Dotace celkem</b>	<b>7.103</b>	<b>7.160</b>	<b>8.903</b>
Dotace úřad práce			
Dotace obec			
Dotace strukturální fondy EU			
Příspěvek Karlovarského kraje			
Dotace MPSV			
<b>Celkem</b>	<b>9.782</b>	<b>11.148</b>	<b>11.427</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů organizace, 2013

Z celkových příjmů organizace můžeme vyčíst, že převážnou část přílivu financí představují dotace jak z výše zmíněných institucí, tak i například dotace ze Strukturálních fondů EU, či příspěvky z kraje. Organizace je tedy financována převážně z externích zdrojů.

V oblasti financování představují i tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb velmi důležitý zdroj příjmů. Přestože je Joker o.s. nezisková organizace, nebrání jí právní řád vydělávat si „obchodem“ s vlastními výrobky, neboť tuto činnost organizace neprovozuje jako hlavní, nýbrž jako vedlejší, doplňkovou. Tato položka tedy představuje vlastní příjmy, které umožňují částečné samofinancování. V tabulce je také vidět markantní nárůst darů v roce 2011, nicméně je to stále jen minimum potřebných finančních zdrojů.

Jak již ale bylo zmíněno, organizace je závislá na příspěvcích institucí, díky kterým může platit své zaměstnance, vylepšovat podmínky a služby pro své klienty, ale i celkově fungovat.

V následující tabulce můžeme vidět příspěvky, které Joker o.s. dostává od tří hlavních donátorů. O každý příspěvek se musí pokaždé znovu zažádat a splnit podmínky, které



má každý donátor jiné. V jednom hlavním bodě se ale všechny podmínky shodují. Tímto bodem je podmínka, že finance musí být použity pouze na nevýdělečnou činnost a pro zkvalitnění života lidí, kteří mají těžší životní situaci než ostatní.

Časový úsek, na nějž jsou dotace poskytovány, se také liší. U města, kraje a Ministerstva práce a sociálních věcí je tento časový úsek jeden rok, u úřadu práce je to čtvrt roku. O dotace se žádá stejně často, po jakou dobu jsou poskytovány – tzn. u města, kraje a MPSV se žádá jednou ročně a přidělená suma je na celý rok, na úřadu práce se žádá jednou za čtvrt roku a na tuto dobu je dotace také přidělena.

**Tab. č. 9 – Příspěvky institucí v letech 2007 - 2011**

<i>V celých Kč</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Min. práce a soc. věcí	1.763.373	1.936.190	362.847	390.000	500.000
Úřad práce Cheb		850.000	1.630.000	750.000	
Úřad práce ČR					1.100.000
<b>CELKEM</b>	<b>1.763.373</b>	<b>2.786.190</b>	<b>1.992.847</b>	<b>1.140.000</b>	<b>1.600.000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [cedr.mfcr.cz](http://cedr.mfcr.cz), 2013

Z předešlé tabulky je patrné, že o příspěvky organizaci se „dělí“ především Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad práce. Všechny tyto přijaté finanční prostředky ale sotva pokryjí personální náklady na management a zaměstnance organizace.

Následující tabulka znázorňuje, kolik procent z celkových příjmů tvoří jednotlivé položky v letech 2009 – 2011.

**Tab. č. 10 – Podíl jednotlivých položek na celkových příjmech v letech 2009 – 2011**

<i>V %</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Prodej vlastních výrobků, služeb</b>	27,2	35,4	21,6
<b>Dotace</b>	72,6	64,2	77,9
<b>Ostatní (dary)</b>	0,2	0,2	0,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů organizace, 2013

Na celkových příjmech se vedlejší výdělečná činnost organizace podílí ve sledovaných letech v průměru necelou jednou třetinou. Přestože je tedy závislost organizace na dotacích zřejmá, jsou tyto příjmy pro organizaci velice zásadní, neboť díky těmto příjmům „navíc“ může zlepšovat služby pro své klienty či pořádat více akcí.

Jasný důkaz o výši potřebných finančních zdrojů získáme, když se podíváme na výdaje organizace v letech 2009 - 2011. Z poskytnutých dokumentů bylo však možné vyjádřit výdaje v podrobnějším členění pouze za rok 2009.

**Tab. č. 11 – Výdaje v letech 2009 - 2011**

<i>V tis. Kč</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Spotřeba materiálu</b>	<b>2.786</b>	<b>3.656</b>	<b>2.945</b>
nákup zboží	2.532		
DHM	168		
kancelářské potřeby	86		
<b>Nemateriálové náklady</b>	<b>223</b>	<b>120</b>	<b>138</b>
Elektřina	18		
vodné, stočné	13		
Teplo	192		
<b>Opravy a udržování</b>	<b>297</b>	<b>135</b>	<b>0</b>
Údržba auta	37		
Údržba a opravy vybavení a zařízení	260		
<b>Ostatní služby</b>	<b>1.220</b>	<b>1.965</b>	<b>1.361</b>
Telefony	115		
Poštovné	2		
Nájemné	118		
právní a ekonomické služby	116		
jiné - odvoz odpadu, poplatky úřadům, pojištění	274		
Cestovné	69		
Leasing	201		
Služby	315		
<b>Mzdové náklady</b>	<b>8.031</b>	<b>5.289</b>	<b>8.104</b>
hrubé mzdy	5.993		
pojistné ke mzdám	2.038		
<b>CELKEM</b>	<b>12.557</b>	<b>11.165</b>	<b>12.548</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů organizace, 2013

Nejvyšší položkou ve výdajích jsou logicky mzdové náklady. Organizace Joker o.s. zaměstnává v současné době 14 lidí na hlavní pracovní poměr a 10 na zkrácený úvazek. Má ale také mnoho dobrovolníků, což je pro neziskovou organizaci zásadní věc. Využitím jednoho dobrovolníka, místo stálého zaměstnance, ušetří organizace odhadem okolo 200.000 Kč ročně.

Druhou nejvyšší položkou je ovšem spotřeba materiálu. A to jak kancelářského, tak i zboží potřebného k fungování například kavárny, bistra apod. Dále se sem řadí i spotřeba materiálu na výrobu prodávaných výrobků na akcích organizace. Když si porovnáme výdaje na materiál a tržby z prodeje výrobků, je jasné, že hlavním cílem organizace při prodeji těchto výrobků opravdu není výdělek. Jde především o důkaz společnosti, že i handicapovaní lidé mohou mít vlohy pro určité činnosti. Snaží se své klienty tímto způsobem ke společnosti přiblížit a vytvořit jim tam své místo. Velkým zadostiučiněním je samozřejmě také viditelná radost – a to jak návštěvníků akce, tak i klientů, jejichž výrobky se prodávají.

Nyní si znázorníme, kolika procenty se jednotlivé položky příjmu podílejí na pokrytí celkových výdajů.

**Tab. č. 12 – Pokrytí výdajů položkami příjmu v letech 2009 – 2011**

V %	2009	2010	2011
<b>Prodej vlastních výrobků, služeb</b>	21,2	35,4	19,7
<b>Dotace celkem</b>	56,6	64,1	70,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů organizace, 2013

V tabulce je vidět, že rok 2011 byl pro organizaci těžký, neboť dotace pokryly výdaje 70,9% a prodej vlastních výrobků pouze 19,7%. Naopak úspěšný rok pro neziskovou organizaci byl rok 2010, ve kterém příjmy z vlastní činnosti pokryly náklady 35% a dotace 64%. Tyto dva zdroje příjmu tedy pokryly téměř 100% celkových výdajů, což se projevilo na výsledku hospodaření, jak ukazuje následující tabulka.

Následující tabulka ukazuje v souhrnu výsledek hospodaření organizace ve sledovaných letech 2009 - 2011.

**Tab. č. 13 – Výsledek hospodaření v letech 2009 - 2011**

V tis. Kč	2009	2010	2011
Příjmy	9.782	11.148	11.427
Výdaje	12.557	11.165	12.548
<b>VH</b>	<b>-2.775</b>	<b>-17</b>	<b>- 1.121</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů organizace, 2013

Výsledek hospodaření byl ve sledovaných letech vždy záporný, a to i přesto, že příjmy organizace během sledovaného období rostou a výdaje se nijak radikální nemění.

Výjimkou v téměř konstantní velikosti výdajů je rok 2010, ve kterém příjmy vzrostly oproti předešlému roku o téměř 2 miliony korun a výdaje klesly o více než milion korun. Tato změna v příjmech a výdajích pomohla snížit zápornou hodnotu hospodářského výsledku na pouhých 17 tisíc korun.

Na poklesu výdajů se největší měrou podílel pokles mzdových nákladů – ty poklesly oproti dvěma dalším sledovaným letům o 3 miliony korun. Důvodem je změna pracovní smlouvy některých ze zaměstnanců, kteří pracovali na zkrácený úvazek, a stali se „pouhými“ brigádníky, tedy neplacenou pracovní silou. Do celkových mezd jsou započítávány také mzdy klientů zaměstnaných v provozovnách organizace (bistru, kavárně, čajovně aj.), jejichž počet daný rok klesl.

Naopak co se příjmů týče, ty mají tendenci rostoucí a během 3 sledovaných let vzrostly o necelé dva miliony korun. Na růstu se podílejí příjmy z prodeje vlastních výrobků a služeb (rok 2010) a také celkový příjem dotací, který v roce 2011 vzrostl o 1,9 milionů korun oproti roku předešlému. Na tomto vzrůstu se podílely dotace od Úřadu práce ČR ve výši 1.100.000 Kč a dotace ze strukturálních fondů EU, které byly 1.590.000 Kč. Organizace však v tomto roce nedostala příspěvek od Úřadu práce Cheb, který předešlý rok činil 750.000 Kč. Tyto změny v příjmu dotací způsobily zmiňovaný celkový nárůst tohoto zdroje příjmů v roce 2011. Ke kladnému výsledku hospodaření ovšem rostoucí příjmy organizace prozatím nepomáhají.

## **Závěr**

Bakalářská práce se v úvodu zabývala definováním základním pojmů neziskového sektoru a základním členěním neziskových organizací. Zabývala se také platnou legislativou, financováním a marketingem nestátních neziskových organizací.

Poznatky z teoretické části pak byly aplikovány na vybranou neziskovou organizaci Joker o.s. v části praktické. Ta začala představením organizace samotné, jejím posláním a samozřejmě definováním cílové skupiny klientů.

Při psaní další části, části o aktivitách organizace jsem byla překvapena, kolik toho organizace nabízí a úspěšně realizuje. Proto mě při kapitole o marketingu překvapilo, že ačkoli nemají stanovený podrobnější marketingový plán, vše dobře zvládají i organizačně a akce mají kladné ohlasy. Přesto by bylo dobré do budoucna nějaké plány a strategie vytvořit a odstranit případné nedostatky.

Financování neziskové organizace je velice složitý proces, jelikož výdaje jsou jisté vždy, ale příjmy nikoli. Pro organizaci je tedy velice zásadní účast v projektech. Je proto důležité, aby organizace neváhala vypracovávat plány pokud možno na více projektů najednou, neboť spoléhat se na schválení každé dotace, by mohlo být pro organizaci zničující.

Co se týče darů, tak v roce 2011 lze vyčíst nárůst, nicméně průměrná hodnota poskytnutých darů je velmi nízká. Proto bych doporučovala směřovat svoji pozornost i k nalezení nových dárců či sponzorů.

Samofinancování organizaci velmi pomáhá. Ovšem musíme si uvědomit, že příjmy z prodeje výrobků jsou téměř totožné s výdaji na zajištění materiálu na tyto produkty. Proto bych doporučovala pokusit se získat buď množstevní slevu při koupi materiálu, nebo hledat sponzora i v tomto oboru.

Organizace Joker o.s. je tedy jasný příklad toho, že neziskové organizace by bez podpory státu, institucí a sponzorů nemohly přežít, a že dobrý nápad či idea potřebuje i kvalitní fungování PR oblasti. Bez toho by veřejnost nezískala o organizaci povědomí a organizace by jen těžko hledala bez dobrého PR tolik potřebné finanční prostředky. Dobrý nápad by tedy mohl zaniknout stejně rychle, jak vznikl.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Srovnání počtu NNO v letech 2008 - 2011.....	22
Tab. č. 2 – Nejvíce využívané finanční zdroje NO v roce 2007.....	25
Tab. č. 3 – Počet podpořených NO ze státního rozpočtu v roce 2011 .....	28
Tab. č. 4 – Vznik strategií ze SWOT analýzy .....	32
Tab. č. 5 – Techniky PR .....	36
Tab. č. 6 – SWOT analýza JOKERu o.s. ....	49
Tab. č. 7 – Strategie vzniklé ze SWOT analýzy .....	51
Tab. č. 8 – Příjmy organizace v letech 2009 - 2011 .....	56
Tab. č. 9 – Příspěvky institucí v letech 2007 - 2011.....	57
Tab. č. 10 – Podíl jednotlivých položek na celkových příjmech v letech 2009 – 2011 .	57
Tab. č. 11 – Výdaje v letech 2009 - 2011 .....	58
Tab. č. 12 – Pokrytí výdajů položkami příjmu v letech 2009 – 2011.....	59
Tab. č. 13 – Výsledek hospodaření v letech 2009 - 2011 .....	59

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Sektory národního hospodářství .....	9
Obr. č. 2 – Vazba mezi posláním a užítkem .....	14
Obr. č. 3 – Vícezdrojové financování neziskového sektoru .....	29
Obr. č. 4 – Plánovací cyklus .....	34
Obr. č. 5 – Účastníci na neziskovém trhu .....	34
Obr. č. 6 – Logo organizace Joker o.s. ....	38
Obr. č. 7 – Organizační struktura osobní asistence.....	40
Obr. č. 8 – Živnosti organizace Joker o.s.....	42
Obr. č. 9 – Organizační struktura terapeutických dílen .....	43
Obr. č. 10 – Povídání o Tibetu.....	44
Obr. č. 11 – Kurz kreslení.....	45
Obr. č. 12 – Jarmark radosti.....	47

## Seznam použité literatury

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia, 1996, 376 s. ISBN 80-85963-19-1.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena., *Neziskové organizace: Vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2011, 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4.

NOVOTNÝ, Jiří., LUKEŠ, Martin a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

NOVOTNÝ, Jiří., BOUKAL, Petr. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních)*. Praha: Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.

PLAMÍNEK, Jiří., SVATOŠ, Vladimír a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 181 s. ISBN není k dispozici.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.



## Seznam použitých internetových a ostatních zdrojů

### Internetové zdroje

*cedr.mfcr.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-6-15]. Finanční správa. Dostupné u:

<http://cedr.mfcr.cz/Cedr3InternetV416/CommonPages/TakerStandardPage.aspx?condition=ef466994-626e-4620-8f05-67f89d645cc2>

*obcanskyzakonik.justice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. „Transformace“

občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku. Dostupné z:

<http://obcanskyzakonik.justice.cz/infocentrum/media/transformace-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku/>

*rejstrik.penize.cz* [online]. 2013a [cit. 2013-4-16]. Obchodní rejstřík. Dostupné z:

<http://rejstrik.penize.cz/ares/26656892-joker-o-s>

*www.czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-9-10]. Vysvětlivky CZ-COPNI. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/iv\\_vysvetlivky\\_cz\\_copni/\\$File/CZ-COPNI\\_vysvetlivky.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/iv_vysvetlivky_cz_copni/$File/CZ-COPNI_vysvetlivky.pdf)

*www.dilnyjoker.cz* [online]. 2013a [cit. 2013-4-16]. Sociální služby. Dostupné z:

[http://www.dilnyjoker.cz/socialne\\_terapeuticke\\_dilny/](http://www.dilnyjoker.cz/socialne_terapeuticke_dilny/)

*www.dilnyjoker.cz* [online]. 2013b [cit. 2013-4-16]. Rukodělná a šicí dílna. Dostupné z:

[http://www.dilnyjoker.cz/ruko\\_sic\\_dilna/](http://www.dilnyjoker.cz/ruko_sic_dilna/)

*www.dilnyjoker.cz* [online]. 2013c [cit. 2013-4-16]. Rukodělná a šicí dílna. Dostupné z:

<http://www.dilnyjoker.cz/pradelna/>

*www.kavarnajoker.cz* [online]. 2013a [cit. 2013-4-16]. Čtenářská kavárna. Dostupné z:

<http://www.kavarnajoker.cz/>

*www.kavarnajoker.cz* [online]. 2013b [cit. 2013-4-16]. Akce a oslavy. Dostupné z:

<http://www.kavarnajoker.cz/index.php?tag=v%C3%BDstava&nid=11322&lid=cs&oid=2753884>

*www.kavarnajoker.cz* [online]. 2013c [cit. 2013-4-16]. Akce a oslavy. Dostupné z:

<http://www.kavarnajoker.cz/index.php?tag=d%C3%ADlna&nid=11322&lid=cs&oid=2753884>

[www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) [online]. 2013 [cit. 2013-4-22]. Několik poznámek ke stanovám občanských sdružení. Dostupné z:  
[http://www.neziskovky.cz/clanek/1169/511\\_559\\_565/fakta\\_legislativa-a-ucetnictvi\\_navody-legislativa/nekolik-poznamek-ke-stanovam-obcanskych-sdruzeni/](http://www.neziskovky.cz/clanek/1169/511_559_565/fakta_legislativa-a-ucetnictvi_navody-legislativa/nekolik-poznamek-ke-stanovam-obcanskych-sdruzeni/)

[www.spiralis-os.cz](http://www.spiralis-os.cz) [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Změny v legislativě pro NNO. Dostupné z: <http://www.spiralis-os.cz/index.php/zmeny-v-legislative-pro-nno>

[www.vlada.cz](http://www.vlada.cz) [online]. 2013 [cit. 2013-4-22]. Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (2008). Dostupné z:  
<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-69339/>

[www.vlada.cz](http://www.vlada.cz) [online]. 2013 [cit. 2013-4-22]. Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (2009). Dostupné z:  
<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-80324/>

[www.vlada.cz](http://www.vlada.cz) [online]. 2013 [cit. 2013-4-22]. Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (2010). Dostupné z:  
<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-91858/>

[www.vlada.cz](http://www.vlada.cz) [online]. 2013 [cit. 2013-4-22]. Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (2011). Dostupné z:  
<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-103899/>

[www.info.mfcr.cz](http://www.info.mfcr.cz) [online]. 2013a [cit. 2013-4-16]. ARES- Ekonomické subjekty. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

[www.info.mfcr.cz](http://www.info.mfcr.cz) [online]. 2013b [cit. 2013-10-4]. Výpis ze živnostenského rejstříku. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_rzp.cgi?ico=26656892&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=26656892&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0)

## **Ostatní zdroje**

Mgr. Petra Lhotáková

Dokumenty o hospodaření organizace 2009 - 2011

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

## **Abstrakt**

KINDLOVÁ, K. *Aktivity a financování vybrané neziskové organizace*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni, 67 s., 2013

**Klíčová slova:** aktivity, financování, nezisková organizace

Předložená práce se věnuje rozboru aktivit a financování konkrétní neziskové organizace. První část je teoretická a autorka zde charakterizuje neziskový sektor jako celek a rozdělení neziskových organizací dle různých forem. Dále se autorka podrobněji zabývá legislativou neziskových organizací. V další kapitole jsou vysvětleny základní marketingové pojmy a závěr teoretické části je věnován způsobům financování neziskových organizací. V praktické části autorka představuje vybranou neziskovou organizaci, její poslání a cíle, nabízené služby a cílové skupiny. Dále popisuje jednotlivé aktivity organizace a aplikuje marketing z teoretické části do praktické. V této části lze nalézt autorčiny návrhy na zlepšení prezentování se na veřejnosti a návrhy marketingových analýz. Závěr práce je věnován rozboru financování organizace a návrhům na zlepšení hospodaření.

## **Abstract**

KINDLOVÁ, K. *Activities and financing of non-profit organization*. Bachelor thesis. Cheb: Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni, 67 s., 2013

**Key words:** activities, financing, non-profit organization

This bachelor thesis introduces the analysis of activities and the financing of specific non-profit organization. The first part is theoretical and the author here characterizes the non-profit sector as a whole and the distribution of non-profit organizations under different forms. Furthermore, the author details the legislation of non-profit organizations. The next chapter explains the basic concepts of marketing and the end of the theoretical part is devoted to ways of financing non-profit organizations. In the practical part, the author presents selected non-profit organization, its mission and objectives, services offered and target groups. It also describes the various activities of the organization and marketing of applying theoretical to the practical part. In this section, can be found the author's suggestions for improving the presentation to the public and marketing analysis. The conclusion is devoted to the analysis of the financing of the organization and proposals for improve the economy.