

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra managementu**



**Strategie financování nestátní neziskové organizace  
Klokánek Hostivice**

**Financial strategy of non-profit organization Klokanek Hostivice**

bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: Prof. Ing. František Freiberg, CSc.

**Barbora Příhodová**

Praha 2017



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Příhodová Jméno: Barbora Osobní číslo: 424218  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Katedra managementu  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

### I. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Strategie financování nestátní neziskové organizace Klokanek Hostivice

Název bakalářské práce anglicky:  
Financial Strategy of Non-profit Organisation Klokanek Hostivice

#### Pokyny pro vypracování:

Cílem této práce je analýza financování nestátních neziskových organizací. Vymezení problémů tohoto sektoru a vlastní návrh jejich řešení. Práce bude vycházet z prostudování literárních rešerší, teoretických poznatků a analýzy určité organizace. Měla by poukázat na problematiku financování neziskových organizací, zhodnotit ekonomické postavení a navrhnout optimální řešení pro zlešení situace této organizace.

Osnova: Úvod, teoretické zpracování (vymezení pojmů, seznámení s tématem), praktické zpracování (zhodnocení financí určité organizace), analýza problému, vlastní návrhy řešení, zhodnocení výsledků a závěr

#### Seznam doporučené literatury:

BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe), 2009, REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení, BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace, 2013, MARKOVÁ, Helena. Fundraising 96: finanční zdroje pro neziskové organizace, 1996, PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejný sektor - řízení a financování, ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace.

#### Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Prof. Ing. František Freiberg, CSc., ČVUT Fakulta strojní - Ústav řízení a ekonomiky podniku

#### Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 16.1.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8.5.2016

Platnost zadání bakalářské práce: letní semestr 2017

[Signature]  
Podpis vedoucí(ho) práce

[Signature]  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

[Signature]  
Podpis děkana(ky)

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

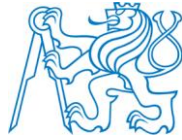
\_\_\_\_\_  
Podpis studenta(ky)



Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že jsem uvedla všechny použité zdroje a jejich citace je úplná.

V Praze dne 2. 1. 2017

---



Velice děkuji vedoucímu mé bakalářské práce, Prof. Ing. Františku Freibergovi, CSc., za vedení, rady a pomoc při jejím zpracování.

Dále bych ráda poděkovala pracovníkům občanského sdružení Klokánek Hostivice a pracovníkům Fondu ohrožených dětí, kteří mi poskytli potřebné informace.



## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou financování nestátních neziskových organizací, konkrétně Fondu ohrožených dětí Klokánek. Zaměřuje se na vymezení a typologii daného sektoru, rozebírá formy jejího financování, způsoby a metody zajišťování potřebných zdrojů pro fungování a naplňování cílů organizace. Praktická část se soustředí na Klokánek Hostivice, její strategii rozvoje a v návaznosti na ni strategii financování.

## **Klíčová slova**

Fond ohrožených dětí, fundraising, Klokánek Hostivice, nezisková organizace, novela zákona, státní příspěvky a dotace, strategie financování.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with a problem of financing in non-profit organizations, concretely Fund of endangered children Klokánek. It's aimed at delimitation and typology of this sector. The thesis analyzes forms of it's financing, methods of hedging sources which are needed for working and filling up the targets. Practical part is focused on Klokánek Hostivice and it's strategy of progress and follow-up strategy of financing.

## **Key words**

Fund of endangered children, fundraising, Klokánek Hostivice, non-profit organizations, novella of the law, state benefits and subsidies, strategy of financing.



## Obsah

<b>1. ÚVOD A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>7</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>2. TERMÍN NEZISKOVÁ ORGANIZACE .....</b>	<b>8</b>
2.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ .....	8
2.2 NEZISKOVÝ SEKTOR STÁTNÍ.....	9
2.2.1 <i>Kritérium</i> .....	10
2.2.2 <i>Financování</i> .....	11
2.3 NEZISKOVÝ SEKTOR NESTÁTNÍ .....	11
2.3.1 <i>Kritérium</i> .....	11
<b>3. NEZISKOVÉ SOUKROMÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>14</b>
3.1 KORPORACE .....	14
3.2 FUNDACE .....	15
3.3 NADACE.....	15
3.4 NADAČNÍ FOND.....	16
3.5 ÚSTAVY .....	16
3.6 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	17
3.6.1 <i>Veřejné zdroje</i> .....	17
3.6.2 <i>Dárcovství a sponzoring</i> .....	18
3.6.3 <i>Soukromé zdroje</i> .....	19
3.6.4 <i>Strategie financování neziskové organizace</i> .....	20
<b>4. TEORIE FUNDRAISINGU .....</b>	<b>22</b>
4.1 DEFINICE FUNDRAISINGU .....	22
4.2 ZÁSADY FUNDRAISINGU.....	22
4.3 ZPŮSOBY FUNDRAISINGU .....	23
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>25</b>
<b>5. FOD KLOKÁNEK HOSTIVICE.....</b>	<b>25</b>
5.1 VZNIK A FUNGOVÁNÍ .....	25
5.2 HLAVNÍ SMĚRY ČINNOSTI .....	26
5.3 FINANCOVÁNÍ.....	26



5.4	KLOKÁNEK HOSTIVICE .....	26
<b>6.</b>	<b>ROZBOR FINANCOVÁNÍ KLOKÁNKU HOSTIVICE.....</b>	<b>28</b>
6.1	PŘÍJMY ORGANIZACE .....	28
6.1.1	<i>Přehled celkových příjmů organizace v letech 2012–2015.....</i>	<i>29</i>
6.1.2	<i>Zhodnocení příjmů organizace.....</i>	<i>36</i>
6.2	VÝDAJE ORGANIZACE .....	38
6.2.1	<i>Přehled celkových výdajů organizace za roky 2012-2015.....</i>	<i>40</i>
6.2.2	<i>Zhodnocení výdajů organizace.....</i>	<i>45</i>
6.3	ZHODNOCENÍ FINANCOVÁNÍ .....	45
<b>7.</b>	<b>STRATEGIE ROZVOJE .....</b>	<b>48</b>
7.1	POSÍLÁNÍ.....	48
7.2	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	48
7.2.1	<i>PEST analýza .....</i>	<i>48</i>
7.2.2	<i>Shrnutí PEST analýzy .....</i>	<i>53</i>
7.2.3	<i>Doporučení z PEST analýzy .....</i>	<i>54</i>
7.2.4	<i>SWOT analýza.....</i>	<i>54</i>
7.2.5	<i>Shrnutí SWOT analýzy .....</i>	<i>58</i>
7.2.6	<i>Cíle organizace.....</i>	<i>59</i>
7.2.7	<i>Shrnutí cílů organizace .....</i>	<i>62</i>
7.3	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	62
<b>8.</b>	<b>ZÁVĚR A ZHODNOCENÍ.....</b>	<b>65</b>
<b>9.</b>	<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
<b>10.</b>	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
<b>11.</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>72</b>



# 1. Úvod a cíle práce

Tato práce se zabývá nestátním neziskovým sektorem v ČR. Konkrétně se zaměřuje na neziskovou organizaci Klokánek Hostivice, který spadá pod fond ohrožených dětí a je jedním z 15i fungujících Klokánek s kapacitou 28 dětí. K plnění cílů a poslání organizace hrají klíčovou roli finanční zdroje. Každý ze svého běžného života zná jejich potřebu a potíže při jejich případném nedostatku.

Cílem této práce je zhodnotit financování neziskové organizace Klokánek Hostivice, a to z teoretických poznatků a následné analýzy složek příjmů a výdajů. Z tohoto východiska bude navrženo řešení, které by mělo vést ke změně a zlepšení hospodaření této organizace.

Tato práci by měla dále poukázat na rozdíly ekonomického postavení mezi státním a soukromým sektorem neziskových organizací. Na různé způsoby jejich financování a problémy s tím spojenými.

Jako každá nezisková organizace, se i Klokánek v Hostivici snaží nepřetržitě zlepšovat manipulaci se svými financemi a hledá takové cesty, které by vedly k efektivnějšímu hospodaření. Proto by tato práce měla být přínosem právě pro ni.





## *Teoretická část*

# 2. Termín nezisková organizace

## 2.1 Členění národního hospodářství

Nejprve je podstatné vymezit působení neziskové organizace, kde a jak neziskové organizace působí, aby byl pochopen hlavní význam, funkce, a vazby mezi nimi. Existuje mnoho kritérií, podle kterých je možné národní hospodářství členit.

V rámci národního hospodářství můžeme neziskové organizace členit z hlediska financování, jak uvádí obrázek 1. (*Rektořík, 2010, s. 13*)

**Obrázek 1 Členění národního hospodářství podle způsobu financování**



Zdroj: Strecková, Y., Malý, I. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. In Rektořík, J. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. 3 vyd. Praha: EKOPRES, 2010. s. 13.

**Ziskový (tržní) sektor** je ta část národního hospodářství, která je financovaná prostředky těchto subjektů získané z prodeje statků. Ty buď produkují, nebo distribuují, a to v závislosti na nabídce a poptávce na trhu. Cílovou funkcí tohoto sektoru je tedy zisk. (*Rektořík, 2010, s. 14*)



**Neziskový (netržní) sektor** je ta část národního hospodářství, ve které subjekty získávají prostředky pro svou činnost tzv. přerozdělovacími procesy. Jejich principy jsou zkoumány a popsány prostřednictvím veřejných financí. Cílovou funkcí tohoto sektoru je přímé dosažení užitku, které má zpravidla podobu veřejné služby. (*Rektořík, 2010, s. 14*)

**Neziskový veřejný sektor** je ta část neziskového sektoru, která je financovaná z veřejných financí. Podléhá tedy řízení a kontrole veřejnou správou. Svých cílů tedy dosahují poskytováním veřejné služby. (*Rektořík, 2010, s. 14*)

**Neziskový soukromý sektor** je ta část neziskového sektoru, která je financována ze soukromých financí (s tím, že se nevyklučuje příspěvek z financí veřejných). Jsou to finance fyzických či právnických osob, které je poskytl, aniž by čekali, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk. Cílovou funkcí tohoto sektoru není zisk, ale přímý užitek. (*Rektořík, 2010, s. 14*)

**Sektor domácností** má význam pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je určující zpětně pro kvalitu těchto organizací. (*Rektořík, 2010, s. 14*)

## 2.2 Neziskový sektor státní

V této práci bude dále rozvíjen pouze sektor, který je neziskový. Tedy nevytváří činnost primárně za účelem zisku.

Jak již bylo naznačeno, v rámci národního hospodářství vedle sebe existuje sektor veřejný a soukromý. Vzájemně se v plnění potřeb společnosti potřebují, doplňují a podporují. (*Bervidová, 2008, s. 2*)

Tuto část bude dále věnována neziskovému sektoru státnímu. Bude přiblíženo toto odvětví k pochopení hlavního rozdílu v porovnání se sektorem soukromým. Ten bude rozveden ve zbylé části práce.



### **2.2.1 Kritérium**

Zjednodušeně lze říci, že veřejným sektorem je „vše, co je ve veřejném vlastnictví“. Vlastníkem může být stát, kraje, obce, nebo pověřené instituce. (Halásek, 2008, s. 1)

*Veřejný sektor se vyznačuje šesti charakteristickými znaky:*  
(Tetřevová, 2011, s. 12)

#### ***Netržní sektor***

Rozhodování není založeno na systému tržních cen a peněžní hlasy jsou nahrazeny hlasy voličů.

#### ***Neziskový charakter***

Hlavním cílem tohoto sektoru není produkce zisku, ale užitek, který vede k účelnosti a hospodárnosti subjektů.

#### ***Veřejné financování***

Tento sektor je financován z veřejného rozpočtu.

#### ***Veřejná správa***

Státní správa a samospráva je součástí veřejné správy, která řídí veřejný sektor.

#### ***Veřejná volba***

Rozhoduje se zde na základě politického hlasování (kolektivní rozhodování) a to všemi, kterých se dané téma týká, nebo k tomu byli zvoleni.

#### ***Veřejná kontrola***

Veřejnost má právo (ale i povinnost) kontrolovat veřejnou volbu a dopady jejího rozhodování. To může činit buď přímo, nebo prostřednictvím svých zástupců.



### **2.2.2 Financování**

Subjekty veřejného sektoru jsou zcela, nebo z části, financovány prostřednictvím veřejných financí. To může být realizováno buď přímým napojením na státní rozpočet, nebo prostřednictvím dotací a subvencí samostatným ekonomickým subjektům. (Halásek, 2008, s. 1)

## **2.3 Neziskový sektor nestátní**

Práce se bude dále zabývat neziskovým sektorem soukromým. Tedy tím, který je financovaný především ze soukromých financí.

Soukromý sektor v porovnání se státním má podle Rekoříka (2010, s. 41) ze zákona povolenou autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí, členství je výhradně na principu dobrovolnosti a v rámci legislativy většinou vytváří neformální skupiny sympatizujících lidí.

### **2.3.1 Kritérium**

Abychom mohli o takovémto sektoru mluvit, měli bychom si nejprve vymežit, za co přesně tento sektor považujeme. Kritérií pro vymezení pojmu je samozřejmě mnoho. Záleží, z jaké stránky se na něj díváme. Pro tuto bylo zvoleno vymezení, které se zdá nejlepší z hlediska ekonomiky. Toto vymezení, které bude dále přiblíženo, vyvinuli autoři mezinárodního srovnávacího projektu *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tento projekt je zatím největší systematická práce převzatá do analýzy rozsahu, struktury, financování a funkce soukromých neziskových organizací v mnoha státech světa za účelem obohacení našich vědomostí o tomto sektoru a poskytnout podklad pro obě činnosti- veřejnou i soukromou.



**Podle tohoto projektu musí nestátní neziskový sektor splňovat následující znaky organizace:** (Hyánek, 2011, s. 11)

***Musí být organizovaná (organized)***

To znamená institucionalizovaná do nějakého rozsahu. Tato organizace může být jak registrovanou, tak i neregistrovanou entitou podávající důkaz o pravidelných schůzkách, pravidlech postupů činností organizace nebo určitých hodnotách organizačních stálých aktivit. (Tennant, 2006, s. 34)

***Musí být soukromá (private)***

Soukromá v tomto kontextu poukazuje na oddělenost od vlády. To znamená, že tyto organizace nejsou ani částí žádného vládního zařízení, ani jím nejsou kontrolovány. Tato podmínka zároveň odkazuje na kritérium *nevládní*. (Tennant, 2006, s. 35)

Je nutné zmínit, že to neznamena být oddělený od státních financí, které jsou pro ně mnohdy velmi významné. Spíše by soukromé neziskové organizace neměly být součástí veřejných struktur a vykonávat funkce příslušející veřejné správě. (Hyánek, 2011, s. 11, 12)

***Nezisková (non-profit-distributing)***

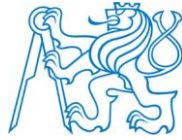
Toto významné kritérium znamená, že žádný z přebytků (zisků) vygenerovaných organizací nemůže být rozdělován mezi jeho vlastníky, úředníky nebo členy. Spíše jsou používány na úkoly spojené s misí organizace. (Tennant, 2006, s. 37)

***Samosprávná (self-governing)***

Být samosprávná znamená, že musí být vybavena tak, aby mohla kontrolovat všechny své aktivity. Neboli můžeme říct, že musí mít vlastní vnitřní postupy pro řízení organizace a nesmí být kontrolována vnějšími entitami. (Tennant, 2006, s. 38)

***Dobrovolná (voluntary)***

Dobrovolnictví zde znamená, že členové a příspěvky (jak časové, tak finanční) nejsou nuceny a vyžadovány zákonem nebo jinými podmínkami. Z tohoto kritéria nemusí



vyplývat, že dobrovolná práce znamená bez odměny. Velmi zde záleží na druhu a formě organizace. V některých organizacích jsou členové odměňováni za svou práci, v některých vůbec a další mají kombinaci obou možností. (*Tennant, 2006, s. 40*)



### 3. Neziskové soukromé organizace

Není to dlouho, kdy neziskové organizace pocítili velkou legislativní změnu. Ke dni 1. 1. 2014 nabývá účinnosti zákon č. 89/2012 Sb. nový Občanský zákoník (dále jen „NOZ“). Tato velká rekonstrukce upravuje mimo jiné právní poměry právnických osob, mezi které patří i nestátní neziskové organizace. Hlavní změny se dotkly vymezení právního subjektu. Zatímco jsme dříve rozlišovali například občanské sdružení, či obecně prospěšnou společnost, po novelizaci se s těmito termíny již nesetkáme. Nové rozdělení nevládních neziskových organizací je na korporace, fundace a ústavy. (Šebesta, 2013)

Jednotlivé typy NNO budou nadále popsány a především budou zdůrazněny jejich změny.

#### 3.1 Korporace

Dříve občanské sdružení, které bylo řízeno zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, dnes spadá pod korporace. Touto změnou došlo jen ke změně platné právní úpravy, ne k zásadní přeměně sdružení.

Korporací rozumíme sdružení osob, členů, společníků apod. Patří sem všechny subjekty podle Zákoníku Obchodních korporací (dále jen „ZOK“), což jsou obchodní společnosti a družstva, a dále spolky podle NOZ a zájmová sdružení právnických osob dle starého občanského zákoníku. (Vít, 2015, s. 18)

Korporace dále dělíme na spolky, zájmové sdružení právnických osob a sociální družstva. Nejvíce nás bude zajímat, co je to spolek.

Spolek (§ 214- 302 NOZ) jako samosprávný a dobrovolný svazek členů mohou založit alespoň tři osoby se společným zájmem. Hlavní činností spolku je tedy naplňování zájmů, za jejichž účelem byly založeny. Nesmí to však být podnikání nebo jiná výdělečná činnost. Dále může spolek vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost, pokud tím podporuje činnost hlavní, nebo vede k efektivnímu využití majetku spolku. Zisk



z činnosti lze použít pouze pro spolkovou činnost.  
(§214- 217 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., nový Občanský zákoník)

## 3.2 Fundace

Dříve zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech byl dnem nabytí účinnosti NOZ zrušen a právní úprava nadací a nadačních fondů podléhá NOZ. (Vít, 2015, s. 14)

Fundací dle NOZ rozumíme právnickou osobu vytvořenou majetkem, který je vyčleněn k určitému účelu, na který se váže jejich činnost. Fundace dále rozdělujeme na nadace a nadační fondy.

## 3.3 Nadace

Dle zákona 89/2012., Sb. nového občanského zákoníků (§ 306 a násl.) je nadace zakládána k trvalé službě s hospodářským či společenským účelem, který může být veřejně prospěšný, podporuje-li obecné blaho. Také může být účel nadace dobročinný, spočívá-li v podpoře okruhu osob určených jednotlivě či jinak. (§306 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., nový Občanský zákoník)

Nadace jsou zakládány nadační listinou jednou nebo více osobami. Majetek nadace tvoří mimo jiné nadační jistina, která musí mít celkovou hodnotu alespoň ve výši 500 000 Kč. Statutárním orgánem je správní rada, která má alespoň tři členy, stejně tak jako orgán kontrolní, který zde zastává dozorčí rada. Zrušení nadace může být likvidací (pokud bylo dosaženo účelu, který byla založena), přeměnou (například sloučením s jinou nadací) nebo změnou právní normy. (§309- 393 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., nový Občanský zákoník)

Nově u nadací platí, že nesmí poskytovat svému zakladateli či osobě jemu blízké nadační příspěvky. To je poměrně velká změna oproti dřívějšímu ustanovení, kdy bylo možno zakládat nadace přímo určené pro podporu zakladatele a společnosti tak někdy zakládali nadace jako fundraisingový nástroj na podporu vlastní činnosti. (Vít, 2015, s. 63)





### 3.4 Nadační fond

Podle právní legislativy vzniká nadační fond (§ 394 a násl. NOZ) zápisem do veřejného rejstříku. Zakládá se za účelem společenského nebo hospodářského užitku a majetek tvoří soubor vkladů a darů, jejichž předmět nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu (na rozdíl od nadací). Nadační fond nevytváří nadační jistinu ani nadační kapitál. (§394- 401 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., nový Občanský zákoník)

Nově podle NOZ je nadační fond nejen správcem a rozdělovatelem majetku, ale může také vykonávat činnosti, či poskytovat služby, jsou-li v souladu s účelem fondu. (Vít, 2015, s. 73)

### 3.5 Ústavy

Oddíl 4 NOZ se zabývá právnickou osobou, a to ústavem. § 402 NOZ nám říká, že ústavem je právnická osoba ustanovená za účelem provozování činnosti hospodářsky nebo společensky užitečné s využitím své osobní a majetkové složky. (§402 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., nový Občanský zákoník)

Ústavy se nacházejí na hranici mezi skupinami předchozími a jsou popsány jak zaměstnanci (osobní složka), tak vklady zakladatelů (složka majetková). Největší rozdíl ústavu od ostatních neziskových organizací je možnost podnikat i v rámci své hlavní činnosti, pokud je v souladu s jeho účelem. (Vít, 2015, s. 18 a 80)

Spadají sem také dříve používané obecně prospěšné společnosti (dále jen „OPS“), které vznikly za doby platnosti starého občanského zákoníku dle zákona o o. p. s. a ty se i nadále tímto (zrušeným) zákonem řídí. Použije se však na ně úprava právnických osob dle NOZ, není-li v rozporu se zákonem o o. p. s. Tyto společnosti mají právo změnit svou právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond. Nové OPS již pochopitelně zakládat nelze. (Vít, 2015, s. 41)



## 3.6 Financování nestátních neziskových organizací

Jako pro každého, i pro neziskové organizace hrají velkou roli finance a jejich získávání. Tento obtížný úkol si jistě každý z nás ze svého osobního života umí představit. V této kapitole se budeme zabývat možnostmi, které mají tyto organizace, aby získali finanční podporu pro svou činnost.

Financování nestátních neziskových organizací má vícezdrojový charakter a můžeme je rozdělit na zdroje *veřejné* (z veřejné správy, tedy veřejných rozpočtů) a *soukromé* (nadace, dárcovství, podnikatelská činnost apod.). (Hyánek, 2005, s. 9)

Vícezdrojové financování hraje pro NNO velkou roli v souvislosti s jejich dlouhodobou a stabilní udržitelností. Zisk prostředků z více zdrojů umožňuje organizaci snižovat rizika a překonávat různé krizové situace například při výpadku některých důležitých zdrojů. Navíc je to podmínkový faktor pro získání prostředků z Evropské unie. (Novotný, 2008, s. 60)

Rozdělení financování NNO lze dále trochu rozvinout a specifikovat následovně.

### 3.6.1 Veřejné zdroje

Veřejná správa podporuje prostřednictvím dotací NNO. Vyjadřuje tím svou podporu tomuto sektoru a realizuje tak státní politiku v oblastech, které jsou efektivnější a výhodnější, pokud je provozují právě NNO. (vláda české republiky, 2015, online)

NNO v současném období dostávají následující finanční zdroje, rozdělené dle potřeby: (vláda české republiky, 2015, online)

#### *Veřejné rozpočty*

- Státní rozpočet (veřejné zakázky, dotace)
- Krajské rozpočty (veřejné zakázky, dotace, dary)
- Obecní rozpočty (veřejné zakázky, dotace, dary)



- Státní fondy (veřejné zakázky, dotace)

### ***Zahraniční zdroje***

- Zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu (dotace)
- Komunitární programy EU
- Zdroje mimo EU (mohou to být Finanční mechanismy EHP a Norska nebo Program švýcarsko – české spolupráce)

### **3.6.2 Dárcovství a sponzoring**

Dárcovství nebo sponzoring může být pro NNO zásadní. Zejména co se darů týče, mohou mít pravidelný charakter, ale i nepravidelný, až náhodný. Je to zdroj často nepředvídatelný, kdy lidé reagují velmi citlivě a většinou přispívají na děti, chudé, nebo postižené živelnými pohromami.

#### ***Dárcovství***

Dárcovství může být individuální nebo firemní. (Hyánek, 2005, s. 9)

*Nový občanský zákon definuje dar, respektive darovací smlouvu v § 2055 takto:*

„Darovací smlouvou dárce bezplatně převádí vlastnické právo k věci nebo se zavazuje obdarovanému věc bezplatně převést do vlastnictví a obdarovaný dar nebo nabídku přijímá.“ (§ 2055 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., (nový) občanský zákoník)

Co se týče darování z právního hlediska, je po novelizaci občanského zákoníku daleko komplexnější. Navíc zde najdeme například pravidelné podpory, možnost odvolání daru pro nouzi či pro nevděk nebo je tu možnost darování pro případ smrti. (Vít, 2015, s. 101)

Zajímavé a pro neziskové organizace významné může být ustanovení § 2067, které nám říká, že je zakázané darování osobě, která provozuje zařízení, kde se poskytují zdravotní či sociální služby (nebo osobě, která je v něm zaměstnána), pokud je dárce v té době v péči tohoto zařízení.



V praxi může tato novinka v zákoně například znamenat například to, že domov pro seniory nemůže přijmout dar od svého klienta. Ten může leda odkázat organizaci majetek v případě smrti. (Vít, 2015, s. 101)

### **Sponzoring**

Předmětem plnění sponzorské smlouvy je většinou reklama či propagace sponzora. Jsou to obvykle smlouvy nepojmenované, nejsou tedy zákonem upravovány. (Vít, 2015, s. 103)

Na rozdíl od daru, který daná nezisková organizace přijímá a je osvobozen od daně z příjmu, sponzorský příspěvek podléhá dani, jelikož je to příjem z reklamy. (Vít, 2015, s. 103)

### **3.6.3 Soukromé zdroje**

Vlastní příjmy zahrnuje hlavní hospodářská činnost, členské příspěvky nebo příjmy z loterií a her. (Hyánek, 2005, s. 9)

#### ***Příjmy z vlastní činnosti***

Sem lze zařadit například prodej vlastních výrobků a služeb nebo pořádání různých akcí, jako burzy, aukce či plesy. Důležité je, aby si zákazník uvědomoval hodnotu a důležitost služby. [12]

#### ***Členské příspěvky***

Především občanská sdružení, politické strany nebo některé družstva a církve tvoří členské příspěvky pravidelný a plánovaný finanční příjem. [12]

#### ***Loterie a hry***

Podle NOZ se her může zúčastnit dobrovolně každá fyzická osoba, která zaplatí vklad (neboli sázku), kterému ale není zaručena návratnost. O výhře nebo prohře rozhoduje náhoda, nebo jiná neznámá okolnost, kterou uvede provozovatel předem v herních podmínkách. (Vít, 2015, s. 106)



### ***Nepřímé zdroje***

Poslední rozdělení je doplňkové a nazvala jsem ho nepřímé zdroje. Pod ním si můžeme přestavit například daňovou úlevu a podobné situace, které neposkytují přímo finanční či jiný materiální obnos, ale mohou velmi pomoci, a to v odlehčení z finančních závazků.

Zdaňování nestátních neziskových organizací je upravováno zákonem č. 586/1992 Sb., dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Zákon je součástí veřejného práva a aplikuje se na právnické i fyzické osoby. § 19 tohoto zákona nám upravuje ty právnické osoby, které jsou od daně osvobozeny. (§ 19 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

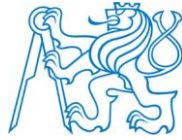
V tomto zákoně nestátní neziskové organizace spadají pod tzv. veřejně prospěšné poplatníky, které nemají jako svou hlavní činnost podnikání a plní funkce, kde by jinak zasahoval veřejný sektor. Velmi lehce řečeno, NNO „ulehčují“ veřejnému sektoru jeho roli a daňové zákony toto jejich společenské postavení respektují a přináší těmto subjektům řadu osvobození a daňových výhod. (ministerstvo financí ČR, 2015)

### **3.6.4 Strategie financování neziskové organizace**

Strategie financování podniku se odvíjí od jejího poslání, má však předcházející kroky, které pomohou organizaci odpovědět na otázku „kam směřovat své úsilí dál“. My tyto kroky nazveme **strategií rozvoje**. Jedním z prvních kroků by měla být analýza hospodaření minulých let, tedy příjmy a výdaje. Je jedním z důležitých kroků, který by měl předcházet stanovení cílů a plánování budoucnosti.

Východiskem pro formulaci strategie podniku jsou závěry z analýz, které podnik absolvuje. Jsou to zejména analýzy okolí podniku, jak makroprostředí, tak mikroprostředí. Strategie by měla citlivě reagovat na tyto závěry a využít silných stránek k získání příležitosti v okolí podniku. (Dedouchová, 2001, s. 50)

Neexistuje však přesná definice nebo postup, jak k naplnění strategie NO dojít.



## ***Analýza PEST***

Analýza prostředí se soustřeďuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují jeho strategické postavení. PEST analýza, která sleduje makrookolí podniku, dělí vlivy do čtyř základních skupin, které vychází z jejich anglických názvů: P- politické a legislativní faktory, E- ekonomické faktory, S- sociální faktory a nakonec T- technické a technologické faktory. *(Sedláčková, 2006, s. 16)*

**Příklady faktorů:** *(Sedláčková, 2006, s. 16-19)*

- **P** – Stabilita národní a zahraniční politické situace, členství země v EU, daňové zákony, cenová politika, normy, ochrana životního prostředí pracovní právo apod.
- **E** – Hospodářské cykly, Trendy HDP, devizové trhy, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií apod.
- **S** – Demografický vývoj populace, změny životního cyklu, mobilita, úroveň vzdělání přístup k práci a volnému času atd.
- **T** – Celkový stav technologie, nové objevy, rychlost technologie, vládní podpora výzkumu a vývoje atd.

Cílem PEST analýzy není vypracovat seznam všech faktorů působících v tomto odvětví, ale rozpoznat ty vlivy, které jsou důležité právě pro určitou organizaci. Vlivy, které mají velkou váhu pro jeden podnik, nemusí být důležité pro jiný. *(Sedláčková, 2006, s. 19)*

## ***Analýza SWOT***

Jde o vnitřní analýzu SILNÝCH a SLABÝCH stránek organizace, které vyjadřují HROZBY a PŘÍLEŽITOSTI jako vlastnosti vnějšího prostředí.



## 4. Teorie fundraisingu

V poslední době se často setkáváme s termínem fundraising. V neziskových organizacích je počáteční nadšení a dobrovolnická práce velmi důležitá a často to jediné, co zakladatelé mají. Brzy zjistí, že to nestačí a aby svou činnost zabezpečili, musí se začít shánět po finančních zdrojích. Většinou se podaří získat pro začátek nějaké peníze ze státní dotace, nadačního grantu či od movitějšího podnikatele. To jim však nezajistí, že budou mít po celou dobu vykonávání činnosti dostatek peněz na výplaty, účty telefonu nebo elektřiny apod. Získávání prostředků, tedy fundraising, se stává běžnou součástí práce každé NO. (*Rektořík, 2010, s. 93*)

### 4.1 Definice fundraisingu

Fundraising (můžeme přeložit jako „pěstování zdrojů“) je systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů které nezisková organizace potřebuje k fungování a realizaci svého poslání. Jde o plánovanou činnost, která naplňuje finančně-ekonomickou strategii organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře. (*Boukal, 2013, s. 34*)

Pan Rektořík (2010) uvažuje o získávání zdrojů také jako o managementu zdrojů a to proto, aby byla organizace schopna udržovat si získávání prostředků dlouhodobě. Fundraising pak definuje jako hledání, získávání a pěstování zdrojů, které by měli pomoci neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout cílů a poslání organizace. To zahrnuje následující kroky: plánování, administrativu a komunikaci. (*Rektořík, 2010, s. 93, 94*)

### 4.2 Zásady fundraisingu

- Fundraising se spolu s dalšími aktivitami organizace podílí na budování interních a externích vztahů organizace. Jednou z hlavních zásad je, že fundraising není jen o penězích, ale hlavně o lidech. Ačkoliv může někdo namítat, že ve finále jde o peníze, ty dávají (nebo nedávají) zase jediné



lidé.

(*Šedivý, 2012, s. 46*)

- Nejde jen o získávání finančních prostředků, ale důležité jsou také zdroje hmotné. Neměli by se podceňovat, hrají často „hlavní roli“. Může to být například materiál (Cihly na stavbu, přestavbu nebo úpravu na domě), vybavení zařízení, zboží, služby apod. (*Boukal, 2013, s. 35*)
- Nejde o „žebření“, pokud se snažíme od všemožných zdrojů získat různé prostředky pro realizaci poslání organizace. Snažíme se dát veřejnosti možnost podílet se na realizaci smyslu organizace a mohou se tak stát součástí společného úsilí za dobrou věc. (*šedivý, 2012, 46*)

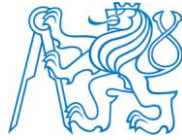
### 4.3 Způsoby fundraisingu

Existují různé metody, jak prostředky z jednotlivých zdrojů získat. Výběr je velmi široký a záleží na rozhodnutí fundraisera, či jiné pověřené osoby, aby vybral takové způsoby, které budou pro organizaci co nejefektivnější. (*Šedivý, 2012, s. 47*)

**Mezi hlavní metody získávání peněžních darů podle J. Rektoříka (2010) patří:**

- **Vyhlášení veřejné sbírky**, což je určitá výzva pro předem neurčený okruh lidí (dárců). To vyžaduje dostatek finančních prostředků na realizaci. Dále dobrou přípravu a organizaci, propagaci, motivaci pro dárcce a spolehlivé pracovníky. Častá forma veřejné sbírky v ČR je prostřednictvím DMS zpráv.
- **Přímý poštovní styk**, formální, hromadný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď.
- **Benefiční akce**, která vyžaduje pro diváky zajímavý program, alespoň jednu známou osobnost a dostatečnou prezentaci účelu akce pro předem neurčený okruh dárců.





- **Osobní dopis nebo telefonický rozhovor**, což je většinou kontaktování osoby, která již organizaci poskytla dar. Předpokládáme tedy, že dárce již známe a žádáme o obnovení daru.
- **Písemná žádost o grant** zahrnuje mnoho papírování než je vyřízena.
- **Fundraising „od dveří ke dveřím“** znamená vstupování do soukromí potencionálních dárců, což se může ne vždy vyplatit.
- **Pouliční fundraising** je podobný předešlé metodě, avšak bez narušování soukromí potencionálních dárců.
- **Osobní návštěva** představuje nejúčinnější způsob získávání prostředků. Vyžaduje vytipování potencionálních dárců předem. (*Rektořík, 2010, s. 99*)



## ***Praktická část***

### **5. FOD Klokánek Hostivice**

Pro praktickou část práce byla vybrána nezisková organizace Klokánek Hostivice. Nejen proto, že leží blízko bydliště autora práce, ale především ke vztahu, který má k činnosti Klokánek Hostivice, obdiv za vykonávání jejich práce a výsledky, které za sebou zanechávají. Toto občanské sdružení je část nevládní neziskové organizace Fondu ohrožených dětí (dále jen „FOD“), které pomáhá dětem v úzkých. Nejprve bude definován pojem FOD, jak vznikl, k čemu slouží a hlavní zdroje financování. Poté bude práce zaměřena již projekt Klokánek Hostivice, který pod tento fond spadá.

#### **5.1 Vznik a fungování**

FOD, který vznikl 2. dubna 1990 z iniciativy pěstounů a osvojitelů, pomáhá ohroženým dětem s pověřením výkonu jejich sociálně-právní ochrany. (*Fond ohrožených dětí, 2012*)

Díky každoročním dobročinným sbírkám se z malého sdružení koncem 90. let stala největší nevládní nezisková organizace na ochranu dětí ČR. Nyní provozuje 22 regionálních poboček se zaměřením na terénní sociální služby, 5 azylových domů pro rodiny s dětmi, 4 mediální centra pro řešení rozvodů a 35 domů pro děti s potřebou okamžité pomoci Klokánek. (*Fond ohrožených dětí, 2012*)

Fond ohrožených dětí vznikl v roce 1990 a do roku 2011 přijal do azylových domů na 1776 dětí, našel náhradní rodinu pro 716 dětí a řešil 44 819 případů ohrožených dětí. Do Klokánek přijal 3 803 dětí, z toho 856 bylo mladších tří let a 7 anonymních novorozenců. Dále poskytl bezúročné půjčky rodinám ve výši 30 503 179 Kč a nevratné příspěvky ve výši 27 199 202 Kč, které šli na výživu dětí.



## 5.2 Hlavní směry činnosti

**Mezi hlavní činnost FOD Klokánek patří:**

- pomoc týraným i jinak ohroženým dětem (terénní sociální péče a sanace rodin)
- krizová linka pro matky, které tají těhotenství a porod
- náhradní rodinná péče Klokánek
- azylové domy pro rodiny s dětmi a mládež bez domova
- poradenská a hmotná pomoc rodinám (jak náhradním, tak i potřebným vlastním)
- snaha o zlepšení legislativy a praxe v oboru ochrany dětí.  
(Fond ohrožených dětí, 2012)

## 5.3 Financování

Financování FOD je kryto ze dvou třetin z veřejných zdrojů (příspěvky MSPV, krajů a obcí, státní příspěvek na děti v Klokáncích a individuální projekty krajů). Zbylou část pokrývají dobročinné sbírky, dary, dědictví nebo příjmy z vlastní činnosti, které představují pro organizaci klíčovou roli. Bez nich, pouze z veřejných zdrojů, by všechny své výdaje nebyla schopna pokrýt a nemohla by tak plně fungovat. (Fond ohrožených dětí, 2012)

## 5.4 Klokánek Hostivice

Po rekonstrukci bývalé školy vznikla v létě 2004 v Hostivici u Prahy budova s rozlehlou zahradou a dětským hřištěm pro účely projektu fondu ohrožených dětí. Klokánek disponuje 12 byty a pojme až 48 dětí. Během 10 let (2004- 2014) pomohl 630 dětem v nouzi. (*Klokánek Hostivice, 2012*)

Ředitelkou zařízení v Hostivici je paní PhDr. Leona Koutenská. Jak jsme již naznačili, Klokánek je projekt spadající pod Fond ohrožených dětí, který



pomáhá dětem v akutním případě nouze, jako je rodinná krize, týrání či zneužívání. (Klokánek Hostivice, 2012)

Toto občanské sdružení přijímá děti jakéhokoliv věku již od narození a to v nepřetržitém provozu. Může sem tak být dítě přijato kdykoliv v noci, což pokládám za výhodu. Sourozenci přebývají v tomto centru výhradně ve společném bytě. (Klokánek Hostivice, 2012)

Principem projektu je nahradit dětem jak rodinnou a výchovnou péči, tak zajistit podmínky a prostředí pro příznivý vývoj dítěte. Každá „klokaní rodinka“ má maximálně čtyři děti a starají se o ně takzvané „tety“ pečovatelky, které jsou s dětmi nepřetržitě (každý byt má dvě, které se střídají po týdnu) a snaží se jim zajistit kromě každodenních potřeb také emoční, vřelé a laskavé prostředí. (Klokánek Hostivice, 2012)

Klokánek zabezpečuje dětem zájmovou činnost, aktivity a odbornou péči zahrnující psychologickou, zdravotní, psychologickou a sociálně právní pomoc. (Klokánek Hostivice, 2012)

Role fundraisera v Klokánku Hostivice není v pravém slova smyslu zastoupena. O získávání finančních prostředků se stará pověřená osoba v rámci Klokánků- tzv. pracovník pro sponzoring. Každý Klokánek má svého. V rámci celého FOD je zastřešující pracovník pro sponzoring, pracující na ústředí FOD. (korespondence, Klokánek Hostivice)

Veřejnost může tomuto zařízení pomáhat několika způsoby, například finanční dar, jak v hotovosti, tak na účet, nebo dary věcné (oblečení, obutí, jídlo, hračky). Klokánek je ale vděčný za jakoukoliv pomoc, např. práce na zahradě, pomoc při vánočním úklidu, pomoc při malování nebo zednických prací je nedocenitelná. (Klokánek Hostivice, 2012)



## 6. Rozbor financování Klokánku Hostivice

Abychom mohli plánovat cíle organizace, je důležité posoudit její hospodaření. Každá organizace, ať zisková, či nezisková, by měla sledovat své příjmy a výdaje, jelikož přiměřená likvidita je základní veličinou zajišťující platební schopnost organizace.

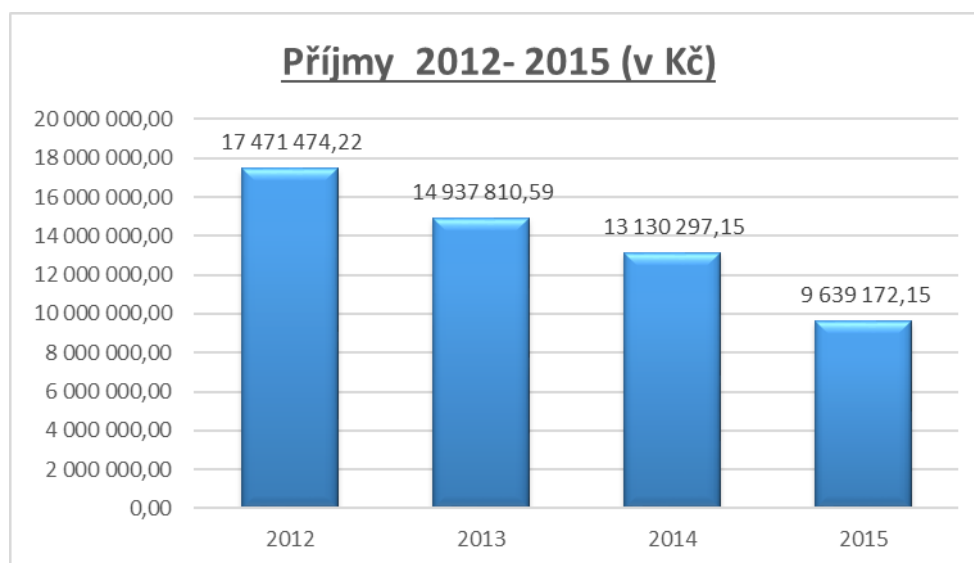
### 6.1 Příjmy organizace

Jak již bylo uvedeno, Klokánek je soukromá nezisková organizace a jeho existence je závislá na několika zdrojích financování. Jsou to především:

- státní příspěvky
- dotace ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV)
- ostatní dotace (dotace od města, dotační projekty)
- tržby (sociální služby, reklama, úhrady AD, PP, SŠ, KL)
- výživné (PÚPP)
- příspěvek na dítě (dále jen PND)
- sirotčí důchody
- dary
- ostatní příjmy



**Graf 1 Přehled celkových příjmů organizace za roky 2012–2015**



**Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice**

Jak je možné v grafu výše vidět, celkové příjmy organizace ve sledovaných letech klesají. Zatím, co první sledovaný rok obdržela organizace finanční podporu ve výši 17 470 000, v posledním roce (tedy 2015) to bylo jen 9 640 000 Kč. Rozdíl je skoro o polovinu, což je velký skok.

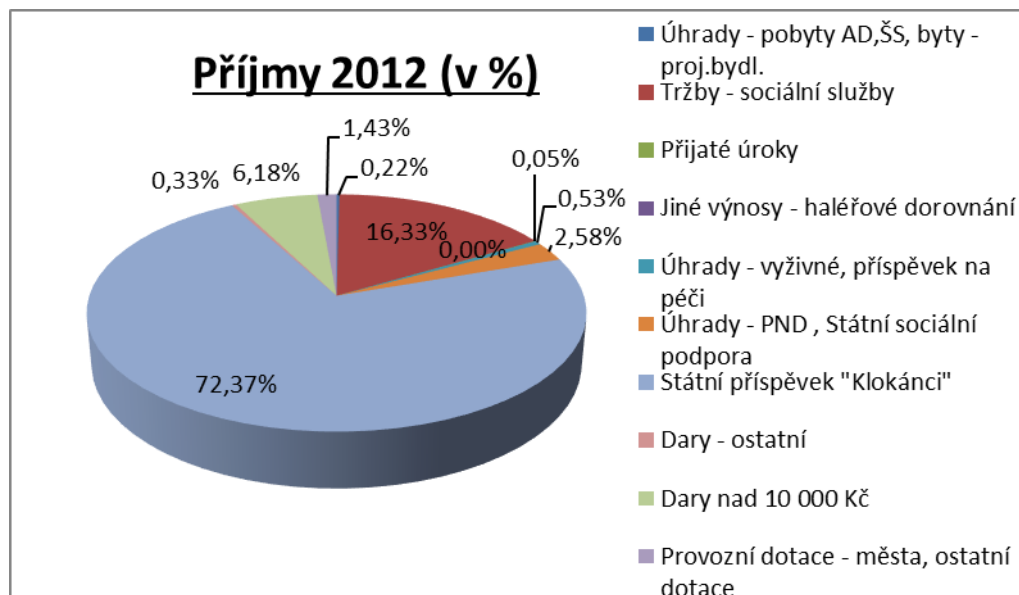
### **6.1.1 Přehled celkových příjmů organizace v letech 2012–2015**

Následující grafy a tabulky uvádí strukturu příjmů organizace v jednotlivých letech počínaje rokem 2012 a končící rokem 2015.



**Rok 2012**

**Graf 2 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2012**



Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

**Tabulka 1 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2012 (v Kč)**

Název účtu	Příjmy 2012 (v Kč)
Úhrady - pobyty AD,ŠS, byty - proj.bydl.	38 112,00
Tržby - sociální služby	2 852 288,00
Přijaté úroky	8 042,18
Jiné výnosy - haléřové dorovnání	1,44
Úhrady - vyživné, příspěvek na péči	92 685,00
Úhrady - PND, Státní sociální podpora	449 908,00
Státní příspěvek "Klokánci"	12 643 923,60
Dary - ostatní	56 934,00
Dary nad 10 000 Kč	1 079 580,00
Provozní dotace - města, ostatní dotace	250 000,00
<b>Celkem příjmy</b>	<b>17 471 474,22</b>

Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

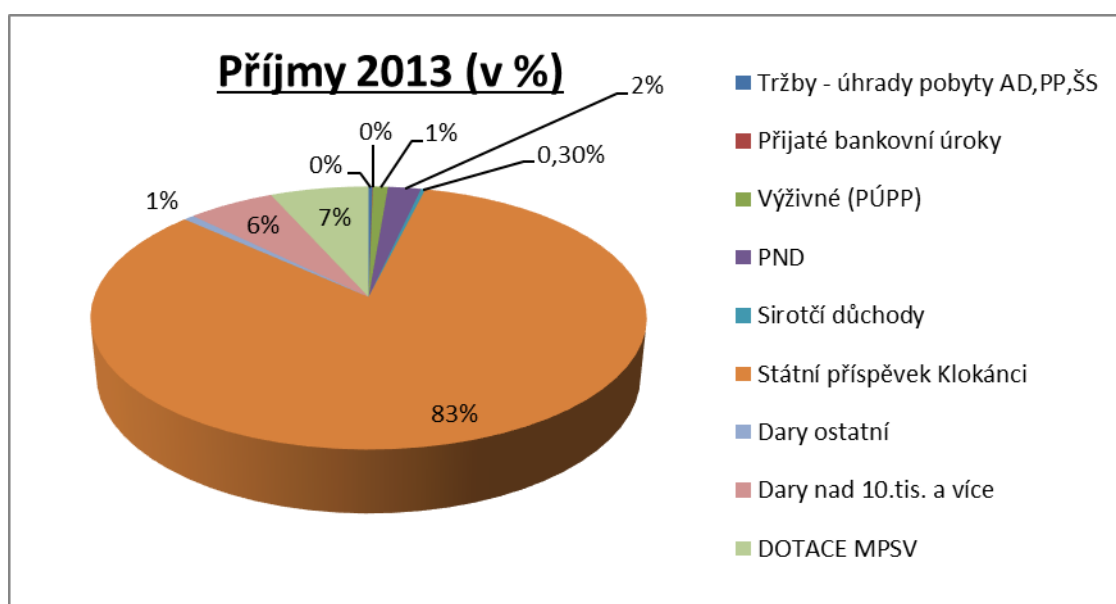


Celkový příjem organizace v roce 2012 činil 17 470 000 Kč a byl ze všech čtyř sledovaných období nejvyšší. Největší zastoupení v příjmech organizace měla položka státní příspěvek „Klokánci“ a to ve výši 12 650 000 Kč. Nepřehlédnutelnou položkou byly, jak jsme již zmínili v úvodu, tržby za sociální služby a to ve výši 2 850 000 Kč. Jednalo se o individuální projekt pobytové sociální rehabilitace s O. P. S. Magdaléna (NNO, která zprostředkovává sociální služby). Další významný příjem v roce 2012 činily ve výši 1 130 000 Kč dary, z čehož 95 % bylo darů nad 10 000 Kč.

Příspěvek na dítě v tomto roce dosahoval 450 000 Kč a výživné od rodičů bylo přijato ve výši 92 600 Kč.

### **Rok 2013**

**Graf 3 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2013**



Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka klokánku Hostivice





**Tabulka 2 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2013 (v Kč)**

Název účtu	Příjmy 2013 (v Kč)
Tržby - úhrady pobyty AD,PP,ŠS	37 464,00
Přijaté bankovní úroky	5 786,18
Výživné (PÚPP)	153 005,00
PND	333 435,00
Sirotčí důchody	44 096,24
<b>Státní příspěvek Klokánci</b>	<b>12 375 800,00</b>
Dary ostatní	106 080,33
Dary nad 10.tis. a více	882 143,84
DOTACE MPSV	1 000 000,00
<b>Celkem příjmy</b>	<b>14 937 810,59</b>

Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

I nyní můžeme vidět nejvyšší částku v příjmu ze státního příspěvku „Klokánci“. Částka činila 12 380 000 Kč, a zabírala 83 % z celkového příjmu organizace, který byl 14 940 000 Kč.

Stejně jako v minulém roce, i zde tvoří 7 % celkových příjmů organizace dary. V tomto roce dosahovaly 980 000 Kč, což ale bylo o 150 000 Kč méně než v roce 2012. Jelikož i celkové příjmy byly v tomto roce nižší, podíl darů na celkových příjmech to neovlivnilo.

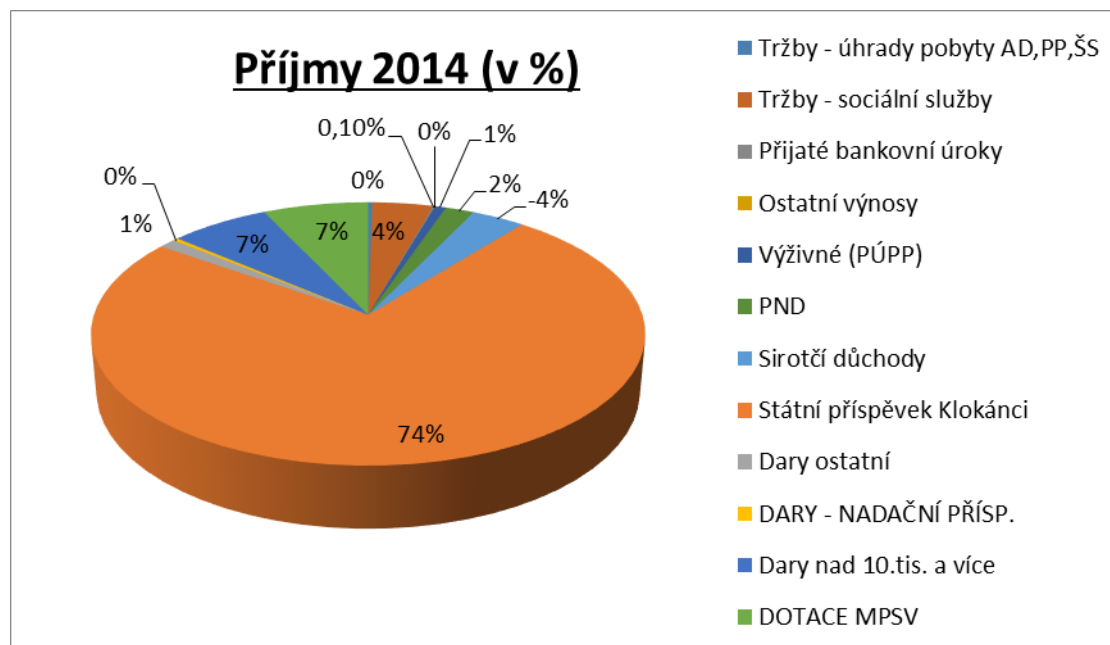
V tomto roce obdržela organizace dotaci od MPSV ve výši 1 000 000 Kč, což bylo také významnou položkou.

Jak výživné, tak PND se v tomto roce snížily, ne však skokově. Pokud ale bereme v úvahu, že počet dětí se zvýšil o 6, pravděpodobně i takové snížení velmi ovlivnilo hospodaření s financemi organizace.



## Rok 2014

Graf 4 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2014

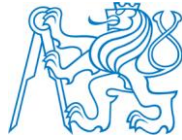


Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka klokánku Hostivice

Tabulka 3 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2014 (v Kč)

Název účtu	Příjmy 2014
Tržby - úhrady pobyty AD,PP,ŠS	38 564,00
Tržby - sociální služby	578 309,00
Přijaté bankovní úroky	14 512,99
Ostatní výnosy	2 238,00
Výživné (PÚPP)	105 839,00
PND	273 160,00
Sirotčí důchody	-505 322,58
Státní příspěvek Klokánci	10 465 200,00
Dary ostatní	161 357,74
DARY - NADAČNÍ PŘÍSP.	50 000,00
Dary nad 10.tis. a více	946 439,00
DOTACE MPSV	1 000 000,00
<b>Celkem příjmy</b>	<b>13 130 297,15</b>

Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

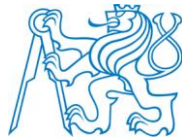


Celkové příjmy organizace za rok 2014 činily 13 130 000 Kč. Přesto, že státní příspěvek „Klokánci“ tvořil opět většinu příjmů organizace (74 %), její částka pokryla pouze 10 450 000 Kč. To je o 2 miliony méně než v předchozích letech a to přesto, že v tomto roce přibylo 7 nových dětí.

Druhým nejvyšším příjmem v roce 2014 byly dary. Činily 1 160 000 Kč, což je o 180 000 Kč více než v předchozím roce. Jelikož příjmy měla organizace celkově nižší, nárůst této položky zvýšil podíl darů na celkových příjmech organizace za tento rok o 1 %.

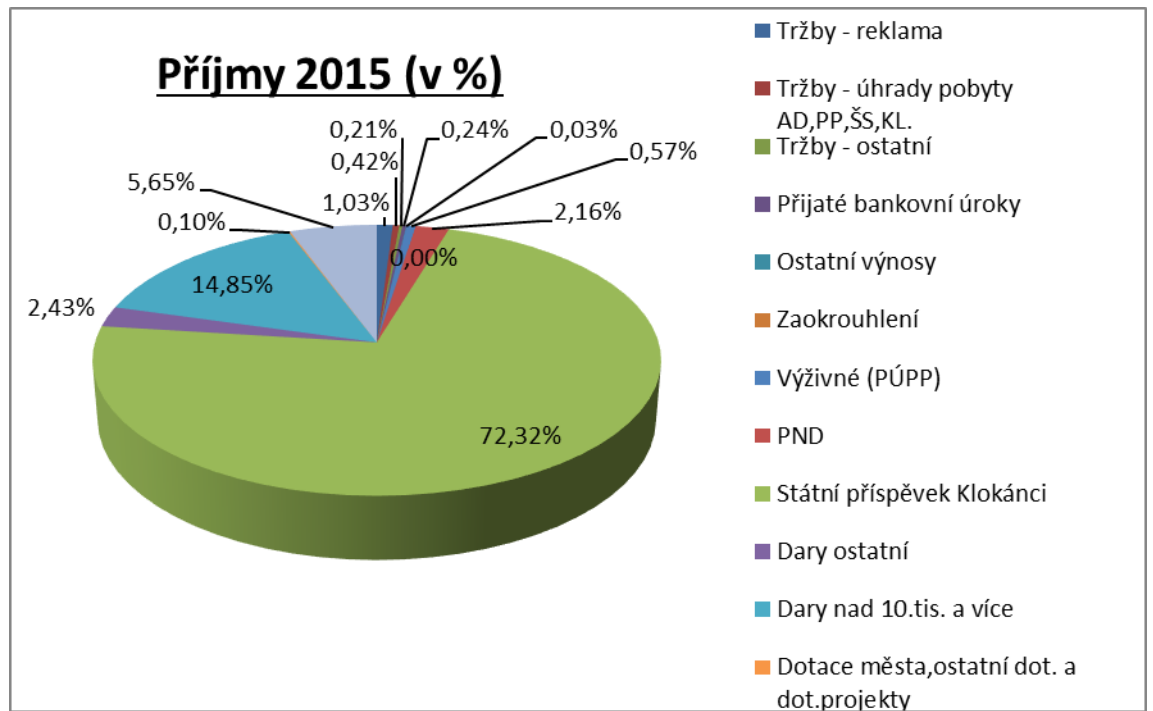
Organizace obdržela, stejně jako v minulém roce, dotaci od MPSV ve výši 1 000 000 Kč.

Výše příjmů v roce 2014 byla ovlivněna částkou za sirotčí důchody, která byla záporná a činila -500 000 Kč. Jednalo se o výplatu sirotčích důchodů dětem, které z Klokánku odešly a kterým přišli v předchozích letech tyto částky na účet FODu.



**Rok 2015**

**Graf 5 Struktura příjmů organizace klokánek Hostivice v roce 2015**



Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice



Tabulka 4 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2015 (v Kč)

Název účtu	Příjmy 2015
Tržby - reklama	99 000,00
Tržby - úhrady pobyty AD,PP,ŠS,KL.	40 144,00
Tržby - ostatní	20 000,00
Přijaté bankovní úroky	23 170,02
Ostatní výnosy	2 769,00
Zaokrouhlení	0,42
Výživné (PÚPP)	55 318,38
PND	208 550,00
Státní příspěvek Klokánci	6 970 720,00
Dary ostatní	234 343,33
Dary nad 10.tis. a více	1 431 017,00
Dotace města, ostatní dot. a dot.projekty	10 000,00
DOTACE MPSV	544 140,00
<b>Celkem příjmy</b>	<b>9 639 172,15</b>

Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

V roce 2015 organizace Klokánek Hostivice zaznamenala nejnižší příjmy za sledované období. Organizace obdržela celkem 9 640 000 Kč. Podobně jako v předchozích letech, i v roce 2015 připadá největší položka příjmů organizace státnímu příspěvku „Klokánci“. Částka pokrývající 72% celkových příjmu činila 6 950 000 Kč. V porovnání s prvním sledovaným rokem můžeme říct, že klesla skoro na polovinu. Počet dětí v tomto roce byl 39. Největší změnu na podílu příjmů v tomto roce zaznamenala organizace v podobě darů. Ty se zvýšily na 17 % a jejich výše přesahovala 1 660 000 Kč. Z toho 84 % byly dary nad 10 000 Kč.

Naopak dotace od MPSV se oproti minulému roku snížila na polovinu a činila asi 540 000 Kč.

### 6.1.2 Zhodnocení příjmů organizace

Nejvýraznější změna byla zaznamenána v příjmech ze *státního příspěvku* „Klokánci“, který v prvních dvou letech činil přibližně 12 380 000 Kč a v posledním



roku pouhých 6 970 000 Kč. Nejvýraznější pokles příspěvku ze státního rozpočtu byl v roce 2014.

Tento pokles je zapříčiněn vstoupením v platnost novely zákona č. 401/2012 Sb. o sociálně- právní ochraně dětí. Tento krok měl mimo jiné snižovat počty dětí v instituční péči (v Klokánkách nově max. 28 dětí), přinést rozvoj náhradní rodinné péče, podporovat péči pěstounskou a zkvalitnit práci sociálních pracovníků.

Jedním z dopadů bylo právě **krácení státního příspěvku** pro vícedenní nepřítomnost dětí v Klokánku (víkendové a prázdninové pobyty u příbuzných, hospitalizace v nemocnici). Přitom náklady na energie, platy zaměstnanců a odvody se tím nesníží a krácení tak představuje ztrátu statisíců korun měsíčně. (*Fond ohrožených dětí, 2014*)

Na grafech můžeme vidět, že je na státních příspěvcích organizace velmi závislá, neboť i přes jejich neustálé krácení plní tři čtvrtiny celkových příjmů organizace v každém sledovaném roce.

Naopak zvýšení částky, které pozitivně ovlivnilo příjmy organizace, můžeme vidět v položce dotacích, zejména od MPSV.

V prvním roce sledovaného období organizace také zaznamenala velkou přijatou položku v *tržbách* za sociální služby, přibližně 2 850 000 Kč. Byla to jednorázová akce pobytové sociální rehabilitace. V následujících letech se tato položka objevila jen jednou, a to v roce 2014 a činila 500 000 Kč.

Přesto, že se počet dětí během našeho sledovacího období zvyšoval, v položce „příspěvek na dítě“ jsme zaznamenali výrazné snížení. V roce 2012 organizace dostala 450 000 Kč (zde částka zahrnovala i státní sociální podporu). V dalším roce to bylo 330 000 Kč, v roce 2014 činila výše PND 270 000 Kč a v posledním roce, tedy 2015, to bylo pouze 270 000 Kč.

Celkem stabilní položkou příjmu organizace byly příjmy z darů. V prvních třech letech sledovaného období se pohybují kolem 1 000 000 Kč. V posledním roce je



zaznamenán nárůst na 1 665 360 Kč. Vyváženost těchto položek je dána především pravidelností příspěvků stálých sponzorů a pravidelných akcí organizace. Myslím, že to vypovídá také o schopnosti pracovníků komunikovat a udržet dobré vztahy s dárci.

## 6.2 Výdaje organizace

Každý podnik, který nabízí své produkty či služby, musí mít i nějaké výdaje. Organizace Klokánek Hostivice není výjimkou. Částky, které musela organizace vynaložit, aby zajistila chod hlavní a vedlejší činnosti a tím splnila své poslání, je rozdělen do následujících kategorií:

- **Materiál**

Mezi položky materiálu patří hlavně potraviny pro děti, léky, drogerie, drobný hmotný investiční majetek (Dále jen DHIM) a pohonné hmoty a maziva (PHM). Zařadíme sem knihy, časopisy a podobné věci, které děti využívají. Nechybí kancelářské potřeby nebo propagační materiál.

- **Spotřeba**

Tuto kategorii tvoří částky za čerpání vody, elektrické energie a plynu.

- **Služby**

Organizace vynakládá finance například na školení, konzultace a různé akce středisek. Dále jsou to telefony, cestovné, opravy a udržování majetku nebo služby spojené s nájmem.

- **Mzdy**

Každému zaměstnanci organizace vyplácí mzdu. Dále je tu zahrnuto sociální a zdravotní zabezpečení, kupony MHD či náhrada PN hrazená zaměstnavatelem.

- **Ostatní**

V ostatních nákladech můžeme najít například částky úroků z úvěru, bankovní poplatky, pojištění majetku a odpisy budov, strojů a dopravních prostředků.



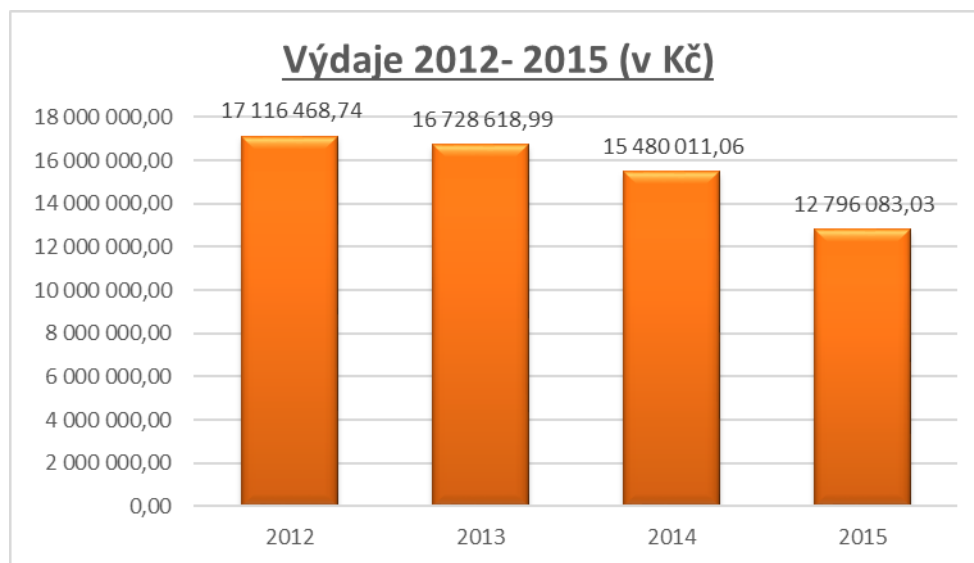




## 6.2.1 Přehled celkových výdajů organizace za roky 2012-2015

Následující grafy a tabulky uvádí strukturu výdajů organizace v jednotlivých letech počínaje rokem 2012 a končící rokem 2015.

**Graf 6 Přehled celkových výdajů organizace za roky 2012–2015 (v Kč)**



Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

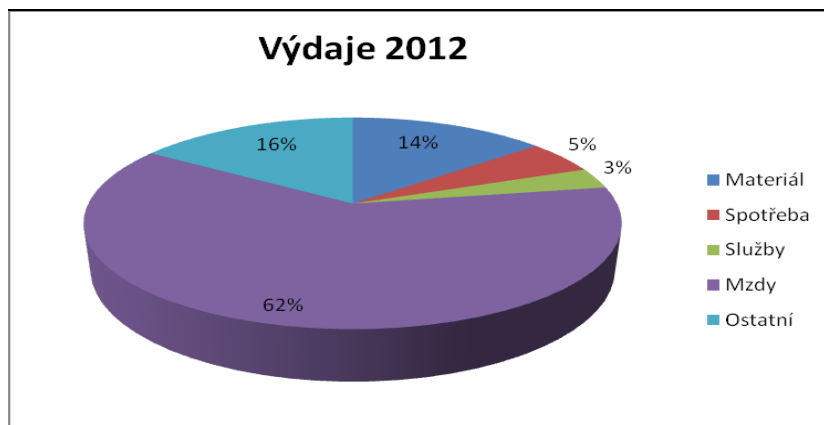
Z grafu vidíme, že se celkové výdaje mezi roky 2012- 2015 snižují. V prvním roce, tedy 2012, byly celkové výdaje organizace ve výši 17 100 000 Kč a v posledním činili 12 800 000 Kč.

Následující kapitole budeme věnovat rozboru výdajů organizace Klokánek Hostivice za jednotlivé roky sledovacího období.



**Rok 2012**

**Graf 7 Struktura výdajů organizace Klokánek Hostivice v roce 2012**



Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

**Tabulka 5 Struktura výdajů Klokánku Hostivice v roce 2012 (v Kč)**

<b>Položka</b>	<b>Náklady 2012</b>
<b>Materiál</b>	2 419 058,86
<b>Spotřeba</b>	868 982,03
<b>Služby</b>	544 245,71
<b>Mzdy</b>	10 567 568,00
<b>Ostatní</b>	2 716 614,14
<b>Celkem</b>	<b>17 116 468,74</b>

Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

Celkové výdaje v roce 2012 byly ve výši 17 100 000 Kč. Byl to jediný rok z našeho sledovacího období, kdy příjmy organizace pokryly její výdaje a výsledek hospodaření byl tak plusový.

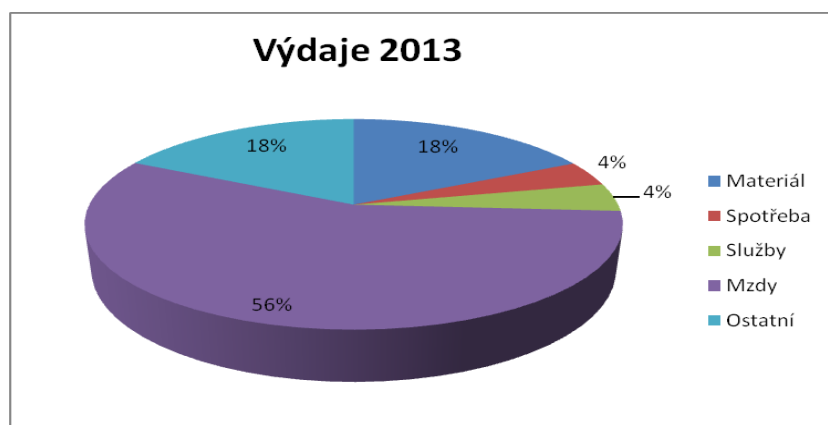
Nejvyšší částku zaplatila organizace Klokánek za mzdy. Z celkových 10 560 000 Kč šlo 7 840 000 Kč na hrubé mzdy ( HPP a DPČ) a 2 670 000 Kč na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Zbytek (asi 61 000 Kč) zaplatila organizace za kupóny MHD a náhrady PN. 16 % z výdajů za rok 2012 připadlo položce ostatní výdaje. Nejvyšší částka (1 330 000



Kč) připadala odpisům za budovy, stroje a dopravní prostředky. Dále organizace zaplatila 585 000 Kč za úroky z úvěru.

### **Rok 2013**

**Graf 8 Struktura výdajů organizace klokánek Hostovice v roce 2013**



Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostovice

**Tabulka 6 Struktura výdajů Klokánku Hostovice v roce 2013 (v Kč)**

<b>Položka</b>	<b>Náklady 2013</b>
<b>Materiál</b>	2 976 185,06
<b>Spotřeba</b>	649 396,89
<b>Služby</b>	718 839,80
<b>Mzdy</b>	9 425 496,00
<b>Ostatní</b>	2 958 701,24
<b>Celkem</b>	<b>16 728 618,99</b>

Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostovice

V roce 2013 byly celkové výdaje organizace nepatrně nižší než v předchozím roce a činily 16 720 000 Kč. Rovněž zde zastupují výdaje za mzdy více než polovinu celkové částky. Konkrétně organizace na mzdách, sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění vynaložila skoro 9 500 000 Kč. Oproti roku 2012 tento výdaj snížila o necelý 1000 000 Kč.

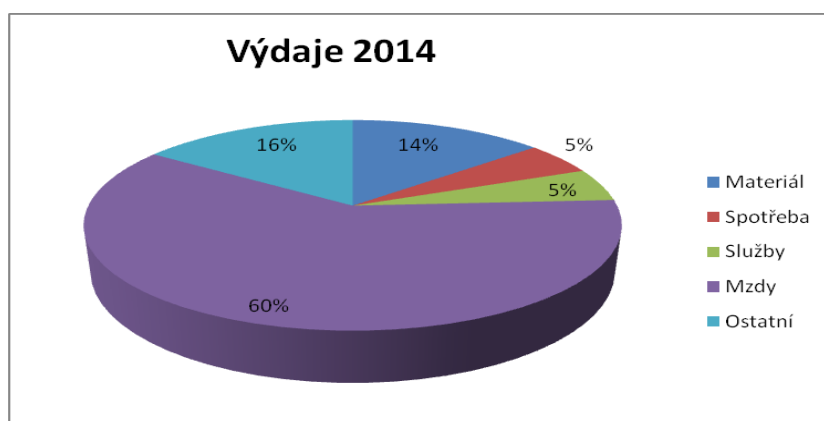


Naopak se zvýšily výdaje na materiál. Zatímco v roce 2012 zaplatila 2 420 000 Kč, v tomto roce to byly necelé 3 000 000 Kč. Nejvíce z této částky stály potraviny pro děti a drogerie.

Stejnou částku vyplatila organizace na ostatní výdaje, kde, stejně jako minulý rok, většinu výdajů vynaložila na odpisy za bodovy, stroje a dopravních prostředků. Dohromady ve výši 1 350 000 Kč.

### **Rok 2014**

**Graf 9** Struktura výdajů organizace klokánek Hostivice v roce 2014



Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

**Tabulka 7** Struktura výdajů Klokánku Hostivice v roce 2014 (v Kč)

<b>Položka</b>	<b>Náklady 2014</b>
<b>Materiál</b>	2 158 051,41
<b>Spotřeba</b>	786 108,53
<b>Služby</b>	786 270,76
<b>Mzdy</b>	9 333 983,00
<b>Ostatní</b>	2 415 597,36
<b>Celkem</b>	<b>15 480 011,06</b>

Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

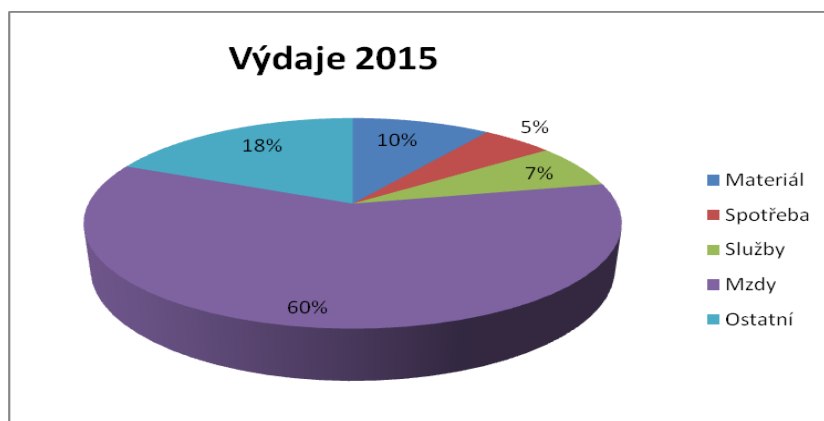


V roce 2014 organizace zaznamenala snížení výdajů o 1 250 000 Kč oproti roku předcházejícímu. Celkem vynaložila 15 480 000 Kč. Největšího snížení se jí podařilo dosáhnout v položkách materiálu, mezd a ostatní výdajů.

Přesto, že se výdaje za mzdy snížily přibližně o 100 000, jejich podíl se na celkových výdajích oproti minulému roku zvýšil z 56 % na 60 %. Organizace vyplatila na mzdách tento rok 9 330 000 Kč.

### **Rok 2015**

**Graf 10 Struktura výdajů organizace klokánek Hostivice v roce 2015**



Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokáнку Hostivice

**Tabulka 8 Struktura výdajů Klokáнку Hostivice v roce 2015 (v Kč)**

<b>Položka</b>	<b>Náklady 2015</b>
<b>Materiál</b>	1 275 999,68
<b>Spotřeba</b>	654 589,10
<b>Služby</b>	862 124,06
<b>Mzdy</b>	7 628 252,00
<b>Ostatní</b>	2 375 118,19
<b>Celkem</b>	<b>12 796 083,03</b>

Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokáнку Hostivice



V posledním roce našeho sledovacího období měla organizace vádaje nejnižší, a to přibližně 12 800 000 Kč. Podařilo se jí snížit výdaje o 2 680 000 Kč oproti předcházejícímu roku a o celé 4 300 000 Kč oproti roku 2012. Mzdy, které v tomto roce činily 7 630 000 Kč, byly o 1 700 000 Kč nižší než v předchozím roce, což je znatelný pokles.

Výdaje na materiál, u který došlo také ke snížení, byl v roce 2015 ve výši 1 280 000 Kč.

Stejný směr změny organizace zaznamenala u spotřeby, která oproti předcházejícímu roku klesla o 130 000 Kč, a to na částku 655 000 Kč. Mírné snížení výdajů se projevilo v ostatních výdajích a činilo kolem 40 000 Kč.

### **6.2.2 Zhodnocení výdajů organizace**

Podíl jednotlivých výdajů na celkových výdajích za každý rok sledovaného období se výrazně neměnil. Nezaznamenali jsme žádné negativní výkyvy, které by ohrozili chod organizace. Zachování poměru mezi jednotlivými výdaji svědčí o efektivní práci ze strany pracovníků organizace.

Jelikož měla organizace omezené příjmy, snažila se postupně své výdaje snižovat.

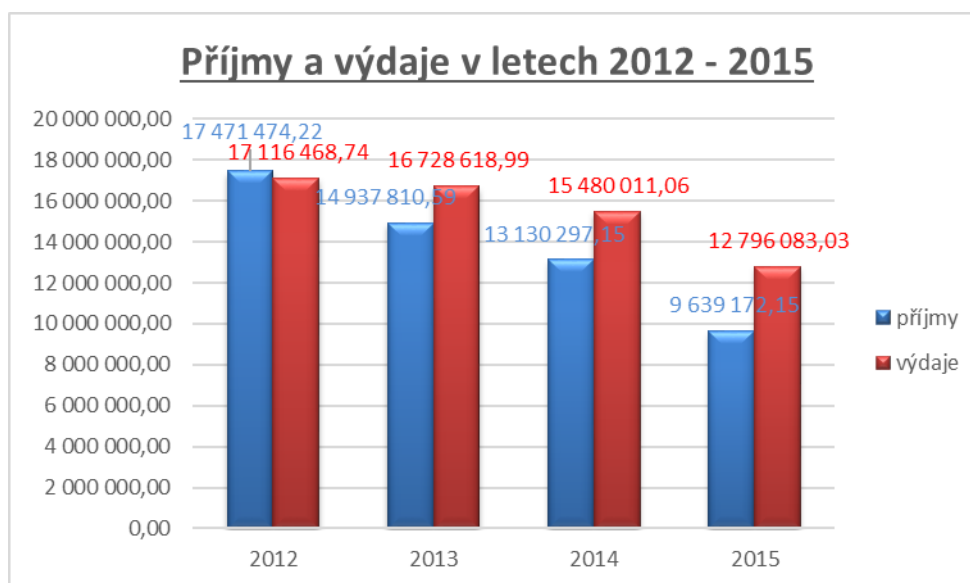
Celkové snížení výdajů se projevilo v kategoriích materiálu, mezd, spotřeby a ostatních výdajích. Jediná položka, která se během čtyř sledovaných let mírně zvyšovala, byly služby.

### **6.3 Zhodnocení financování**

V předchozích kapitolách jsme si uvedli strukturu příjmů a výdajů za jednotlivé roky 2012–2015. Z grafů můžeme vyčíst, že příjmy organizace se během čtyř let značně snížily. Její výdaje se během těchto čtyř let také snižují, přesto však výrazně převyšují příjmy, a to v posledních třech letech našeho sledovaného období (2013-2015). Pouze v roce 2012 organizace své výdaje pokryla příjmy a měla tak kladný hospodářský výsledek.



**Graf 11** Struktura příjmů a výdajů Klokánku Hostivice za roky 2012–2015 (v Kč)



Zdroj: autor, 2016. Čerpáno z: výsledovka Klokánku Hostivice

Pro posouzení hospodárnosti organizace je také důležité znát počet dětí umístěných v této organizaci. Ten se během čtyř let vyvíjel následovně:

**Tabulka 9** Počty dětí umístěných v Klokánku Hostivice v letech 2012–2015

Rok	Počet dětí
2012	38
2013	43
2014	51
2015	39

Zdroj: Autor, 2016. Čerpáno z: interní data organizace Klokánku

V tabulce můžeme vidět, že počet dětí se převážně zvyšoval, a to až do posledního roku, kdy klesl na 39. Nejvíce dětí zaznamenala organizace v roce 2014 a dosahoval 51 dětí. Přesto, že se počet dětí umístěných v Klokánku většinou zvyšoval, jeho příjmy zaznamenaly opačný jev. V roce 2012 organizace obdržela 450 000 Kč (zde částka



zahrnovala i státní sociální podporu). V dalším roce 2013 to bylo 330 000 Kč, v roce 2014 činila výše PND 270 000 Kč a v posledním roce, tedy 2015, to bylo pouze 270 000 Kč.

Příjmy z darů jsou oproti příspěvkům na dítě stabilní, v prvních třech letech sledovaného období se pohybovaly kolem 1 000 000 Kč ročně. V posledním roce je zaznamenán nárůst na 1 665 360 Kč. Vyváženost těchto položek je dána především pravidelností příspěvků stálých sponzorů a pravidelných akcí organizace.

Jednorázové příspěvky pomohou v oblasti příjmů, například v roce 2012 obdržel Klokánek Hostivice od pobytové sociální rehabilitace ve výši 2 850 000 Kč ve prospěch *tržeb* za sociální služby. Tato položka se opakovala ještě v roce 2014 a činila 500 000 Kč.

Přestože se organizaci podařilo své výdaje během 4 let našeho sledovacího období snížit o neuvěřitelných 4 300 000 Kč, ani tak výše příjmů nestačila, aby tyto celkové výdaje organizace pokryla. Jedinou výdajovou rostoucí položky tvoří služby, pod které spadají položky uvedené v příloze č. 1. Jedná se například o věcné dary, pobyty a služby pro děti a reklamní kampaně.

Z uvedeného vyplývá, že hospodářský výsledek je záporný a bylo by vhodné navýšit příjmovou stránku, neboť výdajová již byla ponížena, přesto vyrovnanost rozpočtu nestačí. Vyrovnanost příjmů a výdajů je rovněž nezbytná pro přiměřenou likviditu organizace.





## **7. Strategie rozvoje**

V minulé kapitole bylo podrobně rozebráno a shrnuto hospodaření neziskové organizace Klokánek Hostivice za dobu pěti uplynulých let v rozmezí 2012-2015. Jako další krok je uvedení a analýza faktorů, kterými je podmíněn rozvoj strategie organizace. Obecný rozvoj strategie má příčinnou souvislost na určení finanční strategie Klokánek Hostivice.

V této kapitole bude zhodnoceno poslání organizace, situační analýza a její cíle.

### **7.1 Poslání**

Poslání organizace je pomoc opuštěným, týraným, zneužívaným, či jinak sociálně znevýhodněným dětem. Poskytnout rodinnou péči v prostorách Klokánku jako náhradu za výchovu ústavní. Na prvním místě jsou tedy děti a zajištění jejich základních potřeb – mít kde spát, co jíst, oblečení, vzdělání apod.

### **7.2 Situační analýza**

V situační analýze, jak již vyplývá z názvu, bude analyzováno okolí organizace, její vnitřní a vnější stránka. To pomůže odhalit příležitosti pro budoucí plánování organizace. Pro posouzení bude sestavena analýza SWOT a PEST, která byla zmíněna v teoretické části práce.

#### **7.2.1 PEST analýza**

Tato část práce bude zaměřena na vnější faktory působící na organizaci, které společnost nedokáže nijak změnit a musí je přijmout a naučit se s nimi existovat, popřípadě na ně reagovat. Přesto mají na organizaci velký vliv.

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, tato analýza vychází z anglických názvů jednotlivých faktorů: Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.



P- politické, E- ekonomické, S- sociální, T- technické a technologické, L- legislativní a E- enviromentální.

PEST analýza poslouží pro zhodnocení financování a stanovení doporučení pro budoucí vývoj organizace.

**Pro organizaci Klokánek jsou zvoleny následující faktory:**

### ***Politické prostředí***

Jelikož pochází převážná většina financí FOD z veřejných zdrojů, mezi které patří MPSV, kraje a obce, státní příspěvky a individuální projekty krajů, je politická situace pro Klokánek velmi důležitá. Např. mezi lety 2013 a 2014 byl velký pokles příjmů z důvodu novely zákona č. 401/2012 Sb. (účinnost od 1. 1. 2013) o sociálně-právní ochraně dětí. Tato novela snížila mimo jiné počet dětí v instituční péči a zkrátila státní příspěvek pro vícedenní nepřítomnost dětí v Klokánku (víkendové a prázdninové pobyty u příbuzných, hospitalizace v nemocnici). Ztráta tak znamenala statisíců korun měsíčně. Tato změna byla schválena Parlamentem České republiky, Poslaneckou sněmovnou, v 6. volebním období, 2010–2013.

V červnu roku 2016 schválila vláda jednorázovou dotaci 20 miliónů korun pro Fond ohrožených dětí (FOD) v čele s premiérem Bohuslavem Sobotkou (ČSSD). I přesto, že v loňském roce odmítala ministryně MPSV Michaela Marksová (ČSSD) dotaci pro FOD, v letošním roce předložila sama návrh poté, co jednala s představiteli fondu, kde změnila názor.

Politická situace má tak na FOD vliv, a to především finanční, neboť bez finančních příspěvků by Klokánek nemohl existovat. Příjmy z nestátní oblasti dosahují procentuální výše 27,68 %. Lze tak říci, že Klokánek je existenčně závislý na státu a jeho novelách a rozhodnutích.

### ***Ekonomické prostředí***

Ekonomické prostředí ovlivňuje FOD také z hlediska daní (Daň z příjmů je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.),



které má dopad na výši příjmů. Neziskové organizace jsou od daní osvobozeny, avšak daně musí hradit fyzické a právnické osoby, které poskytují FOD finanční dary.

Celkové zvýšení příjmů po úpadku ekonomické krize vede k větší štedrosti firem, které darují finanční příspěvky FOD. Firmy a jejich rozvoj ovlivňuje řada ekonomických faktorů, mezi které patří makroekonomický ukazatel HDP, vývoj měn, který má vliv na export a import a výši příjmů, úrokové sazby, které ovlivňují vývoj „ceny“ úvěrů a ovlivňují finanční hospodaření jednotlivých firem. Hospodářské cykly, recese a expanze jsou rovněž podstatné. Například recese 2012 způsobila, že dary pro FOD dosáhly nejnižší hranice. Oproti tomu v posledním zkoumaném roce 2015, zaznamenaly dary nárůst o 43 % ve srovnání s rokem předcházejícím.

### ***Sociální prostředí***

Sociální prostředí obsahuje především vliv demografie, vývoje trendu životního stylu, ale také otázky etiky a náboženské.

FOD je pod vlivem demografického z hlediska počtu nově narozených dětí, které jsou opuštěné a také nově opuštěných dětí. Počet dětí, které jsou každoročně umístovány do Klokánku Hostivice má klesající a tedy i pozitivní vývoj. Odvíjí se to od počtu umístěných dětí do rodin a také počtu nově příchozích dětí. S tímto vývojem však úzce souvisí vývoj počtu obyvatel v České republice obecně a také počet živě narozených dětí. Je proto vhodné stanovit i tento vývoj, který zachycuje následující tabulka.

Vývoj počtu obyvatel má rostoucí tendenci a každoročně se počet zvyšuje o více procent než rok předcházející.



**Tabulka 10 Vývoj počtu obyvatel (v tis.)**

<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Počet obyv.	10 505	10 509	10 511	10 525	10 543
% nárůst / pokles obyv	-	0,0381 %	0,0190 %	0,1332 %	0,1710 %

Zdroj: <https://www.czso.cz/documents/10180/33199377/32020316c05.pdf/bac81c39-6a82-4534-ae1f-8a3f1d17f311?version=1.0>

Vývoj počtu nově narozených dětí má rostoucí tendenci, což souvisí s výše uvedenou tabulkou a rostoucím počtem obyvatelstva.

**Tabulka 11 Vývoj počtu živě narozených dětí**

<b>2011</b>	108 673
<b>2012</b>	108 576
<b>2013</b>	106 751
<b>2014</b>	109 860
<b>2015</b>	110 764

Zdroj: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

Počet příchozích dětí do Klokánků ukazuje tabulka níže. Počet nově přijatých dětí má od roku 2013 klesající tendenci, stejně tak počet dětí nejmenších do věku 3 let. Tento vývoj lze komentovat jako pozitivní, jelikož počet nově narozených dětí roste a i přes tuto skutečnost se počet dětí v Klokáncích nezvyšuje.



**Tabulka 12 Vývoj počtu dětí umístěných v zařízení FOD KLOKÁNEK**

rok	počet dětí	z toho nově přijato	z nově přijatých mladší 3 let	počet lůžek
2011	990	610	162	495
2012	974	515	151	511
2013	1 211	704	179	580
2014	1 204	651	173	562*)
2015	1 048	555	131	464*)

**\*) snížení kapacity ovlivněno ukončením provozu části rodinných Klokánek a omezením kapacity zařízení max. 28 míst.**

Tabulka uvádějící počet umístěných dětí do rodin má velmi proměnlivý vývoj. Nelze tak říci, zda je pozitivní nebo negativní.

**Tabulka 13 Počty dětí, pro které FOD našel rodinu je velmi proměnlivý.**

<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
45	73	34	20	10
<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
15	36	22	27	41
<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
32	28	32	26	35
<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
38	50	47	30	30
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
28	17	23	30	12

Zdroj: <http://www.fod.cz/o-nas/pocty-deti-pro-ktere-fod-nalezl-rodinu>

pozn.: Rozhodnutím MHMP a MPSV nám tato činnost (vyhledávání náhradních rodin) byla s účinností od 18. 8. 2014 zakázána.

Z uvedených dat vyplývá, že sociální prostředí má zlepšující se tendenci, neboli rostoucí počet dětí nevede k růstu umístěných dětí v Klokáncích.



### ***Technologické prostředí***

Z technologického prostředí má největší vliv rozvoj sociálních sítí, komunikace prostřednictvím internetu a telekomunikací a také vyšší čtenost zpráv na internetu. FOD tak může velmi snadno komunikovat se sponzory, ale také s okolním světem, respektive lidmi, řešit více problematiku financování, vývoj počtu opuštěných dětí. Je zde vysoká šance na získání nových sponzorů, ale také vyvolání zájmu o FOD z hlediska veřejnosti, který má následek například v poskytnuté dotaci ve výši 20 milionů korun v letošním roce 2016. Sociální sítě jako Facebook pomáhají komunikaci s veřejností, jsou zde uvedeny příběhy opuštěných dětí, odměny za příspěvky a dary pro Klokánka, které lidé mohou získat, osobnosti, které podporují Klokánky a další informace, které vyvolají ve veřejnosti emoce, zatáhnou je do prostředí a celé situace. Nutné podotknout, že jen sociální síť Facebook čítá v České republice na 4,5 milionů profilů. Rozvoj technologií tak v dnešní době pomáhá organizaci šířit své poslání a značně ulehčuje pracovníkům komunikaci s veřejností.

#### **7.2.2 Shrnutí PEST analýzy**

Hlavní cíl PEST analýzy je zhodnotit financování FOD a stanovit doporučení pro jeho další vývoj.

Politická situace má na FOD vliv, a to především finanční, neboť bez finančních příspěvků by Klokánek nemohl existovat. Příjmy z nestátní oblasti dosahovali v roce 2015 27,68 %. Klokánek je tak existenčně závislý na státu a jeho novelách a rozhodnutích.

Z hlediska ekonomického je pro neziskové organizace pozitivní osvobození od daní z přijatých darů a také rostoucí příjem finančních příspěvků po úpadku ekonomické krize. Například v posledním zkoumaném roce 2015 zaznamenaly dary nárůst o 43 % ve srovnání s rokem předcházejícím, tedy s rokem 2014.

Z pohledu sociálního je zde pozitivní vývoj, neboť rostoucí počet obyvatel a rostoucí počet živě narozených dětí a s ním klesající počet dětí v Klokáncích celkově,



svědčí o lepším sociálním prostředí v zemi. Rovněž počet dětí, které jsou každoročně umíst'ovány do Klokánku Hostivice má klesající, a tedy i pozitivní vývoj.

Rozvoj technologií v dnešní době velmi pomáhá organizaci šířit své poslání a značně ulehčuje pracovníkům komunikaci s veřejností.

### **7.2.3 Doporučení z PEST analýzy**

Z uvedeného je pro FOD Klokánek podstatné, aby byl vidět. Jinými slovy, aby představitelé fondu nadále bojovali o vyšší dotace i přes schválenou novelu zákona z roku 2013, která znamená statisticky nižší příspěvky každý měsíc. Jednorázové dotace mohou být finančně velmi nápomocni a zmírnit tak negativní dopady zmíněné novely. Pro to, aby Klokánek získal více financí je příznivý ekonomický vývoj, který vede k vyšším darům firem. Firmy si dají dary do nákladů, i když je musí danit, ale pro FOD to již další zdanění neznamena, naopak to pro ně představuje vyšší příjem. Z hlediska technologického je vhodné, aby byla dále šířena obecná povědomost o vývoji v Klokáncích, o finančním stavu, stejně o vývoji počtu dětí, o chodu FOD a dalších detailů. Současné sociální sítě a používání internetu pomohou rozšiřování povědomí a možnosti získat co nejvíce finančních příspěvků, ale také získání nových pěstounských rodin, které povedou k dalšímu poklesu dětí právě ve FOD.

Např. mezi lety 2013 a 2014 byl velký pokles příjmů z důvodu novely zákona č. 401/2012 Sb. (účinnost od 1. 1. 2013) o sociálně-právní ochraně dětí. Tato novela snížila mimo jiné počet dětí v instituční péči a zkrátila státní příspěvek pro vícedenní nepřítomnost dětí v Klokáncu (víkendové a prázdninové pobyty u příbuzných, hospitalizace v nemocnici).

### **7.2.4 SWOT analýza**

Na rozdíl od PEST analýzy, která zkoumá makroprostředí, pomocí SWOT analýzy se podíváme na interní stránku organizace. Najdeme její silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Klokánek Hostivice spadá pod FOD a do celku s ostatními



Klokánky. Proto mnohé informace uvedené ve SWOT analýze budou platné pro všechna zařízení Klokánek.

### ***Silné stránky Klokánek Hostivice***

- Dobré jméno Klokánek

Silnou stránkou je široké povědomí veřejnosti o FOD Klokánek, které má dlouholetou historii od jejího vzniku, rok 1990. Klokánek Hostivice funguje od roku 2004, ale spadá pod hlavičku FOD Klokánek, a tak je jeho fungování o to snazší.

- Provoz

FOD Klokánek Hostivice stejně jako jiné Klokánky mají nepřetržitý provoz, což je přínosné, neboť mohou kdykoliv přijmout novorozence, jejichž matky tají těhotenství a porodí mimo zdravotnické zařízení.

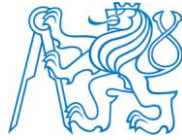
FOD Klokánek má pověření MPSV, které jej opravňuje přijmout týrané a zneužívané děti i bez souhlasu rodičů na základě rozhodnutí soudu.

Děti žijí ve stálém prostředí, kdy se jim střídají pouze dvě tety a žijí ve skupince o maximálním počtu 4 dětí.

- Ekonomická stránka

Z hlediska ekonomického jsou silné stránky v diverzifikaci zdrojů. Kdy nejsou příjmy jen od jednoho zdroje, ale existuje více příjmů. Klokánek Hostivice je financován z darů fyzických a právnických osob, státního příspěvku, grantů a dotací.





## ***Slabé stránky***

- Zákonná závislost

Závislost na právní úpravě zákonů a jejich novelách. Závislost na externích financích. Nedostatečné zásobení finančních prostředků na realizaci projektů NNO.

Klokánci mají přibližně 72 % příjmů od státu, zbylé příjmy tvoří dary a dotace měst a obcí, příjmy z reklam a další. Avšak tyto příjmy jsou celkové, které se rozdělují mezi jednotlivé Klokánky na základě počtu dětí a dne, které dítě skutečně tráví v příslušném Klokánku.

Finance jdoucí přímo pro Klokánek Hostivice jsou tak závislé na státních prostředcích a počtu dětí, které tam pobývají<sup>2</sup> a také na sponzorech, které sponzorují přímo FOD Klokánek Hostivice. Finanční stránka je tak závislá na celkových příjmech, ale rovněž na příjmech přímo pro Klokánek Hostivice.

- Kapacita Klokánků

Každý Klokánek má omezený počet dětí, které může mít. Vztahují se k tomu nejen prostory, ale také počet vychovatelek („tety“), které vychovávají omezený počet dětí. 2 tety mají nejvýše 4 děti. Například nyní je kapacita 28 dětí v Klokánku Hostivice plná. Nové děti tak není možné přijímat.

## ***Příležitosti***

- Zvýšit široké povědomí a komunikovat s veřejností

Příležitosti jsou především v propagaci FOD Klokánek Hostivice v oblasti jejího působení, tedy Praha-západ. Možnost být více vidět a zapojit se co nejvíce do místních akcí. Zdůrazňovat, že dary od fyzických, tak právnických osob je možné

---

<sup>2</sup> Státní příspěvek na dítě činí 22 800,-Kč na měsíc, ale z této částky se odečítají dny, kdy je dítě mimo zařízení Klokánek (propustky, prázdninové pobyty apod.).



odečíst od daňového základu, u FO od 1000 Kč, u PO od 2 000 Kč, řídí se příslušnými zákony.<sup>3</sup>

Další příležitostí je být více vidět na sociálních sítích nebo příslušných novinách. Prohlubovat povědomí o Klokánek Hostivice a využívat co nejvíce internetu, který je čím dál více používán jako zdroj informací.

Dále spojit Klokánek Hostivice se známou tváří, která je vidět. Lidé slyší na spojení organizace a osobnosti a více ji věří.

- Dobrovolnictví

Řada osob je ochotna pomáhat, pořádat akce, jejichž výtěžek jde na příslušnou organizaci. Například v oblasti sportu, kdy je čím dál modernější běh a lidé vyhledávají závody, je šance uspět se závodem, jehož příspěvek by šel právě na Klokánek Hostivice. Avšak nejen běžecké akce, ale řada kulturních akcí, koncerty, akce pro děti, jsou pořádány s cílem vybrat finanční prostředky pro příslušnou nadaci.

## ***Ohrožení***

- Zákonná stránka

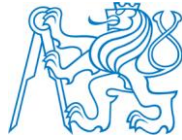
Jak již bylo zmíněno 72 % finančních prostředků pochází ze státního rozpočtu. Klokánci jsou tak závislí na rozhodnutí státu o výši dotacích a příspěvků.

- Nedůvěra a vysoký počet NNO

Nedůvěra v neziskové organizace obecně. Dle ČSÚ bylo v září 2016 nasčítáno na 1 592 nadačních fondů. Mnohdy lidé nechtějí přispět na nadace z důvodu nedůvěry, aniž by si blíže na ulici vyslechli, na co a komu jsou peníze určeny.

---

<sup>3</sup> Zvýhodnění dárců se řídí u fyzické osoby zákonem podle § 15 odst. 5 zákona o dani z příjmu, v úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. U právnických osob podle § 20 odst. 8 zákona o dani z příjmu a v úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % z již sníženého základu daně.



- Přírodní katastrofy

Ohrožení mohou plynout z přírodních katastrof, požáry, záplavy, bouře a jiné, které zkomplikují chod a běžnou činnost Klokánku.

- Nedostatek pracovní síly

Při současné výši nezaměstnanosti kolem hranice 5 % mají společnosti problém najít vhodné zaměstnance. FOD Klokánek potřebují proškolené zaměstnance na výchovu dětí, které díky novele zákona o sociálně-právní ochraně dětí zákon č. 401/2012 Sb. ze dne 7. 11. 2012 musí splňovat řadu kritérií a projít řadou zkoušek. Vykonávat činnost vychovatelů tak nemůže každý.

### **7.2.5 Shrnutí SWOT analýzy**

Jako jiné organizace i FOD Klokánek Hostivice musí využít svých silných stránek, aby se příležitosti staly skutečností a zároveň potlačily co nejvíce ohrožení, která by mohla mít negativní dopad na jejich fungování. Slabé stránky se snažit převrátit v silné nebo je alespoň co nejvíce eliminovat.

Z uvedeného je tak podstatné stále více propagovat široké povědomí o FOD Klokánek, především více zpropagovat FOD Klokánek Hostivice v jejich okolí, zapojit je do akcí, využít dobrovolníků, kteří by rádi pomohli a zapojit se např. do běžeckých závodů a kulturních akcí. Příspěvky mohou plynout nejen přímo z příspěvků osob, ale také koupí triček s logem Klokánek Hostivice, propisek a dalších marketingových předmětů, které navýší finanční prostředky přímo tohoto Klokánku. Jako další šance je více využívat sociálních sítí jako je Facebook, vybrat si známou tvář, která bude Klokánek Hostivice zaštiťovat a držet nad ním ochrannou ruku tím, že bude garantem, bude na fotografiích, webových stránkách, tím dojde k větší propagaci a zároveň eliminaci nedůvěry z vysokého počtu nadací. Další oblastí vhodnou pro komunikaci s veřejností je povědomí v místním tisku. Zákonná stránka je v rukou politických stran a příslušného ministerstva (MPSV), avšak sílí propagace, veřejná prohlášení a další kroky mohou pomoci i v této jinak nedostupné a nemožno ovlivnitelné oblasti.



Důkazem je rok 2016, kdy bylo poskytnuto Klokánkům mimořádně 20 milionů korun od státu. Ohrožení v podobě přírodních katastrof řeší pojistné smlouvy a v případě jejich naplnění také pomoc blízkého okolí. Nedostatek zaměstnanců může nastat, avšak v případě odchodu pečovatelky je nutné hledat co nejrychleji náhradu, výpovědní lhůty jsou v délce 2 měsíců a za tuto dobu je šance nalézt adekvátní náhradu, která splní příslušné zákonné požadavky.

### **7.2.6 Cíle organizace**

Cílem organizace není zisk jako takový, ale zvýšit příjem natolik, aby mohla být pracovníkům dána spravedlivá odměna a dětem šance na kvalitní dětství.

Následující body uvádějí jednotlivé cíle, které dopomohou ke konečnému cíli organizace.

#### ***Novelizace zákona o sociálně-právní ochraně dětí zákon č. 401/2012 Sb. ze dne 7. 11. 2012***

- Novelizace zákona by měla změnit krácení příspěvků, které tato novela odsouhlasila a snížit nároky na pečovatelky FOD Klokánek obecně. Předsednictvo FOD aktivně spolupracuje na této změně, která by měla ovlivnit veškeré Klokánky, nejen Klokánek Hostivice.

#### ***Zdůraznění marketingových cílů Klokánek Hostivice***

- **Komunikace s okolím** – využití místního tisku, sociálních sítí, mailingu k rozvoji důvěry ve FOD Klokánek Hostivice a zároveň rozšiřování povědomí o existenci tohoto zařízení. Důvěra a povědomí jsou v příčinné souvislosti s vyšším přísunem finančních prostředků a tím zkvalitnění života dětí a lepší ohodnocení pečovatelkám Klokánku.
- **Propagace a dobrovolnictví** – cílem je rozvíjet propagační akce ve spolupráci s dobrovolníky FOD Klokánek Hostivice. Dále rozšířit propagační materiály s logem Klokánek Hostivice např. o trika, propisovací tužky, bloky apod. V současné době je k prodeji kalendář Klokánek Hostivice na rok 2017



v prodejní ceně 299 Kč. Avšak propagace tohoto kalendáře není příliš vysoká.<sup>4</sup> A zvýšením povědomí o možnosti koupě, stejně tak jako dalších produktů, které by Klokanek Hostivice mohl prodávat, by došlo k přísunu finančních prostředků.

**Obrázek 2 Kalendář Klokanek Hostivice 2017**



Zdroj: <http://eshop.milujuprahu.cz/kalendar/kalendar-klokanek-hostivice/>

- **Sportovní a kulturní akce**

Spolupořádat běžecké závody a další sportovní akce ve spolupráci s dobrovolníky FOD Klokanek Hostivice s cílem vybrat finanční příspěvky pro toto zařízení. Na daných akcích by se měli prodávat propagační předměty – viz předchozí bod. Lidé by si tak koupili nejen startovné na závody, nebo vstupenkou na kulturní akci přispěli FOD Klokanek, ale zároveň by měli

---

<sup>4</sup> Všechny originály fotografií, které se na křtu dražily, mají nové majitele. Dražbou se získalo pro děti zatím 36 500,- Kč. Na tvorbě kalendáře se podíleli: Lenka Hatašová – fotografka, Kamil Střihavka, Petr Kolář, Marta Jandová, Nela Boudová, Ilona Svobodová, Alice Bendová, Gabriela Filippi, Bára Hrzánová, Radim Schwab, Pavel Šporcl, Míša Mauzerová, Skupina Harlej, Vladimír Válek, Jana Šulcová, Michal Nesvadba.



možnost koupit si předmět s logem Klokánek Hostivice (kalendář, triko, propisovací tužky apod.)

- **Známa osobnost**

Na webových stránkách FOD Klokánek Hostivice je možné nalézt známé tváře např. Martina Dejgara nebo Kamila Střihavku, ale není to viditelné hned a je potřeba chvíli webové stránky pročítat. Oficiálně Klokánek Hostivice nezaštiťuje žádná osobnost, která by byla jejich tváří. Tato tvář by zařízení pomohla v propagaci a zvýšení povědomí, s čímž by opět vzrostly finanční prostředky, ať už ze zaslaných dárcovských sms, nebo prodeje propagačních materiálů, či darů od fyzických a právnických osob.

### *Volnočasové aktivity pro děti*

- **Pobyty pro děti**

Rozšířit současné sporadické aktivity na aktivnější ve smyslu zacílení na ozdravné pobyty pro děti u moře a rekreace bytových jednotek – tety s dětmi, především v období letních prázdnin.

S tímto bodem souvisí předcházející cíle, které přinesou vyšší finanční prostředky do Klokánek Hostivice, s kterými bude možno nadále hospodařit ve prospěch volnočasových aktivit dětí a ohodnocení zaměstnanců (viz bod dále).

### *Ohodnocení zaměstnanců*

- **Vyšší mzdy a příspěvky na rehabilitace**

Veškeré finanční prostředky směřují v současné době na uspokojení potřeb dětí a na pečovatele nezbyvají již finance. Potřeby zaměstnanců jdou tak stranou. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci nadstandardně náročnou po psychické i fyzické stránce (zákon č. 401/2012 Sb. ze dne 7. 11. 2012 uvádí řadu kritérií a potřebných zkoušek, kterými musí zaměstnanci projít), byly by vhodné zaměstnanecké bonusy v podobě příplácení



na rehabilitační péči, resp. péči o duši i tělo obecně a mimořádné odměny pro zaměstnance.

### **7.2.7 Shrnutí cílů organizace**

Z uvedených cílů vyplývá, že na sebe navzájem navazují. Aby mohly být uskutečněny cíle ve smyslu zlepšení kvality života dětí a vyššího ohodnocení zaměstnanců, je potřeba nejprve získat více finančních prostředků na dané aktivity. Proto je vhodné dát jednotlivým cílům priority a rozhodnout se, které činnosti budou uskutečněny jako prvotní. Především se jedná o cíle s navýšením finančních prostředků.

Z uvedených cílů je nejsnazším a zároveň nejméně nákladným cílem „*Zdůraznění marketingových cílů Klokánek Hostivice*“ se všemi jeho body:

- Komunikace s okolím
- Propagace a dobrovolnictví
- Sportovní a kulturní akce
- Známá osobnost

Uvedené body u cíle „*Zdůraznění marketingových cílů Klokánek Hostivice*“ je vhodné tvořit zároveň, neboť známá osobnost pomůže v komunikaci s okolím, zvýšením důvěry a také na sportovních a kulturních akcích. Propagace a dobrovolnictví jsou na akce potřeba a v rámci např. sociálních sítí a mailingů je vhodné již informovat o osobnosti, která stojí v čele Klokánek Hostivice, a možnosti zakoupení propagačních materiálů.

Při získání finančních prostředků je možné nadále uskutečňovat cíle následující, volnočasové aktivity dětí a ohodnocení zaměstnanců.

## **7.3 Zdroje příjmů**

Zdroje příjmů organizace jsme si nastínili již v kapitole 6 „*Rozbor financování Klokánek Hostivice*“. Jsou jím především státní příspěvky, dotace od MPSV, dotace od



města, dotační projekty, tržby, výživné (PÚPP), příspěvek na dítě, sirotčí důchody a dary.

V prvních třech letech sledovaného období (2012-2014) se dary pohybovaly kolem 1 000 000 Kč ročně. V posledním roce zkoumání 2015 je zaznamenán nárůst na 1 665 360 Kč.

Poměry mezi jednotlivými příjmy organizace se v průběhu posledních 5i let nemění. Největší zastoupení má v každém roce státní příspěvek, který tvoří jeho tři čtvrtiny. Za ním na druhé a třetí příčce se vždy objevují dotace od města a dary, které tvoří 7- 8 % celkových příjmů a jsou nyní rostoucí.

Výsledek hospodaření Klokánek Hostivice je i přes snížení výdajů stále záporný. Bohužel výdajová stránka více ponížít nelze, během 4 let sledovaného období poklesly výdaje o neuvěřitelných 4 300 000 Kč, a tak je nutné přistoupit k řešení, jak navýšit stránku příjmovou.

Následující odstavce uvádějí možnosti získání více finančních prostředků pro Klokánek Hostivice.

### ***Změna v budoucích příjmech***

Dary jsou oblast, která by při stejném vývoji mohla přinést více financí. Například v posledním zkoumaném roce 2015 zaznamenaly dary nárůst o 43 % ve srovnání s rokem předcházejícím, tedy s rokem 2014. V případě pokračování vývoje by byl navýšen příjem. Budeme-li uvažovat např. o nárůstu ve výši 10 %, jednalo by se o navýšení příjmů o 166 tisíc korun. Důležitá je propagace a opakování informace, že firmy si dají dary do nákladů, i když je musí danit. Pro FOD to již další zdanění nepředstavuje.

Vytrvalost a úsilí ze strany představitelů fondu a bojovat o jednorázové dotace. Novela zákona z roku 2013 znamená statisticky nižší příspěvky každý měsíc díky sníženým dotacím, jednorázové dotace by však byli finančně velmi příznivé. K tomu je nutné vytrvat ve smyslu představitelů fondu a usilovat o jejich získání i přesto, že





zákonná stránka je v rukou politických stran a příslušného ministerstva (MPSV), avšak silící propagace, veřejná prohlášení a další kroky mohou pomoci i v této jinak nedostupné a nemožno ovlivnitelné oblasti. Důkazem je rok 2016, kdy bylo poskytnuto Klokančům mimořádně 20 milionů korun.

Jak je uvedeno v analýze SWOT a také v cílech organizace, propagace a dobrovolnictví znamenají možnost vyššího přísunu financí. Příspěvky mohou plynout nejen přímo z příspěvků osob plynoucích ze vstupného uvedených sportovních a kulturních akcí, ale také z koupí triček s logem Klokanek Hostivice, propisek a dalších marketingových předmětů, které navýší finanční prostředky přímo tohoto Klokančů. Ruku v ruce s propagací a dobrovolnictvím funguje osobnost, která bude zaštit'ovat Klokanek Hostivice navenek. Cílem je přilákat více osob, firem a organizací, být více vidět, být v povědomí lidí. Druhotným krokem je, aby širší zájem společnosti přinesl více finančních prostředků. Ať už z darů, nebo koupí propagačních materiálů.



## 8. Závěr a zhodnocení

Jelikož se nezisková organizace potýká s nedostatkem finančních prostředků, musí s nimi pečlivě a efektivně zacházet. V první řadě se pracovníci Klokáнку Hostivice snaží zajistit všechny potřeby dětem, což je pochopitelné, jelikož je to účelem založení této organizace, a potřeby personálu jdou tak stranou. Po zaplacení dalších nutných výdajů, především za služby zahrnující věcné dary, pobyty a služby pro děti a reklamní kampaně., však nezbyvá dost prostředků na vyplácení mezd, které se tak zpožďují až o dva měsíce a jejich výše zdaleka neodpovídá odvedené práci.

Je jasné, že bez lidí, pracovníků, by organizace nemohla vykonávat svou činnost a tito lidé musí dostávat zapláceno, aby mohli svou práci vykonávat a být více motivovaní. Nejlepší cesta pro snižování výdajů (a tím zvyšování příjmů) proto nevede přes snižování mezd.

*„Obecně lze říci, že výhodná strategie je diverzifikované získávání peněz z mnoha různých zdrojů. Taková strategie zajišťuje poměrně velkou nezávislost organizace. To znamená, že na žádném zdroji nejsme existenčně závislí: Pokud jeden zdroj z nějakých důvodů přestane fungovat, neznamena to pro nás katastrofu, a naopak si můžeme dovolit odmítnout sponzora, pokud by chtěl nevhodně ovlivňovat naši činnost.“* Toto jsou slova autorky Heleny Markové (1996), která se ve své práci zabývá získáváním peněz pro činnost neziskových organizací vlastními silami.

Je důležité, aby nezisková organizace nebyla závislá pouze na jednom zdroji financování, ale měla zajištěné více cest k získání prostředků pro svou činnost. Jako optimální vícezdrojové financování je kombinace příspěvků od firemních či soukromých dárců, státních dotací a příjmů z vlastní činnosti. Organizace Klokánek Hostivice je více závislá na svých vlastních činnostech, vedoucích k zisku potřebné výše zdrojů. Avšak stále je výsledkem hospodaření záporný. Vyšší propagace a dobrovolnictví, účast na sportovních a kulturních akcích, prodej propagačních předmětů, zvýšení širokého povědomí o Klokáнку Hostivice, všechny



uvedené faktory by mohly zvýšit příjmovou stránku a přispět tak alespoň k vyrovnanému výsledku hospodaření.

K organizaci Klokánek chovám velký respekt a obdiv. Myslím si, že dělají velmi úctyhodnou práci, která pomáhá dětem. Za naší krátké spolupráce jsem se přesvědčila o tom, že to není nic lehkého. Pracovníci jsou vytíženi na 110 %, snaží se, jak mohou, aby sehnali dostatek financí, personálu a ostatních potřeb, které zajistí dětem bez rodiny a domova alespoň základní péči a zázemí.

Kam jinam bychom měli směřovat pomoc než k dětem, které si sami ve světě neporadí? Jak se uživí nebo připraví na pozdější osamostatnění? I když to hodně lidí nevidí, protože jim přijde jako samozřejmost mít rodinu, zázemí, finanční prostředky na žití a další.

Jelikož tato nezisková organizace má stále menší a menší finanční podporu od státu, je závislá především na příjmech z vlastní činnosti.

Tuto práci bych ráda ukončila citátem profesora Henryho Rossoa, zakladatele školy fundraisingu na univerzitě v Indianě, USA:

*"Dávání peněz je radost. Lidé dávají rádi proto, že z toho mají dobrý pocit, přidá jim to na společenské vážnosti nebo ulehčí svědomí. Mají možnost si dokázat, že jsou toho schopni, nebo jim to umožňuje vyjádřit jejich přesvědčení a morální hodnoty."*



## 9. Seznam literatury

- [1] REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [2] HYÁNEK, Vladimír. Neziskové organizace: teorie a mýty. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.
- [3] MARGARET TENNANT .. [ET AL.]. Defining the nonprofit sector: New Zealand. 1. Aufl. Baltimore, Md: Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies, 2006. ISBN 1886333572.
- [4] VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. První vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.
- [5] BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- [6] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- [7] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- [8] HALÁSEK, Dušan a David LENERT. Ekonomika veřejného sektoru: (vybrané kapitoly). Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1854-2.
- [9] HYÁNEK, Vladimír, Simona ŠKARABELOVÁ a Markéta ŘEŽUCHOVÁ. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problémy, řešení. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-5262-5.



[10] TETŘEVOVÁ, Liběna, Liběna ČERNOHORSKÁ, Jan ČERNOHORSKÝ, Kateřina MYSLIVCOVÁ, Veronika SABOLOVÁ a Jan STEJSKAL. Veřejný a podnikatelský sektor. Druhé vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-043-0.

[11] MARKOVÁ, H. FUNDRAISING 96 – Finanční zdroje pro neziskové organizace. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura, 1996.

[12] HANDWERKSKAMMER TRIER. Zlepšení finančního řízení / finanční životaschopnost organizace (včetně členských příspěvků a dalších zdrojů příjmu. Business Support Programme: Program Phare na podporu podnikání - SME - EXCELLENCE. Trier: Handwerkskammer Trier, 2003.

Článek v elektronickém časopise:

[13] NOVOTNÝ, Jiří. Nevládní neziskové organizace 21. století. Acta Oeconomica Pragensia. 2008,16,5, s. 57-65. Dostupný z WWW: ISSN 1804-2112.

Dostupné také z: <http://www.vse.cz/aop/162>

Internetové zdroje:

[14] Zákony pro lidi. Zákon č. 89/2012., nový Občanský zákoník [online]. 2016 [cit. 2016- 03- 10] Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#Content>>

[15] JUDr. Kamil Šebesta, Ph.D., M.B.A., LL.M. ZÁKLADNÍ PŘEHLED ZMĚN, KTERÉ PŘINÁŠÍ NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE [ONLINE]. EPRAVO.CZ – Sběrka zákonů, judikatura, právo, 2013 [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-prehled-zmen-ktere-prinasi-novy-obcansky-zakonik-pro-nestatni-neziskove-organizace-92357.html>

[16]. Business center [online]. 2011 [cit. 2016-03- 07]. Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmu – Část II. – Daň z příjmů právnických osob. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>>



[17] Financování nestátních neziskových organizací, část II. Daňové zvýhodnění [online]. 2016 [cit. 2016- 02- 29] <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>>

[18] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Státní politika vůči NNO na léta 2015-2020 [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. <<http://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=332>>

[19] FOD Klokánek Hostivice. O klokánku. [online]. © 2012 [cit. 2016- 02- 28] <<http://www.klokanekhostivice.cz/index.php/o-klokanku>>

[20] Fond ohrožených dětí. O FOD. [online]. [cit. 2016-02-28].

<<http://www.fod.cz/o-nas>>

[21] Fond ohrožených dětí. Hlavní směry činnosti. [online]. © 2012- 2016 [cit. 2016- 02-28]. <<http://www.fod.cz/nase-cinnost>>

[22] Fond ohrožených dětí. Tisková zpráva- dopady novely v praxi. [online]. © 2014 [cit. 2016-06-01]. <<http://www.fod.cz/media/tiskova-zprava-dopady-novely-v-praxi>>



## 10. Seznam tabulek a grafů

Graf 1 Přehled celkových příjmů organizace za roky 2012- 2015: .....	29
Graf 2 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2012 .....	30
Graf 3 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2013 .....	31
Graf 4 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2014 .....	33
Graf 5 Struktura příjmů organizace klokánek Hostivice v roce 2015 .....	35
Graf 6 Přehled celkových výdajů organizace za roky 2012- 2015 (v Kč) .....	40
Graf 7 Struktura výdajů organizace Klokánek Hostivice v roce 2012 .....	41
Graf 8 Struktura výdajů organizace klokánek Hostivice v roce 2013 .....	42
Graf 9 Struktura výdajů organizace klokánek Hostivice v roce 2014 .....	43
Graf 10 Struktura výdajů organizace klokánek Hostivice v roce 2015 .....	44
Graf 11 Struktura příjmů a výdajů Klokáneku Hostivice za roky 2012- 2015 (V Kč) .....	46
Tabulka 1 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2012 (v Kč) .	30
Tabulka 2 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2013 (v Kč) .	32
Tabulka 3 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2014 (v Kč) .	33
Tabulka 4 Struktura příjmů organizace Klokánek Hostivice v roce 2015 (v Kč) .	36
Tabulka 5 Struktura výdajů Klokáneku Hostivice v roce 2012 (v Kč) .....	41
Tabulka 6 Struktura výdajů Klokáneku Hostivice v roce 2013 (v Kč) .....	42



Tabulka 7 Struktura výdajů Klokánku Hostivice v roce 2014 (v Kč).....	43
Tabulka 8 Struktura výdajů Klokánku Hostivice v roce 2015 (v Kč).....	44
Tabulka 9 Počty dětí umístěných v Klokánku Hostivice v letech 2012- 2015.....	46
Tabulka 10 Vývoj počtu obyvatel (v tis.) .....	51
Tabulka 11 Vývoj počtu živě narozených dětí .....	51
Tabulka 12 Vývoj počtu dětí umístěných v zařízení FOD KLOKÁNEK.....	52
Tabulka 13 Počty dětí, pro které FOD našel rodinu je velmi proměnlivý. ....	52





# 11. Přílohy

## Příloha 1 Položkové výdaje za služby v roce 2015 (v Kč)

Číslo účtu	Náklady	Počáteční stav	Obrat Má dáti	Obrat Dal	Stav za období	Konečný stav
511010	Opravy a udržování	0,00	68 449,67	0,00	68 449,67	68 449,67
512010	Cestovné	0,00	2 414,00	0,00	2 414,00	2 414,00
513010	Náklady na reprezentaci	0,00	17 659,00	0,00	17 659,00	17 659,00
518001	Poštovné	0,00	13 392,00	0,00	13 392,00	13 392,00
518002	Nájemné	0,00	32 064,00	0,00	32 064,00	32 064,00
518003	Telefony	0,00	71 458,49	0,00	71 458,49	71 458,49
518007	Reklamní kampaň	0,00	81 505,60	0,00	81 505,60	81 505,60
518010	Ostatní služby	0,00	78 476,50	0,00	78 476,50	78 476,50
518200	Intervenční služby	0,00	340,00	0,00	340,00	340,00
518511	Klokánek - Služby pro děti, vstupy,škola	0,00	112 782,80	0,00	112 782,80	112 782,80
518513	Klokánek - Cestovné děti	0,00	31 983,00	0,00	31 983,00	31 983,00
518514	Klokánek - Pobyt, LT, akce	0,00	174 924,00	0,00	174 924,00	174 924,00
518515	Klokánek - Školení, supervize, konzultace	0,00	8 700,00	0,00	8 700,00	8 700,00
518999	Služby - věčné dary	0,00	167 975,00	0,00	167 975,00	167 975,00

Zdroj: Klokánek Hostivice Výsledovka 2015

## Příloha 2 Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014-2016

### Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2016

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014 (prosinec)	508	1 407	2926	123	4 158	86 956	26 118
2015 (květen)	495	1 442	2912	206	4 156	87 698	26 225
2015 (prosinec)	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016 (březen)	505	1 544	2 865	488	4 166	90 412	26 463
2016 (červen)	510	1 574	2 840	557	4 170	91 307	26 583
2016 (září)	510	1 592	2 814	626	4 170	91 931	26 359

Zdroj dat: Český statistický úřad

### Příloha 3 Propagační akce Klokánek na Slevomat

**SLEVOMAT** Hledat na Slevomat.cz... Kontakt Uložené Přihlásit se

Všechny nabídky Dárky Cestování Jídlo a pití Krása a relaxace Zábava **Móda** Zboží Rodina a děti Praktické

## Pomozte nám zaopatřit děti z Klokánků a získajte kredity na nákup na Slevomatu

Fond ohrožených dětí ★ 4,9/5 (438 hodnocení) Praha - Nové Město

**VARIANTA:**  
Chci přispět 190 Kč  
**Přispějte 190 Kč**  
519 přispělo 10 dní do konce  
Uložit na později  
Jak proměnit voucher v dárek?

**V CENĚ VARIANTY:**  
Příspěvek ve výši 190 Kč zaplatí například ovoce p...  
na měsíc nebo pleny na 14 dní.

Zdroj: [www.slevomat.cz](http://www.slevomat.cz), k 29. 12. 2016