

**VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA**

Katedra ekonomických studií

**Činnost, charakteristika, hospodaření a  
fundraising Diakonie ČCE, středisko  
Myslibořice**

bakalářská práce

Autor práce: Petra Novotná

Vedoucí práce: Ing. Věra Nečadová

Jihlava 2021

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autor práce:      | Petra Novotná                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Studijní program: | Ekonomika a management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Obor:             | Finance a řízení                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Název práce:      | Činnost, charakteristika, hospodaření a fundraising diakonie ČCE, středisko Myslibořice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Cíl práce:        | Cílem bakalářské práce je činnost, charakteristika a financování neziskové organizace Diakonie ČCE, středisko Myslibořice, když autorka BP se zaměří i na jednotlivé současné a zároveň i v úvahu přicházející další možné zdroje financování předmětné organizace. Autorka bakalářské práce provede také SWOT analýzu hospodaření organizace, když tuto podrobně popíše a zhodnotí výsledky této analýzy včetně navržení příslušných závěrů a zamyslí se nad možnými řešeními a případné zlepšení hospodaření této neziskové organizace. |

**Ing. Věra Nečadová**  
vedoucí bakalářské práce

**Ing. Martina Kuncová, Ph.D.**  
vedoucí katedry  
Katedra ekonomických studií

## **Abstrakt**

Téma bakalářské práce je činnost, charakteristika, hospodaření a financování neziskové organizace Diakonie ČCE, středisko Myslibořice. V teoretické části je popsána problematika neziskových organizací, přiblížení oblasti hospodaření a fundraisingu. Praktická část je zaměřena na charakteristiku činnosti vybrané organizace Diakonie ČCE, se střediskem v Myslibořicích. Nadále je provedena analýza dosavadního vývoje hospodaření a zhodnocení oddělení fundraisingu. Zjištěné skutečnosti jsou poté zhodnoceny. V závěru je popsán návrh v několika bodech na zlepšení činnosti a hospodaření dané organizace.

## **Klíčová slova**

Nezisková organizace, sociální služby, hospodaření, finanční analýza, fundraising.

## **Abstract**

The topic of the bachelor's thesis is the activity, characteristics, management and financing of the non-profit organization Diakonie ČCE, Myslibořice center. The theoretical part describes the issues of non-profit organizations, the approach to management and fundraising. The practical part is focused on the characteristics of the activities of the selected organization Diakonie ČCE, with a center in Myslibořice. An analysis of the current development of management and evaluation of the fundraising department is still performed. The findings are then evaluated. In the end, the proposal is described in several points to improve the activities and management of the organization.

## **Keywords**

Non-profit organization, social services, management, financial analysis, fundraising.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle směrnice prorektora pro studium č. 2/2020, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 9. července 2021

.....  
Podpis studenta/ky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat své vedoucí práce a tou je paní Ing. Věra Nečadová. Poděkování patří za její vstřícnost, ochotu a užitečné rady, které mi v průběhu práce podávala.

Dále pak bych chtěla poděkovat neziskové organizaci Diakonie ČCE se střediskem v Myslibořicích za aktivní spolupráci při poskytování informací, materiálů a jiných zdrojů potřebných k mé praktické části bakalářské práce. Konkrétně paní ředitelce, ekonomce a fundraiserce.

Velký dík patří mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali v průběhu mého dálkového studia na této vysoké škole.



## Obsah

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Seznam obrázků .....                                       | 9  |
| Seznam tabulek .....                                       | 9  |
| Seznam použitých zkratk .....                              | 10 |
| Úvod.....                                                  | 11 |
| 1 Národní hospodářství .....                               | 13 |
| 1.1 Struktura národního hospodářství .....                 | 13 |
| 1.2 Národní hospodářství dle principu financování .....    | 13 |
| 1.3 Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....     | 14 |
| 2 Neziskový sektor.....                                    | 16 |
| 2.1 Pojem neziskovost.....                                 | 17 |
| 2.2 Opodstatnění existence neziskových organizací .....    | 17 |
| 2.3 Členění neziskového sektoru.....                       | 18 |
| 2.4 Základní charakteristiky neziskových organizací .....  | 18 |
| 2.5 Typy neziskových organizací.....                       | 20 |
| 2.6 Typologie neziskových organizací.....                  | 22 |
| 2.7 Cenová strategie neziskových organizací .....          | 22 |
| 3 Sociální služby .....                                    | 23 |
| 3.1 Financování sociálních služeb.....                     | 24 |
| 4 Hospodaření .....                                        | 26 |
| 4.1 Hospodaření a rozpočet příspěvkových organizací.....   | 26 |
| 5 Fundraising .....                                        | 27 |
| 5.1 Role fundraisingu v neziskových organizacích.....      | 28 |
| 5.2 Profesionální fundraiser .....                         | 28 |
| 5.3 Metody fundraisingu .....                              | 29 |
| 5.4 Diverzifikace zdrojů.....                              | 29 |
| 5.5 SWOT analýza .....                                     | 31 |
| 6 Představení ČCE Diakonie-středisko v Myslibořicích ..... | 33 |
| 6.1 Zásady organizace .....                                | 33 |
| 6.2 Domov pro seniory.....                                 | 33 |
| 6.3 Domov se zvláštním režimem.....                        | 34 |
| 6.4 Pečovatelská služba.....                               | 35 |
| 6.5 Další poskytované služby, činnosti a aktivity .....    | 36 |
| 7 Organizační struktura.....                               | 39 |
| 8 Finanční analýza .....                                   | 41 |
| 8.1 Analýza trendů – horizontální rozbor .....             | 41 |

|     |                                                                    |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----|
| 8.2 | Vertikální analýza – procentní rozbor.....                         | 49 |
| 8.3 | SWOT analýza .....                                                 | 51 |
| 9   | Fundraising .....                                                  | 53 |
| 9.1 | Definice fundraisingu.....                                         | 53 |
| 9.2 | Zásady fundraisingu .....                                          | 54 |
| 9.3 | Motivace k dárcovství .....                                        | 56 |
| 9.4 | Metody získávání prostředků .....                                  | 56 |
| 9.5 | Fundraising Diakonie ČCE – středisko Myslibořice .....             | 56 |
| 10  | Shrnutí praktické části a doporučení.....                          | 59 |
|     | Závěr .....                                                        | 62 |
|     | Seznam použité literatury .....                                    | 63 |
|     | Příloha 1 – Diakonie ČCE – středisko Myslibořice: logo, sídlo..... | 65 |



## Seznam obrázků

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Národní hospodářství dle principu financování ..... | 13 |
| Obrázek 2: První fáze .....                                    | 14 |
| Obrázek 3: Druhá fáze .....                                    | 14 |
| Obrázek 4: Třetí fáze .....                                    | 15 |
| Obrázek 5: Konečná fáze .....                                  | 15 |
| Obrázek 6 - Organizační struktura.....                         | 40 |
| Obrázek 7: Analýza trendů aktiv .....                          | 42 |
| Obrázek 8: Analýza trendů pasiv .....                          | 44 |
| Obrázek 9: Analýza trendů výkazu zisků a ztrát .....           | 47 |

## Seznam tabulek

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Analýza trendů aktiv (v tis. Kč).....                   | 43 |
| Tabulka 2: Analýza trendů pasiv (v tis. Kč) .....                  | 45 |
| Tabulka 3: Analýza trendů výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč).....    | 48 |
| Tabulka 4: Procentní rozbor aktiv (v tis. Kč) .....                | 49 |
| Tabulka 5: Procentní rozbor pasiv (v tis. Kč) .....                | 50 |
| Tabulka 6: Procentní rozbor výkazů zisků a ztrát (v tis. Kč) ..... | 51 |
| Tabulka 7: SWOT analýza.....                                       | 53 |

## **Seznam použitých zkratek**

ČCE česká církev evangelická

Bi bazický index

DpS domov pro seniory

DZR domov se zvláštním režimem

FS farní sbor

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

PS pečovatelská služba

Ři řetězový index

## Úvod

Činnost neziskových organizací je obrazem rozmanitosti české společnosti. V lidském životě se vyskytují různé strasti tělesné či duševní. „Neziskovky“, jak se jim lidově říká, se snaží tyto problémy alespoň částečně napravit. Neziskové organizace poskytují dostupné sociální a zdravotní služby. Rozšiřují tradiční vzdělávací systém, nebo se starají o sportovní, kulturní a rekreační vyžití svých klientů. Velmi důležité, je také hájit práva znevýhodněných a hledat řešení pro veřejné problémy.

Stáří není nic, za co by se měl člověk stydět. Je to běžný životní cyklus u všech živých organismů. Je věkem křehkosti, kdy stačí banální úraz a následky se stanou katastrofou. Z člověka v plné síle, se stane osoba se sníženou soběstačností. Bohužel jsou zde nemoci, které postihují nervovou soustavu, a proti nim není léku. Zůstává pouze lidský přístup, porozumění a pomoc při orientaci v čase a prostoru. Nemoci, jako Alzheimerova choroba, Parkinson, nebo stařecká demence nepříjdou v jednom okamžiku. Pomalu se vplíží do života a postupně ochromí tělo i duši. Postarat se o člověka s touto diagnózou je postupem času velmi náročné. Je pro ně nutná celodenní péče. I přes všechna takhle omezení, je stále osobností s vlastním příběhem, vzpomínkami, a s vlastní důstojností.

Domovy pro seniory jsou budovány tak, aby byly místy skutečného odpočinku ve stáří. Jsou vytvářeny zabydlené domácí prostory, kde se nacházejí předměty jako šicí stroj, lampové rádio nebo staré nástěnné hodiny, které nejen zútulňují, ale také ožívují vzpomínky. Trpělivá péče pečovatelek a klidné prostředí umožňuje, aby i lidé s mnoha omezeními danými stářím žili spokojeně a důstojně.

Cílem mé bakalářské práce je činnost, charakteristika a financování neziskové organizace Diakonie ČCE, středisko Myslibořice se zaměřením i na jednotlivé současné a zároveň i v úvahu přicházející další možné zdroje financování organizace.

Bakalářská práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. V teoretické části vás seznámím s pojmy, jako jsou národní hospodářství, neziskový sektor, sociální služby, hospodaření a v neposlední řadě fundraisingem. Praktická část se skládá z představení konkrétní organizace, její finanční analýzy a fundraisingu.

Diakonií ČC-středisko v Myslibořicích vzniklo 1. prosince 1991 jako jedno z mnoha středisek Diakonie ČCE. Svoji činností navázalo na činnost sociálních ústavů myslibořických, jejichž vznik se datuje k 13. červnu 1926.

Jedná se o nestátní neziskovou organizaci, která poskytuje svoje služby v menší vesnici Myslibořice na okrese Třebíč. Středisko má svoje sídlo v památkově chráněném zámku s přilehlým parkem a vodní nádrží. Poskytované služby využívají především senioři a lidé s různými druhy demence.

V Diakonii ČCE v Myslibořicích jsem začala pracovat od roku 2015. Nejprve jako dobrovolník a po absolvování kurzu „Pracovník v sociálních službách“, jsem pracovala jako terénní pečovatelka. Po několika měsících mi byla nabídnuta pozice pečovatelky na nově otevřeném oddělení, kde jsem se poté stala vedoucí oddělení. V roce 2019 jsem pozici opustila a přijala nabídku administrativní pracovnice a vedoucí Pečovatelské služby. Díky těmto zkušenostem jsem neváhala ve zvolení tématu mé bakalářské práce.

## 1 Národní hospodářství

Národní hospodářství je základem každého státu. Je to souhrn hospodářských činností uskutečňujících se na území státu, subjekty podnikání a občany. Věda, která zkoumá, jak ovlivňovat procesy, které probíhají v národním hospodářství, aby bylo dosahováno co nejvyšší úrovně při neustálém hospodářském růstu, se nazývá makroekonomie. (Nečadová, 2012)

### 1.1 Struktura národního hospodářství

Národní hospodářství je členěno podle různých hledisek. Shrnutím podniků s podobnými výrobky nebo činnostmi vznikají *hospodářská odvětví* (např. průmysl, zemědělství, kultura, obrana...). Hospodářská odvětví se seskupují na základě podobných znaků do *hospodářských sektorů* (primární, sekundární, terciární, kvadrální).

Úroveň národního hospodářství je míra, která vyjadřuje, jak je národní hospodářství schopno uspokojovat potřeby společnosti. Tuto úroveň ovlivňují základní činitelé (přírodní bohatství, obyvatelstvo, národní bohatství, politický a ekonomický systém). (Nečadová, 2012)

### 1.2 Národní hospodářství dle principu financování

*Ziskový (tržní) sektor*, jehož provoz a obnova je realizována z tržeb za prodané statky na principu nabídky a poptávky za tržní ceny. Cílem existence je dosahovat zisku.

*Neziskový (netržní) sektor*, subjekty zde fungující a produkující většinou smíšené statky získávají prostředky na svoji činnost převážně z přerozdělovacích procesů. Cílem existence není zisk, ale realizace poslání a z něj vyplývající užitky. (Nečadová, 2012)



Obrázek 1: Národní hospodářství dle principu financování  
(Nečadová, 2012)

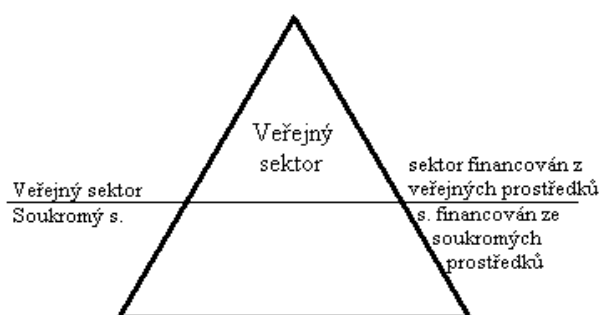
### 1.3 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Se zvláštním dělením národního hospodářství do jednotlivých sektorů přišel v minulosti švédský ekonom V. Pestoff, když rozdělil národní hospodářství na ploše trojúhelníku na:

- sektor veřejný a soukromý – podle kritéria vlastnictví,
- sektor ziskový a neziskový – podle kritéria ziskovosti,
- sektor formální a neformální – podle kritéria míry formalizace.

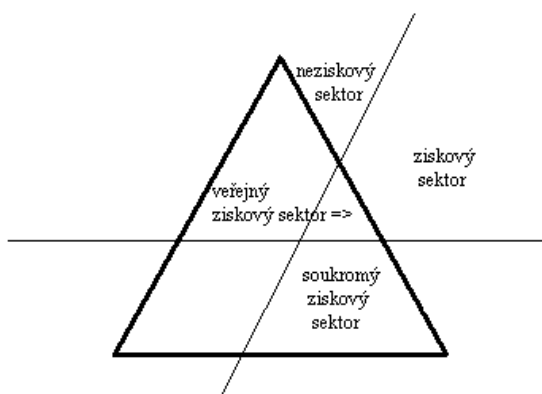
Jak je vidět na obrázcích níže, tyto sektory vymezuje pomocí trojúhelníku. Výhodou tohoto uspořádání je mimo jiné i to, že se z konečné podoby trojúhelníku dají vyčíst základní charakteristiky organizací, které v jednotlivých sektorech působí. (Nečadová, 2012)

*První fáze: (veřejný / soukromý sektor)*



**Obrázek 2: První fáze**  
(Nečadová, 2012)

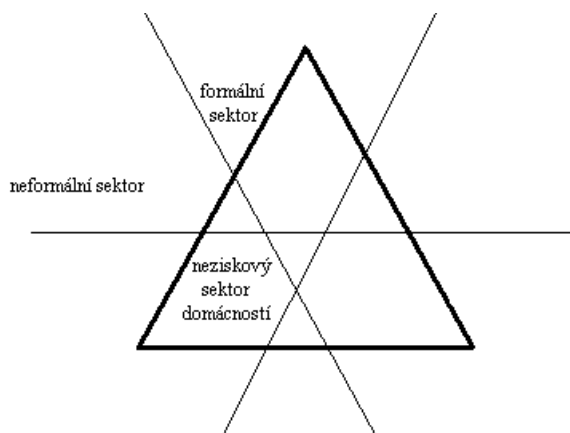
*Druhá fáze: (ziskový sektor, neziskový sektor)*



**Obrázek 3: Druhá fáze**

(Nečadová, 2012)

*Třetí fáze: (formální /neformální sektor) – zde se vymezuje sektor domácností*



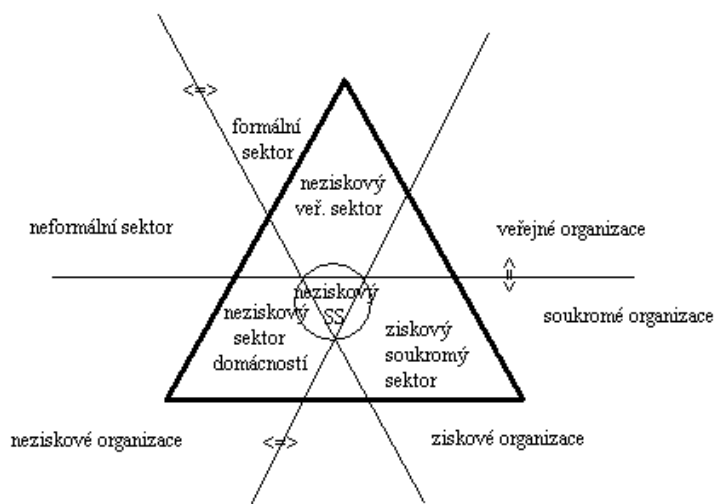
**Obrázek 4:** Třetí fáze  
(Nečadová, 2012)

formální sektor – dle legislativy

neformální sektor – volná sdružení bez právní subjektivity

neziskový sektor domácností – rodiny, sousedé, občanské komunity

*Konečná fáze – 4. fáze:*



**Obrázek 5:** Konečná fáze  
(Nečadová, 2012)

Hranice mezi sektory nejsou konstantní, ale mohou se pohybovat dle situace v národním hospodářství. Sektory se vzájemně ovlivňují, např. penzijní fondy – hraniční organizace.

Z předchozího obrázku je patrné, že v některých zónách se činnosti a poslání jednotlivých organizací působících ve vymezených sektorech překrývají. V tomto případě potom hovoříme o organizacích, které označujeme jako *organizace hraniční* či *smíšené*.

Příkladem *hraniční organizace* může být penzijní fond, neboť tento funguje na základě obchodního zákoníku, zpravidla jako akciová společnost, když od státu dostává ze zákona příspěvky z prostředků veřejných financí a vyprodukovaný zisk je rozdělován opět na základě zákona. (Nečadová, 2012)

Nebezpečí těchto hraničních organizací spočívá v přehnaném akcentu na ziskové aktivity, kdy dochází ke konfliktu cílů.

Takovým zvláštním příkladem hraniční organizace je i státní podnik, který byl zřízen státem (některou institucí veřejného sektoru – např. ministerstvem) za účelem podnikání (tedy snaží se a usiluje o výsledek hospodaření ve formě zisku), ale hospodaří se státním majetkem.

Jako *smíšenou organizaci* bych uvedla soukromou střední školu, která zasahuje svým posláním do veřejného sektoru, má privátní charakter a zpravidla bývá z určité části financována i z prostředků veřejných financí.

*Hybridní organizace* – mezi státem a třetím sektorem, tj. soukromým neziskovým (nevládním) sektorem. Pestoff říká, že se zde mohou objevit.

Přínosem obou zmiňovaných členění je, že rozlišují neziskový sektor domácností a neziskový nestátní sektor, protože u některých jiných členění tyto sektory splývají v obecnějším pojmu občanská společnost. (Nečadová, 2012)

## 2 Neziskový sektor

Neziskový sektor je velmi široký pojem, pod kterým se skrývají organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti, stupně formalizovanosti, rozsah a kvalita marketingových a komunikačních aktivit. Je prakticky nemožné vymezit nějaký obecný model neziskové organizace a definovat neziskový produkt. Ze stejných důvodů není možné ani dávat žádné obecně platné marketingové rady či doporučení, podle kterých by se všechny takové organizace mohly řídit.



## 2.1 Pojem neziskovost

Neziskové jsou ty subjekty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku. Neziskovost pochopitelně neznamená, že by takové organizace byly zcela vyloučeny z uvažování v ekonomických souvislostech, nebo že by jejich provoz byl zadarmo. Neznamená to ani, že by jim bylo zásahem vyšší moci znemožněno vytvořit účetní zisk, což by koneckonců ani nebylo technicky proveditelné. Neziskovost znamená, že pokud takové organizace vytvoří účetní zisk, nemohou je rozdělit mezi své zakladatele (majitele), členy či zaměstnance, ale musí jej použít na podporu realizace svého poslání, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb. (Bačuvčík, 2011)

## 2.2 Opodstatnění existence neziskových organizací

Příčinou vzniku neziskových organizací se stalo právo sdružování, které je i jedním ze základních atributů demokratických států. Jde o institucionalizování snahy určité skupiny lidí žijících a spolupracujících na daném území organizovat se a vzájemně usměrňovat své jednání k tvorbě společensky užitečných věcí a aktivit, případně se podílet na veřejné politice. Svoboda sdružování je jistou formou účasti na moci. Svoboda sdružování je základním principem demokratického systému a existence neziskových organizací může zabránit zneužívání státní moci.

Dalším faktorem významným pro existenci organizací neziskového soukromého sektoru je princip dobrovolné práce. To je činnost, kterou dobrovolník vykonává ve prospěch druhých, nepovinně a bez nároku na odměnu. Dobrovolníky se stávají jak lidé starší, osamělí, kteří hledají smysluplné naplnění volného času, tak i mladí lidé, aby získali nové zkušenosti a získali smysluplnou náplň svého volného času. Dále pak lidé např. po uzdravení se z vážné nemoci, úmrtí v rodině, ztrátě zaměstnání. Příslušníci menšin či etnických skupin, často lidé s nižšími příjmy.

Dobrovolnická práce s sebou přináší mnoho pozitivních faktorů. Přínosem pro dobrovolníky je pocit seberealizace, důležitosti a uspokojení, získání nových zkušeností a znalostí, nových přátel, zážitků a zábavy. Přínosem pro samotnou neziskovou organizaci je především úspora mzdových nákladů a pro společnost je to výchovný efekt v oblasti mezilidských vztahů.

Specifickým typem dobrovolnictví je firemní dobrovolnictví. Tím se rozumí jednodenní či vícedenní dobrovolnická práce zaměstnanců firmy ve vybrané neziskové organizaci. Dalším stupněm je krátkodobé zařazení zaměstnance firmy na práci v neziskové organizaci. Pracovník tak může rozvíjet svoje další schopnosti, získat nové zkušenosti a poznat nové prostředí.

Stále častěji je možné se setkat s virtuálním dobrovolnictvím poskytovaným prostřednictvím internetu. Dobrovolník zde poskytuje služby v oblasti ekonomické, daňové či právní nebo například pro organizaci vytváří webové stránky. (Stejskal Jan, 2010)

## **2.3 Členění neziskového sektoru**

*Neziskový veřejný sektor*, který je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je dosahována tzv. poskytováním veřejné služby.

*Neziskový soukromý sektor*, jehož cílovou funkcí není přímý užitek. Je financován ze soukromých financí, tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit tyto své finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk.

*Sektor domácností*, jenž má v rámci národního hospodářství významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu. (Nečadová, 2012)

## **2.4 Základní charakteristiky neziskových organizací**

V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Základní charakteristika vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/92 Sb.; o daních z příjmů. Jde o organizace charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.

### **2.4.1 Znaky neziskových organizací**

Obecně lze neziskové organizace charakterizovat těmito společnými znaky:

- jsou právnickými osobami (s výjimkou organizačních složek),

- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

Soukromé neziskové organizace se dále vyznačují těmito společnými znaky:

- mají ze zákona povolenou svoji autonomii, tj. nejsou řízeny z vnějšího okolí,
- členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor),
- vytváří neformální členské struktury, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svoji činnost.

#### **2.4.2 Vize a poslání neziskových organizací**

Formulace vize bývá prvním krokem při zakládání organizace, je zároveň předpokladem úspěšného uplatnění jejího poslání i vypracování strategického projektu. *Vize* (představa) vyjadřuje základní orientaci organizace, to znamená, čím by měla organizace být, kam se chce ve své oblasti činnosti dostat. Jde obvykle o vnitřní představy manažerů týkající se budoucnosti organizace. K základním charakteristikám formulování vize patří:

- hledí do daleké budoucnosti,
- její definice je krátká,
- je srozumitelná pro každého,
- může ji sdílet několik organizací (v místě, regionu, státě atd.).

Příklady vizí pro neziskové organizace:

- Chceme, aby i nemocné děti byly šťastné.
- Chceme zvyšovat vzdělanost společnosti.
- Chceme pomáhat starým a nemocným lidem.
- Chceme ochraňovat a udržovat kulturní dědictví.

- Chceme krajinu, ve které budou existovat udržitelné podmínky pro její rozvoj.

*Poslání* (mise) vymezuje důvod existence ekonomického subjektu a má oproti vizi zcela konkrétní charakter. Poslání musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací. Takové poslání je základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.

U neziskové organizace je poslání definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb. Např.: Posláním vysoké školy je uspokojování potřeb vzdělání prostřednictvím produkce statků a služeb, kterými je profilován student jako vzdělaný odborník. Posláním veřejné knihovny je uspokojování kulturních potřeb prostřednictvím produkce služeb zpřístupňujících knižní fond veřejnosti.

## 2.5 Typy neziskových organizací

Podle citovaného zákona o daních z příjmů patří mezi neziskové organizace následující typy organizací:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu
- občanská sdružení včetně odborových organizací
- politické strany a politická hnutí
- státem uznávané církve a náboženské společnosti
- nadace a nadační fondy
- obce
- příspěvkové organizace
- státní fondy
- obecně prospěšné společnosti
- veřejné vysoké školy

Uvedený přehled organizací však není pro pochopení poslání a cílů neziskových organizací dostačující. Za tímto účelem se neziskové organizace klasifikují podle různých kritérií:

*Kritérium zakladatele*

- a) organizace založené veřejnou správou, tj. státní správou (ministerstvo, ústřední úřad státní správy) nebo samosprávou (obec, magistrát, kraj), nazývají se *veřejnoprávní organizace*,
- b) organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou nazývané *soukromoprávní organizace*,
- c) organizace, které vznikly jako *veřejnoprávní instituce*, kde výkon veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona, např. veřejná vysoká škola.

*Kritérium globálního charakteru poslání*

- a) *organizace veřejně prospěšné*, které jsou založeny za účelem produkce, veřejných a smíšených statků uspokojujících potřeby veřejnosti, např. charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa,
- b) *organizace vzájemně prospěšné* založené za účelem vzájemné podpory skupin občanů, které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je uspokojování svých vlastních zájmů (musí jít však o takové zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, neodporují zájmům druhých občanů). Jde např. o aktivity v oblasti kultury, realizace profesních zájmů, při ochraně zájmů určitých skupin.

*Kritérium financování*

- a) organizace financované *zcela z veřejných rozpočtů* (organizační složky státu a územních celků),
- b) organizace financované *zčásti z veřejných rozpočtů*, na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí),
- c) organizace financované *z různých zdrojů* (z darů, sbírek, sponzoringu, grantů, vlastní činností),
- d) organizace financované zejména *ze svých vlastních příjmů*. (Šimková, 2009)

## 2.6 Typologie neziskových organizací

S využitím poznatků z teorie i praxe se jeví jako nejvhodnější rozdělení organizací působících v neziskovém sektoru do *pěti skupin* s následujícími typologickými znaky:

- a) Neziskové soukromoprávní organizace *vzájemně prospěšné*, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.
- b) Neziskové soukromoprávní organizace *veřejně prospěšné*, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
- c) Neziskové veřejnoprávní organizace typu *organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků* s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost.
- d) Neziskové *ostatní veřejnoprávní organizace*, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost.
- e) Neziskové soukromoprávní organizace typu *obchodních společností a jim podobných* (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti. (Rektořík, 2010)

## 2.7 Cenová strategie neziskových organizací

Neziskové organizace se většinou zabývají spíše náklady než zisky. Nestátní neziskové organizace smí za poskytování svých služeb získávat příjem, avšak pouze prvních 300 000 Kč zisku nepodléhá dani z příjmu. Stranu příjmů v rozvaze představuje více či méně veřejný zájem. Avšak poplatky za vstupné do muzeí, galerií apod. jsou cenové záležitosti. Zákazníci mají obvykle svůj názor na to, kolik by za dané služby měli platit, mluvíme o tzv. hladinovém efektu, tedy o limitní ceně. U neziskových organizací je tato hladina poměrně nízká, protože se očekává, že vzdělání, zdraví a muzea budou „zdarma“. Neziskové organizace, které se rozhodnou účtovat běžnou tržní cenou, pak narazí na odpor.

S výjimkou registrovaných poskytovatelů sociálních služeb umožňuje legislativa organizacím osobního sektoru vybírat za své služby peníze k pokrytí nákladů. Většina organizací však své produkty oceňuje na základě částky, kterou jsou za ni ochotni nebo schopni platit jejich klienti a uživatelé. Dochází tak k podhodnocování cen služeb.

K motivům sponzorů a dárců patří například sebehodnocení, uznání či prestiž. V některých případech mohou být dary poskytovány z potřeby ochrany vlastní osoby, ze strachu z ohrožení (například na výzkum rakoviny) nebo ze strachu či pod tlakem okolí nebo v zaměstnání. Důvodem může být i snaha zbavit se charitativního pracovníka žádajícího dar.

Názory dárců na to, kolik by měli dát, závisí na jejich očekávání. Pokladnička při Tříkrálové sbírce napovídá, že se očekávají mince či menší bankovky, zatímco při večeři pořádané na charitativní účely se očekávají několikatisícové dary. Tyto dary jsou „cenami“, které charitativní organizace „účtují“ za výhody hledané spotřebiteli, v tomto případě dárci. (Vašítková, 2014)

### **3 Sociální služby**

Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří hlavně senioři, a dále lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí „na okraji“ společnosti.

Cílem služeb bývá mimo jiné:

- podporovat rozvoj nebo alespoň zachování stávající soběstačnosti uživatele, jeho návrat do vlastního domácího prostředí, obnovení nebo zachování původního životního stylu,
- rozvíjet schopnosti uživatelů služeb a umožnit jim, pokud toho mohou být schopni, vést samostatný život,
- snížit sociální a zdravotní rizika související se způsobem života uživatelů.

Základními činnostmi při poskytování sociálních služeb jsou pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Obsah základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb stanoví prováděcí předpis.

Sociální služby jsou souhrnem odborných činností, které pomáhají člověku řešit nepříznivou sociální situaci. Protože jsou příčiny těchto situací různé, existuje celá škála druhů sociálních služeb.

*Sociální služby jsou dle zákona členěny do tří základních oblastí:*

- Sociální poradenství, které je obvykle specializované pro určitou cílovou skupinu či situaci, přičemž základní poradenství je nedílnou součástí všech sociálních služeb.
- Služby sociální péče zahrnují služby, jejich hlavním cílem je zabezpečovat lidem základní životní potřeby, které nemohou být zajištěny bez péče a pomoci jiné osoby.
- Služby sociální prevence slouží zejména k předcházení sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy sociálně negativními jevy.

*Sociální služby jsou dle zákona členěny také podle místa jejich poskytování:*

- Terénní služby jsou poskytovány v prostředí, kde člověk žije, tj. v domácnosti, v místě, kde pracuje, vzdělává se nebo tráví volný čas. Příkladem může být pečovatelská služba, osobní asistence či terénní programy pro ohroženou mládež.
- Za ambulantními službami člověk dochází do specializovaných zařízení, jako jsou například poradny, denní stacionáře pro osoby se zdravotním postižením nebo kontaktní centra pro osoby ohrožené závislostí na návykových látkách.
- Pobytové služby jsou poskytovány v zařízeních, kde člověk v určitém období fakticky celoročně žije. Jedná se především o domovy pro seniory či pro lidi se zdravotním postižením, ale patří sem také tzv. chráněné bydlení pro lidi se zdravotním postižením či azylové domy pro matky s dětmi nebo osoby bez přístřeší. (Holaňová, 2011)

### **3.1 Financování sociálních služeb**

Je pochopitelné, že už jen s ohledem na svoji podstatu, tj. pomoc lidem v tíživé sociální situaci, nemohou být sociální služby službami tržními – tedy založenými čistě na



komerční bázi, kdy jejich poskytovatel inkasuje plnou tržní cenu přímo od klienta. To si lze jenom těžko představit minimálně ze dvou důvodů:

- řada klientů by neměla dostatek prostředků na nákup takové služby (tíživá sociální situace je totiž zpravidla úzce spjata i s nedostatkem finančních prostředků),
- řada klientů, by bez ohledu na svoji finanční situaci, takovou službu na trhu ani sama aktivně nehledala.

Z toho lze dovodit, že stát i samospráva musejí aktivně řešit nejenom financování sociálních služeb na bázi sociální solidarity – tj. přerozdělování peněžních prostředků ve společnosti, ale také dostatečnou osvětu, poradenství a aktivní pomoc ve smyslu vyhledávání ohrožených spoluobčanů a jejich „nasměrování“ na odpovídající typ sociální služby.

Ve vztahu ke klientům – uživatelům sociálních služeb jsou tyto služby vždy dotovány veřejnými prostředky. V některých případech zcela, což znamená, že je služba klientovi poskytována zdarma. Tyto služby jsou specifikovány v § 72, zákona č. 108/2006 Sb. a jedná se vesměs o sociální služby, kde by jakákoliv platba byla významnou bariérou jejich využívání, což by ve svém důsledku mohlo klienta ohrozit na zdraví či životě. Naproti tomu další skupina sociálních služeb je poskytována za úhradu, i když ani zde klient neplatí plnou nákladovou cestu. Sociální služby poskytované za úhradu jsou specifikovány v § 73-77, zákona č. 108/2006 Sb. Jedná se vesměs o služby, kde je z nějakého důvodu žádoucí, aby se klient na nákladech na jejich poskytování alespoň částečně podílel.

Dostupnost sociálních služeb poskytovaných za úhradu je řešena státní dávkou – a sice příspěvkem na péči. Jeho pobíráním navíc nejsou popřeny ani nároky na další sociální příjmy – ať už v podobě starobního nebo invalidního důchodu či jiných dávek. (Kaczor, 2015)

Přestože sociální služby jsou financovány vícezdrojově, k očekávanému prolevnění systému na veřejných výdajích nedošlo, což má za následek, že se vyvíjí tlak na větší dofinancování provozních ztrát ze služeb. Prostředků však není ve veřejných rozpočtech dost na udržení celé sítě služeb a není výjimkou, že jsou poskytovatelé výrazně podfinancováni. V důsledku toho mizí diverzita služeb, snižuje se jejich

kapacita, v nejhroších případech i jejich kvalita. Aby k tomu nedocházelo, je nezbytné hledat nové finanční zdroje. (Hloušek, 2013)

## 4 Hospodaření

Podmínkou hospodaření každé organizace (ziskové i neziskové) je důsledná a podle závazných předpisů vedená účetní evidence výnosů a nákladů, aktiv a pasiv, toku finančních prostředků, zdanění příjmů, majetku a služeb.

Za tímto účelem se i u neziskových organizací vyžaduje:

- *znalost účetních a daňových předpisů,*
- schopnost připravit *účetní doklady* a vstupy do těchto dokladů, včetně oběhu účetních dokladů a přesného vymezení kompetencí pro jejich schvalování a evidenci,
- zavedení dokonalého systému *zpracování kalkulací nákladů* na jednotlivé činnosti za účelem tvorby cen a především pro zajišťování efektivnosti vynaložených nákladů (zejména nákladů hrazených z prostředků veřejných rozpočtů a podléhajících veřejné kontrole),
- *výsledky hospodaření neziskových organizací podléhají veřejné kontrole*, jsou předmětem auditu, příp. slouží dárcům a sponzorům k informování o způsobu naložení s jejich darovanými prostředky,
- *účetnictví* neziskových organizací se řídí stejnými principy jako účetnictví v organizacích ziskových, i když existují samozřejmě rozdíly vyplývající např. z rozdílného zdanění neziskových organizací – daňové úlevy, např. u daně z příjmů, z nemovitostí. (Šimková, 2009)

### 4.1 Hospodaření a rozpočet příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace jsou řazeny mezi veřejnoprávní neziskové organizace, jsou založeny za účelem poskytování veřejných statků, jsou právnickou osobou veřejného práva, vznikají i zanikají rozhodnutím svého zřizovatele a hospodaří podle svého rozpočtu.

Rozpočet příspěvkové organizace musí být dle zákona sestaven jako vyrovnaný, tudíž rozdíl vzniklý mezi rozpočtovanými výnosy a rozpočtovanými náklady musí být pokryt z prostředků zřizovatele.

Z hlediska hospodaření je příspěvková organizace napojena na rozpočet svého zřizovatele saldem svého rozpočtu. Vlastní příjmy organizace většinou nestačí na pokrytí nákladů spojených se zabezpečováním zpravidla smíšených veřejných statků, proto jsou chybějící prostředky poskytovány ve formě dotací, a to příspěvkem na běžný provoz a příspěvkem na investice z rozpočtu zřizovatele. Příspěvek na provoz je plánovaný a měl by být závazným finančním ukazatelem, který je z rozpočtu zřizovatele poskytován v návaznosti na stanovené výkony nebo jiná kritéria potřeb. Velikost příspěvku poskytnutého na provoz příspěvkové organizace je tedy rozdílem mezi rozpočtovanými (plánovanými) výnosy, bez příspěvku zřizovatele, a rozpočtovanými (plánovanými) náklady, které jsou u většiny organizací, které poskytují veřejné služby, vyšší než rozpočtované (plánované) výnosy.

Příspěvková organizace se v průběhu roku snaží hospodařit s peněžními prostředky získanými vlastní (resp. hlavní) činností, s peněžními prostředky od jiných osob a dalšími finančními prostředky, a až pokud tyto nestačí, pak jsou využity i peněžní prostředky z rozpočtu zřizovatele ve formě příspěvku.

Pokud má příspěvková organizace povolenou zřizovatelem doplňkovou (jinou) činnost, tato by měla navazovat na hlavní účel příspěvkové organizace. Vzhledem k charakteru doplňkové činnosti nesmí tato činnost narušovat plnění hlavního účelu, ke kterému byla organizace zřízena, což v praxi znamená, že i v případě, že i v případě, že by doplňková činnost byla pro organizaci ekonomicky výhodnější, nesmí dostat přednost před činností hlavní. Ze zákona je pak dána povinnost sledovat hospodaření v hlavní a doplňkové činnosti odděleně. (Vrabková, 2017)

## **5 Fundraising**

Samotný výraz FUNDRAISING se v češtině nepřekládá a představuje obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací. Z jiného hlediska může být chápán také jako nástroj, jehož pomocí můžeme ostatní inspirovat jiné k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.

Fundraising není jen o získávání peněžních prostředků potřebných k přežití. V širším slova smyslu jde o získávání důvěry a s tím související stabilitu a trvalou udržitelnost organizace. V neposlední řadě velmi důležitou roli hraje schopnost oslovit a přivést k organizaci nové členy, příznivce a přátele. Možná by dle ní bylo vhodnější nehovořit na začátku o "fund-raisingu" (fund = prostředky, zdroje, peníze), ale o "friend-raisingu" (friend = přítel). (Hloušek, 2013)

## **5.1 Role fundraisingu v neziskových organizacích**

Chce-li být organizace vnímána jako úspěšná nejen v přítomnosti, ale také v budoucnu, je pravděpodobné, že bude muset rozšiřovat a rozvíjet svou činnost. Zlepšit nabízené služby, začít působit v dalších oblastech a regionech, provést výzkum, věnovat se kromě běžného poskytování služeb i kampaním ve prospěch veřejných zájmů, experimentovat a inovovat. To vše vyžaduje více peněz – peněz, které bude třeba sehnat.

Nejlepší pro organizaci je co největší diverzifikace zdrojů, ze kterých získává prostředky na realizování všech svých činností. Řadu organizací však podporuje hlavní dárci, který poskytuje většinu potřebných prostředků (u českých neziskových organizací se ještě stále setkáváme s každoročním podáváním projektu k jednomu poskytovateli grantu ve více méně stále stejné podobě), čímž se organizace lehce dostává do stavu závislosti, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může vyvolat finanční krizi. Rozšíření fundraisingové základny o další dárce takovou závislost omezí.

Fundraising není jen o získávání prostředků potřebných k přežití v tuto chvíli. Dotýká se především toho, zda bude organizace životaschopnou a stabilní organizací, která bude trvale udržitelná. Diverzifikace zdrojů je proto více než vhodnou fundraisingovou strategií. (Šobánková, 2010)

## **5.2 Profesionální fundraiser**

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

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

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

Práce fundraisera je náročná časově a také jsou v ní častá zklamání – dárce podpořil jinou organizaci, úřad nevybral váš projekt. Různé zdroje pro firemní fundraising uvádí, že dobrý fundraiser má úspěšnost 5-10 procent. (Šedivý, 2009)

### **5.3 Metody fundraisingu**

Pod pojmem fundraising si většina představí osobní práci s dárce, která je považována za nejúčinnější metodu získávání finančních prostředků. Ovšem nejen osobním kontaktem s dárce je neziskový sektor živ. Zejména v podmínkách české společnosti by pouze prostřednictvím této metody nebyla většina organizací schopna financovat své aktivity. Proto jsou zde ještě další metody, které jsou českými neziskovými organizacemi používány daleko častěji.

Metody fundraisingu tedy můžeme rozdělit na tři skupiny:

- individuální práce s dárce
- grantové žádosti a projekty
- fundraising na místní úrovni – jednotlivé techniky

### **5.4 Diverzifikace zdrojů**

Charakteristiky pěti partnerů poskytujících prostředky:

- a) Podniky a firmy

Jsou motivováni především podnikatelskými zájmy a dárcovství se pohybuje v oblasti filantropie a sponzorství. Většinou jsou ochotni přispět na nekontroverzní a bezpečná témata a doba podpory může být až na tři roky. Rozhodnutí o poskytnutí příspěvku zpravidla leží na klíčové osobě.

b) Nadace a nadační fondy

Od těchto dárců nemůžeme očekávat hmotné dary, ale pouze finanční podporu. Mají vlastní politiku, dle které udělují prostředky, základem jsou však předem daná pravidla. U nadací a nadačních fondů je nutné se trefit do jejich priorit, kterým nejčastěji bývá řešení problémů a pomoc v nouzi. Pokud vaše organizace nadaci zaujme je ochotna vám prostředky poskytnout až na pětileté období. U těchto prostředků není nutná „nadměrná“ administrativa, nadace požadují spíše upřímné zprávy o tom, že jejich prostředky opravdu pomáhají.

c) Státní správa a samospráva

Největší byrokracie, vedená striktní politikou. Často je proto nutno vypracovávat složité žádosti a vyplňovat komplikované formuláře. Výhodou je ovšem poskytování široké škály prostředků. Výjimkou není ani zpětné financování, kdy organizace získá veškeré prostředky až po ukončení projektu. Do takovéto akce se tedy mohou pustit jen organizace, které mají dostatečný kapitál, aby si mohly projekt předfinancovat samy. Tento trend je zejména patrný v oblasti Strukturálních fondů. Také je často požadováno partnerství s jinými organizacemi či spolupráce s dalšími subjekty.

d) Jednotlivci

Zde je dárcovství závislé především na citové oblasti. Jde o podporu „dobré věci“. Jedinci zřídka kdy očekávají protislužbu. Většinou se jedná pouze o krátkodobou formu financování, jednorázový příspěvek, který ve většině případů bývá neplánovaný. Jedinci jsou zpravidla nejvíce ovlivněni osobou, která je žádá, je proto vhodné nezapomínat na řádné proškolení a přípravu dobrovolníků či profesionálů, kteří s jednotlivci pracují.

e) Další organizace

Chovají se podobně jako jednotlivci a podle toho se také musíme chovat my k nim.

Na logiku se obracíme při získávání peněz od vlády a společnosti, zatímco u jednotlivců musíme nejprve zapůsobit na jejich city, a až pak jim dát logické důvody. U nadací je to pak trochu od obojího – ctí pravidla, ale respektují lidskou stránku.

Obecně tedy diverzifikace zdrojů hovoří o stabilitě organizace či projektu. Čím více zdrojů, tím je projekt stabilnější. Pokud je financován pouze z jednoho zdroje a ten vyschne, projekt rázem končí. Proto je lepší mít více menších zdrojů, než jeden obrovský. (Šobáňová, 2010)

## 5.5 SWOT analýza

Z jednotlivých fází strategického plánu rozvoje se pro úspěch neziskové organizace jeví jako nejdůležitější dobře realizovaná SWOT analýza. Tím nejsou potlačovány ostatní fáze rozvojového plánu organizace, jen je brán v úvahu předpoklad, že tyto fáze jsou podrobovány dostatečným rozborům v odborné literatuře, případně jsou zahrnuty do následných kapitol.

S plánováním nelze začít, aniž jsou dokonale prozkoumány vnitřní a vnější faktory působící na činnost neziskové organizace. Nástrojem k takovému zkoumání je jednoznačně SWOT analýza (zkratka pro *Strenghts* – silné stránky, *Weaknesses* – slabé stránky, *Opportunitis* – příležitosti a *Threats* – hrozby).

Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory efektivnosti organizace. Příležitosti a hrozby vymezují vnější prostředí, vnější faktory efektivnosti organizace. Seznam příležitostí většinou obsahuje dostupné finanční zdroje, zájem donátorů a vymezeného segmentu společnosti a s tím související například podněty ke zlepšení kvality služeb, podněty k mezinárodní spolupráci, a především výsledky rozboru politického ovzduší.

Seznam hrozeb obsahuje například výsledky průzkumu z konkurenčního prostředí uvnitř vybraného segmentu realizace poslání neziskové organizace, hrozbu omezení financování připravovaných projektů od veřejného sektoru, ale také od nadnárodních organizací, nedostatek invencí a s tím souvisejících inovačních procesů v oblasti zájmů, negativní rozvojové procesy národní ekonomiky. Nezisková organizace, která není schopna využít metody SWOT analýzy pro tvorbu svých strategických plánů, není hodna existence v neziskovém sektoru, neboť v zásadě neví, jak realizovat své poslání.

Při tvorbě SWOT analýzy je především zapotřebí umět zhodnotit programy, které nezisková organizace realizuje v tom daném období. Jde o hodnocení portfolia organizace, které by mělo být členěno na projekty beze sporu úspěšné, které velkou měrou přispívají k zajištění poslání organizace, dále projekty, které by se mohly úspěšnými stát, projekty beznadějné, na jejichž realizaci se doslova plýtvá finančními prostředky, ale také projekty, které jsou částečně mimo poslání, ale jsou finančně velmi úspěšné. (Rektořík, 2010)



## **6 Představení ČCE Diakonie-středisko v Myslibořicích**

Historie poskytovaných sociálních služeb v Myslibořicích sahá až do roku 1926, kdy byly za účasti široké veřejnosti otevřeny "sociální ústavy myslibořické". V tuto dobu sloužil domov především jako sirotčinec, dětský domov, starobinec a ústav pro nemocné. Od té doby došlo jak ve vedení domova, tak v poskytovaných službách k mnoha změnám.

V současné době poskytuje služby zejména seniorům, kteří již nemohou sami zvládnout některé ze základních sebe-obslužných činností. Nabízí také služby pro lidi, kteří trpí různými typy demence, zvláště Alzheimerovou chorobou.

### **6.1 Zásady organizace**

Zásady při poskytování sociální služby vychází ze společně sdílených diakonických hodnot:

MILOSRDENSTVÍ – respektujeme individualitu každého člověka, při péči uplatňujeme jednotný a laskavý přístup všech pracovníků

FORTELNOST – při poskytování služby udržujeme profesionální hranice, dbáme na odbornost a kvalitu naší péče, dodržujeme mlčenlivost

SPOLEČENSTVÍ – v pracovním týmu spolupracujeme, vzájemně se podporujeme a inspirujeme

NADĚJE – v obtížných situacích nepropadáme rutině a rezignaci, ale hledáme nové cesty a možnosti

### **6.2 Domov pro seniory**

#### **6.2.1 Poslání**

Posláním služby Domov pro seniory je poskytovat podporu a péči seniorům, kteří potřebují v každodenních činnostech pravidelnou pomoc druhé osoby. Důraz se klade zejména na respektování individuálních potřeb a zajištění klidného, plnohodnotného a důstojného prožívání života.

### **6.2.2 Okruh osob**

Senioři od 60 let věku, kteří upřednostňují pobyt v křesťanském prostředí, a vlivem, stárí, nemoci a ztráty soběstačnosti:

- nejsou schopni sami si zajistit své životní potřeby
- mají sníženou schopnost sebeobsluhy
- nemohou již nadále zůstat ve svém domácím prostředí.

### **6.2.3 Ubytování**

Pro 105 klientů nabízí ubytování v jedno, dvou a výjimečně třílůžkových pokojů. Část pokojů je vybavena vlastním hygienickým zařízením. Pokoj si klient může dovybavit drobnostmi z domova, které jsou pro něj důležité a má je rád.

### **6.2.4 Cíle Domova pro seniory**

Klient prostřednictvím služby:

- Má zajištěnu profesionální péči se zachováním jeho individuality.
- Má zajištěno prostředí, kde se cítí dobře a bezpečně.
- Udržuje si vazbu na rodinu.

## **6.3 Domov se zvláštním režimem**

### **6.3.1 Poslání**

Posláním Domova se zvláštním režimem je poskytovat potřebnou péči lidem, kteří v důsledku projevů demence potřebují pravidelnou pomoc druhé osoby a nemohou již nadále zůstat ve své domácnosti. Důraz je kladen zejména na respektování individuálních potřeb a lidských práv, zajištění důstojného prožívání života a zapojení do společenského dění.

### **6.3.2 Okruh osob**

Lidé s demencí, zejména s Alzheimerovou nemocí starší padesát let, kteří upřednostňují pobyt v křesťanském prostředí a vlivem stáří, nemoci a ztráty soběstačnosti:

- nejsou schopni se orientovat ve známém prostředí
- nedokáží přiměřeně vyhodnotit rizikové situace, kdy by mohli sami sebe vážně ohrozit na zdraví nebo životě
- mají sníženou schopnost sebeobsluhy
- mají sníženou schopnost komunikace a dorozumění se s okolím.

### **6.3.3 Ubytování**

Nabízí jednolůžkové, dvoulůžkové a dva pokoje třílůžkové. Pokoje jsou vybaveny nábytkem a umyvadlem. Některé pokoje jsou vybaveny malou kuchyňskou linkou a sprchovým koutem. Kapacita této služby je 31 lůžek. Pokoj si klient může dovybavit drobnostmi z domova, které jsou pro něj důležité a má je rád.

### **6.3.4 Cíle Domova se zvláštním režimem**

Klient prostřednictvím služby:

- Má zajištěnu profesionální péči se zachováním jeho individuality.
- Má zajištěno příjemné a bezpečné prostředí
- Udržuje si vazbu na rodinu

## **6.4 Pečovatelská služba**

Terénní služba je realizována v domácnostech klientů v obci Myslibořice a jejím okolí každý den (PO - NE) dle kapacity a možnosti služby v časovém intervalu od 7.00 do 20.00 hod.

Ambulantní služba je poskytována v budově Diakonie ČCE - střediska v Myslibořicích v pracovních dnech (PO - PÁ) od 7.00 do 15.00 hod.

Dovoz obědů se provádí každý den od 10.30 do 14.00 hod.

#### **6.4.1 Poslání**

Posláním terénní a ambulantní pečovatelské služby je poskytnout pomoc a podporu lidem tak, aby mohli zůstat dál ve svém domácím prostředí.

#### **6.4.2 Okruh osob**

Senioři od 60 let a dospělí od 19 let se zdravotním postižením, kteří z důvodu snížené soběstačnosti nejsou schopni si sami zajistit své životní potřeby.

#### **6.4.3 Cíl Pečovatelské služby**

Klient prostřednictvím služby má vytvořeny podmínky pro zachování obvyklého způsobu života v domácím prostředí.

### **6.5 Další poskytované služby, činnosti a aktivity**

#### **6.5.1 Sociální práce**

Sociální poradenství zajišťují kvalifikované sociální pracovníce. Jsou zpravidla prvními osobami, se kterými se zájemce o služby setkává. Sociální pracovníce spoluvytvářejí metodiky pro poskytování našich služeb a zavádějí do praxe standardy kvality. Vedou také evidenci žadatelů o služby.

Sociální pracovníce také zajišťují dodržování práv a zájmů klientů. V rámci jednání se zájemcem o službu poskytují základní informace o Domově, zjišťují požadavky a očekávání budoucího klienta. Při nastěhování nového klienta do Domova s ním sepisují Smlouvu o poskytování služby a seznamují jej se všemi interními pravidly. Spolupracují při sestavení individuálních plánů. Pomáhají při vyřizování osobních i úředních záležitostí, zajišťují sociální a právní pomoc ve spolupráci s dalšími institucemi.

#### **6.5.2 Spolupráce s okolím**

Středisko spolupracuje se školami v okolí nejen při realizaci různých volnočasových aktivit. Studentky SOŠ v Moravských Budějovicích absolvují v organizaci potřebnou praxi. Seznamují se tak již během studia se specifiky práce v sociálních službách, učí se

komunikovat a správně jednat s klienty a získávají cenné zkušenosti pro svou budoucí práci.

### **6.5.3 Zdravotní péče**

Odbornou zdravotní péči poskytuje tým 10 registrovaných zdravotních sester v nepřetržitém provozu. Dvě registrované sestry z tohoto týmu provádějí ošetrovatelskou rehabilitaci. Pracují samostatně a vždy se musí umět správně rozhodnout při řešení akutní změny zdravotního stavu klienta. Do zařízení dochází 2x týdně praktický lékař, 1x měsíčně kožní lékař a 1 x měsíčně psychiatr.

Středisko spolupracuje také s ambulantními a lůžkovými zdravotnickými zařízeními v regionu a podle potřeby zajišťuje vyšetření u odborných lékařů.

Zajišťují také obstarání a dovoz léků předepsaných lékařem i léků volně prodejných.

### **6.5.4 Aktivizační činnost**

Každý všední den dopoledne se mohou klienti podle zájmu účastnit aktivizačních činností. Většinou se jedná o ruční práce, které zlepšují jemnou motoriku, práce s keramickou hlínou, zpracování ovoce nebo pletení košíků z papíru a pedígu, šití polštářků. V poslední době jsou u klientů velmi oblíbené antistresové omalovánky. Od roku 2015 jsou zavedeny do péče prvky Smyslové aktivizace. Tato metoda je prospěšná především osobám s různým typem demence nebo lidem ve vysokém věku. Pracuje s dosud zachovanými schopnostmi klientů. Umožňuje pomocí smyslových vjemů oživovat vzpomínky a nahrazovat funkce mozku, poškozené demencí.

Kromě těchto aktivit pořádá středisko během roku besedy se zajímavými lidmi, koncerty různých žánrů, turnaje ve společenských hrách, dětská vystoupení, výlety do přírody, návštěvy zajímavých míst nebo návštěvy divadla podle přání klientů.

### **6.5.5 Nákupy**

Každý všední den si mohou klienti i zaměstnanci přímo v budově zámku nakoupit základní potraviny, drogistické zboží, ovoce, zeleninu, cukrovinky i zmrzlinu. Méně mobilním klientům zde mohou nakoupit pečovatelky a nákup jim přinést do pokoje.

Několikrát ročně přijíždí s nabídkou zboží různí obchodníci. Klienti si mohou sami nebo s pomocí personálu vybrat a koupit například ponožky, přezůvky nebo osobní prádlo.

#### **6.5.6 Kadeřnictví a pedikúra**

Tyto služby mohou klienti využívat každý týden. K těmto účelům byla opravena a vybavena místnost v prvním patře.

#### **6.5.7 Duchovní a pastorační péče**

Duchovní a pastorační péče je důležitou součástí života klientů. Pravidelně od pondělí do pátku se v kapli konají biblické hodiny, v neděli evangelická bohoslužba a ve čtvrtek katolická mše. Všechna tato shromáždění jsou otevřená veřejnosti. Klienti mohou poslouchat zvukový přenos i ve svých pokojích prostřednictvím interního rozhlasu. Evangelický farář je zájemcům k dispozici čtyřikrát týdně. V rámci pastorační činnosti navštěvuje klienty i zaměstnance, je jim podporou a duchovní pomocí. Navštěvuje také klienty, kteří jsou hospitalizováni v nemocnici nebo LDN.

## 7 Organizační struktura

Činnost střediska řídí a za jeho chod odpovídají v souladu s Řádem diakonické práce a Organizačním řádem Diakonie ČCE tyto orgány:

### a) **správní rada střediska**

Je statutárním orgánem, které zodpovídá za činnost střediska. Jedná jeho jménem a rozhoduje o všech záležitostech. Zodpovídá především za nastavení základních mechanismů řízení, koncepci a činnost střediska.

### b) **ředitel střediska**

Řídí samostatně každodenní činnost, rozhoduje a jedná samostatně v záležitostech do stanoveného finančního limitu.

### c) **dozorčí rada střediska**

Je kontrolní a poradním orgánem střediska. Volí ji sbor nebo sbory ČCE, s nimiž je uzavřena smlouva o spolupráci (v našem případě FS ČCE v Třebíči). Dozorčí rada sleduje činnost střediska, dbá na zachování účelu a křesťanského charakteru střediska a podporuje spolupráci s partnerským sborem. V naší organizaci má dozorčí rada devět členů a tři náhradníky.

Jednotlivé orgány střediska jsou ve smyslu Řádu diakonické práce a Organizačního řádu Diakonie ČCE povinny respektovat při řízení střediska pokyny nadřízených orgánů, tj. správní rady Diakonie ČCE a dozorčí rady Diakonie ČCE.

Středisko se při vykonávání své činnosti organizuje v těchto pracovních úsecích:

- Domov pro seniory (DpS)
- Domov se zvláštním režimem (DZR)
- Pečovatelská služba (PS)

Organizačně je přímá obslužná péče rozdělena na tři úseky, kdy každý podléhá jedné vedoucí službě.

- Vedoucí služby pro: DpS
- Vedoucí služby pro: DZR

- Vedoucí služby pro: PS

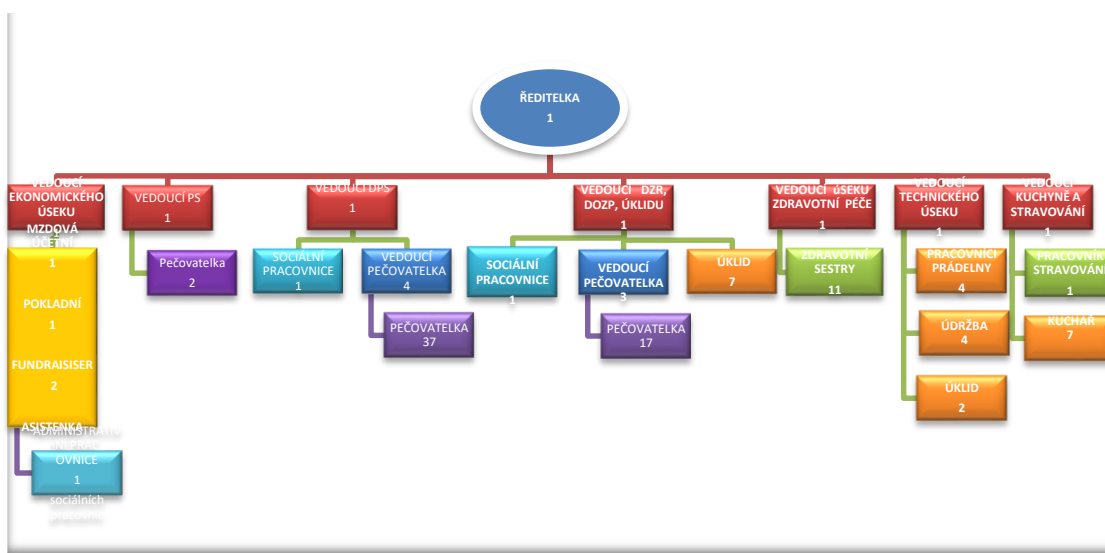
Mezi dalšími úseky v organizaci patří:

- Zdravotní úsek
- Ekonomický úsek
- Stravovací úsek
- Technický úsek

Aktuální organizační schéma Střediska je znázorněno v obrázku č. 6. Organizační schéma střediska schvaluje správní rada střediska.

Optimální počet pracovníků na příslušný úsek vychází z počtu lůžek, objemu a množství práce.

Všechna místa v organizačním schématu nemusí být naplněna z důvodu nedostatku finančních prostředků na jejich zajištění. Povinnosti vyplývající z tohoto neobsazeného místa pak přebírají jiní pracovníci střediska, kteří mají tyto činnosti uvedené ve své individuální pracovní náplni.



**Obrázek 6 - Organizační struktura**  
(Vnitřní dokument – Standardy)



## 8 Finanční analýza

V této části budu používat a analyzovat údaje přímo zjištěné v účetních výkazech Diakonie ČCE se střediskem v Myslbořicích. Zvolila jsem metodu absolutní, s využitím absolutních ukazatelů. Absolutní ukazatele vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Někdy jsou také označovány též pojmem extenzivní ukazatele, které nesou informaci o rozsahu, představují kvantitu v jejich přirozených jednotkách.

Údaje jsem získala z interních zdrojů, konkrétně od ekonomky zařízení. Vyžádala jsem si údaje za roky 2018 až 2020.

Následně vypracuji SWOT analýzu, která ukáže na příležitosti a hrozby Diakonie ČCE střediska v Myslbořicích a také na jejich silné a slabé stránky.

### 8.1 Analýza trendů – horizontální rozbor

V případě analýzy trendů porovnáváme jednotlivé položky účetních výkazů za určité období v nějaké časové řadě. Porovnáváme po řádcích rozvahy, tedy horizontálně. K porovnávání údajů vypočítáme absolutní a procentní změny jednotlivých položek vzhledem k předem stanovenému roku. K lepší přehlednosti pracujeme s řetězovým a bazickým indexem.

Řetězový index ( $\check{R}_i$ ) porovnává údaje sledovaného roku k roku předcházejícímu. Bazický index ( $B_i$ ) porovnává údaje sledovaného roku k roku základnímu.

#### 8.1.1 Analýza trendů aktiv

Z analýzy trendů aktiv vyplývá, že celková aktiva měla ve sledovaném období 2018 – 2020 rostoucí tendenci. V roce 2019 byl zaznamenán nejvyšší nárůst celkových aktiv a to o 5 % a v roce 2020 o 2,3 %. Díky Bazickému indexu můžeme vidět, že nárůst od roku 2018 do roku 2020 byl 7,5 %. Trend celkových aktiv je příznivý a zobrazuje celkový rozvoj společnosti. I přes mírný nárůst, může být předpokladem dosahování dobrých výsledků v budoucím hospodaření.

U stálých aktiv měl dosavadní trend taky rostoucí tendenci, ale mírnějšího rázu. Od roku 2018 zaznamenala stálá aktiva vzrůst celkově o 2 %. V roce 2019 dosáhla růst 0,7 % a v roce 2020 o něco většího růstu a to o 1,3 %.

Oběžná aktiva zaznamenala stále vzrůstající trend. Od základního roku, který jsem zvolila 2018, se zvýšila o 30,7 %. Nejvyššího nárůstu zaznamenala v roce 2019 a to o 23,5 %.

Analýzu trendů aktiv znázorňuje tabulka č.1.

Náklady příštích období představují výdaj společnosti v běžném období, který se jí však promítne do nákladů až v příštím období.

Výsledná data z analýzy trendů aktiv jsem vložila do grafu, který je možné vidět níže v obrázku č.7.



**Obrázek 7:** Analýza trendů aktiv  
(vlastní zpracování)

# Vysoká škola polytechnická Jihlava

**Tabulka 1:** Analýza trendů aktiv (v tis. Kč)

| Výkazová položka                                                              | 2018              | 2019              |                |              |              | 2020              |                |              |              |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------|--------------|--------------|-------------------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                               | absolutní hodnota | absolutní hodnota | změna          | Bi           | Ři           | absolutní hodnota | změna          | Bi           | Ři           |
| <b>STÁLÁ AKTIVA</b>                                                           | <b>75 565</b>     | <b>76 064</b>     | <b>499</b>     | <b>1,007</b> | <b>1,007</b> | <b>77 052</b>     | <b>988</b>     | <b>1,020</b> | <b>1,013</b> |
| <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                                              | <b>106 111</b>    | <b>108 881</b>    | <b>2 770</b>   | <b>1,026</b> | <b>1,026</b> | <b>111 074</b>    | <b>2 193</b>   | <b>1,047</b> | <b>1,020</b> |
| Pozemky                                                                       | 2 446             | 2 446             | -              | 1,000        | 1,000        | 4 129             | 1 683          | 1,688        | 1,688        |
| Stavby                                                                        | 85 807            | 86 298            | 491            | 1,006        | 1,006        | 86 298            | -              | 1,006        | 1,000        |
| Hmotné movité věci a jejich soubory                                           | 14 312            | 14 392            | 80             | 1,006        | 1,006        | 15 205            | 813            | 1,062        | 1,056        |
| Drobný dlouhodobý hmotný majetek                                              | 2 867             | 2 751             | - 116          | 0,960        | 0,960        | 2 731             | - 20           | 0,953        | 0,993        |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                                         | 679               | 2 690             | 2 011          | 3,962        | 3,962        | 1 773             | - 917          | 2,611        | 0,659        |
| Poskytnuté zálohy na DHM                                                      |                   | 304               | 304            |              |              | 938               | 634            |              | 3,086        |
| <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                                            | <b>290</b>        | <b>401</b>        | <b>111</b>     | <b>1,383</b> | <b>1,383</b> | <b>436</b>        | <b>35</b>      | <b>1,503</b> | <b>1,087</b> |
| Podíly - podstatný vliv                                                       | 290               | 401               | 111            | 1,383        | 1,383        | 436               | 35             | 1,503        | 1,087        |
| <b>Oprávky k dlouhodobému majetku</b>                                         | <b>- 30 836</b>   | <b>- 33 218</b>   | <b>- 2 382</b> | <b>1,077</b> | <b>1,077</b> | <b>- 34 458</b>   | <b>- 1 240</b> | <b>1,117</b> | <b>1,037</b> |
| Oprávky ke stavbám                                                            | - 16 613          | - 18 136          | - 1 523        | 1,092        | 1,092        | - 19 662          | - 1 526        | 1,184        | 1,084        |
| Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí | - 11 356          | - 12 331          | - 975          | 1,086        | 1,086        | - 12 065          | 266            | 1,062        | 0,978        |
| Oprávky k drobnému DHM                                                        | - 2 867           | - 2 751           | 116            | 0,960        | 0,960        | - 2 731           | 20             | 0,953        | 0,993        |
| <b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>                                                          | <b>17 924</b>     | <b>22 134</b>     | <b>4 210</b>   | <b>1,235</b> | <b>1,235</b> | <b>23 426</b>     | <b>1 292</b>   | <b>1,307</b> | <b>1,058</b> |
| <b>Zásoby</b>                                                                 | <b>390</b>        | <b>253</b>        | <b>- 137</b>   | <b>0,649</b> | <b>0,649</b> | <b>337</b>        | <b>84</b>      | <b>0,864</b> | <b>1,332</b> |
| Materiál na skladě                                                            | 313               | 246               | - 67           | 0,786        | 0,786        | 303               | 57             | 0,968        | 1,232        |
| Výrobky                                                                       | 70                |                   | - 70           | -            | -            | 27                | 27             | 0,386        |              |
| Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny                                      | 7                 | 7                 | -              | 1,000        | 1,000        | 7                 | -              | 1,000        | 1,000        |
| <b>Pohledávky</b>                                                             | <b>7 776</b>      | <b>8 300</b>      | <b>524</b>     | <b>1,067</b> | <b>1,067</b> | <b>8 991</b>      | <b>691</b>     | <b>1,156</b> | <b>1,083</b> |
| Odběratelé                                                                    | 530               | 551               | 21             | 1,040        | 1,040        | 666               | 115            | 1,257        | 1,209        |
| Poskytnuté provozní zálohy                                                    | 46                | 45                | - 1            | 0,978        | 0,978        | 56                | 11             | 1,217        | 1,244        |
| Ostatní pohledávky                                                            | 59                | 50                | - 9            | 0,847        | 0,847        | 5                 | - 45           | 0,085        | 0,100        |
| Daň z příjmu                                                                  | 122               |                   | - 122          | -            | -            | 113               | 113            | 0,926        |              |
| Ostatní daně a poplatky                                                       |                   | 1                 | 1              |              |              | 2                 | 1              |              | 2,000        |
| Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem                     |                   |                   | -              |              |              | 33                | 33             |              |              |
| Jiné pohledávky                                                               |                   |                   | -              |              |              | 208               | 208            |              |              |
| Dohadné účty aktivní                                                          | 7 019             | 7 653             | 634            | 1,090        | 1,090        | 7 908             | 255            | 1,127        | 1,033        |
| <b>Krátkodobý finanční majetek</b>                                            | <b>9 665</b>      | <b>13 525</b>     | <b>3 860</b>   | <b>1,399</b> | <b>1,399</b> | <b>14 028</b>     | <b>503</b>     | <b>1,451</b> | <b>1,037</b> |
| Peněžní prostředky v pokladně                                                 | 218               | 215               | - 3            | 0,986        | 0,986        | 172               | - 43           | 0,789        | 0,800        |
| Ceniny                                                                        | 2                 | 2                 | -              | 1,000        | 1,000        | 4                 | 2              | 2,000        | 2,000        |
| Peněžní prostředky na účtech                                                  | 9 445             | 13 308            | 3 863          | 1,409        | 1,409        | 13 852            | 544            | 1,467        | 1,041        |
| <b>Jiná aktiva celkem</b>                                                     | <b>93</b>         | <b>56</b>         | <b>- 37</b>    | <b>0,602</b> | <b>0,602</b> | <b>70</b>         | <b>14</b>      | <b>0,753</b> | <b>1,250</b> |
| Náklady příštích období                                                       | 93                | 56                | - 37           | 0,602        | 0,602        | 70                | 14             | 0,753        | 1,250        |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                                                          | <b>93 489</b>     | <b>98 198</b>     | <b>4 709</b>   | <b>1,050</b> | <b>1,050</b> | <b>100 478</b>    | <b>2 280</b>   | <b>1,075</b> | <b>1,023</b> |

*Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování*

### 8.1.2 Analýza trendů pasiv

V následující tabulce č. 2 a obrázku č. 8 je zaznamenán vývoj pasiv v období roku 2018 až 2020. V tabulce jsem opět jako u aktiv počítala změny s předchozími roky, řetězový a bazický index.

Stejně jako celková aktiva, tak samozřejmě také celková pasiva měla vzrůstající tendenci, která by měla v nejbližší budoucnosti pokračovat. Celková pasiva vzrostla od roku 2018 do roku 2020 celkem o 7,5 %. Pokud se podíváme na jednotlivé roky, tak v roce 2019 vzrostla o 5 % a v roce 2020 o 2,3 %.

Vlastní zdroje organizace vykazovaly stálý nárůst bez žádných výkyvů. Jak je patrné z tabulky, jejich hodnota se od roku 2018 zvýšila celkově o 6,5 %. Hodnota vlastního jmění měla sice klesající hodnoty, ale zato fondy měly rostoucí hodnoty. Na základě analýzy trendů pasiv lze usoudit, že vývoj hodnot vlastních zdrojů bude stále mírně rostoucí.

Celková hodnota cizích zdrojů zaznamenala od roku 2018 rostoucí vývoj a to celkem o 15,1 %. Tento trend však byl pro organizaci nepříznivý, neboť docházelo ke zvyšování zadluženosti. V roce 2019 došlo k největšímu navýšení hodnot cizích zdrojů a to přesně o 13,1 %. Organizace nemá žádné bankovní úvěry.



**Obrázek 8:** Analýza trendů pasiv  
(vlastní zpracování)

# Vysoká škola polytechnická Jihlava

**Tabulka 2:** Analýza trendů pasiv (v tis. Kč)

| Výkazová položka                                                        | 2018              | 2019              |              |                |                | 2020              |                |              |                |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|
|                                                                         | absolutní hodnota | absolutní hodnota | změna        | Bi             | Ři             | absolutní hodnota | změna          | Bi           | Ři             |
| <b>VLASTNÍ ZDROJE</b>                                                   | <b>83 026</b>     | <b>86 364</b>     | <b>3 338</b> | <b>1,040</b>   | <b>1,040</b>   | <b>88 430</b>     | <b>2 066</b>   | <b>1,065</b> | <b>1,024</b>   |
| <b>Jmění celkem</b>                                                     | <b>83 244</b>     | <b>85 052</b>     | <b>1 808</b> | <b>1,022</b>   | <b>1,022</b>   | <b>88 499</b>     | <b>3 447</b>   | <b>1,063</b> | <b>1,041</b>   |
| Vlastní jmění                                                           | 75 122            | 73 298            | - 1 824      | 0,976          | 0,976          | 72 706            | - 592          | 0,968        | 0,992          |
| Fondy                                                                   | 8 122             | 11 754            | 3 632        | 1,447          | 1,447          | 15 793            | 4 039          | 1,944        | 1,344          |
| <b>Výsledek hospodaření celkem</b>                                      | <b>- 218</b>      | <b>1 312</b>      | <b>1 530</b> | <b>- 6,018</b> | <b>- 6,018</b> | <b>- 69</b>       | <b>- 1 381</b> | <b>0,317</b> | <b>- 0,053</b> |
| Účet výsledku hospodaření                                               | - 218             | 1 312             | 1 530        | - 6,018        | - 6,018        | - 69              | - 1 381        | 0,317        | - 0,053        |
| <b>CIZÍ ZDROJE CELKEM</b>                                               | <b>10 463</b>     | <b>11 834</b>     | <b>1 371</b> | <b>1,131</b>   | <b>1,131</b>   | <b>12 048</b>     | <b>214</b>     | <b>1,151</b> | <b>1,018</b>   |
| <b>Krátkodobé závazky celkem</b>                                        | <b>10 352</b>     | <b>11 784</b>     | <b>1 432</b> | <b>1,138</b>   | <b>1,138</b>   | <b>11 882</b>     | <b>98</b>      | <b>1,148</b> | <b>1,008</b>   |
| Dodavatelé                                                              | 567               | 1 185             | 618          | 2,090          | 2,090          | 750               | - 435          | 1,323        | 0,633          |
| Přijaté zálohy                                                          | 6 193             | 6 426             | 233          | 1,038          | 1,038          | 6 096             | - 330          | 0,984        | 0,949          |
| Ostatní závazky                                                         | 82                | 38                | - 44         | 0,463          | 0,463          | 52                | 14             | 0,634        | 1,368          |
| Zaměstnanci                                                             | 2 047             | 2 287             | 240          | 1,117          | 1,117          | 2 847             | 560            | 1,391        | 1,245          |
| Ostatní závazky vůči zaměstnancům                                       | 32                | 62                | 30           | 1,938          | 1,938          | 38                | - 24           | 1,188        | 0,613          |
| Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění | 1 175             | 1 312             | 137          | 1,117          | 1,117          | 1 627             | 315            | 1,385        | 1,240          |
| Daň z příjmu                                                            |                   | 152               | 152          |                |                |                   | - 152          |              |                |
| Ostatní přímé daně                                                      | 238               | 317               |              | 1,332          | 1,332          | 452               | 135            | 1,899        | 1,426          |
| Ostatní daně a poplatky                                                 | 2                 |                   | - 2          |                |                |                   |                |              |                |
| Jiné závazky                                                            |                   | 2                 |              |                |                | 2                 |                |              | 1,000          |
| Dohadné účty pasivní                                                    | 16                | 3                 | - 13         | 0,188          | 0,188          | 18                | 15             | 1,125        | 6,000          |
| <b>Jiná pasiva celkem</b>                                               | <b>111</b>        | <b>50</b>         | <b>- 61</b>  | <b>0,450</b>   | <b>0,450</b>   | <b>166</b>        | <b>116</b>     | <b>1,495</b> | <b>3,320</b>   |
| Výnosy příštích období                                                  | 111               | 50                | - 61         | 0,450          | 0,450          | 166               | 116            | 1,495        | 3,320          |
| <b>PASIVA CELKEM</b>                                                    | <b>93 489</b>     | <b>98 198</b>     | <b>4 709</b> | <b>1,050</b>   | <b>1,050</b>   | <b>100 478</b>    | <b>2 280</b>   | <b>1,075</b> | <b>1,023</b>   |

*Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování*

### 8.1.3 Analýza trendů výkazu zisku a ztrát

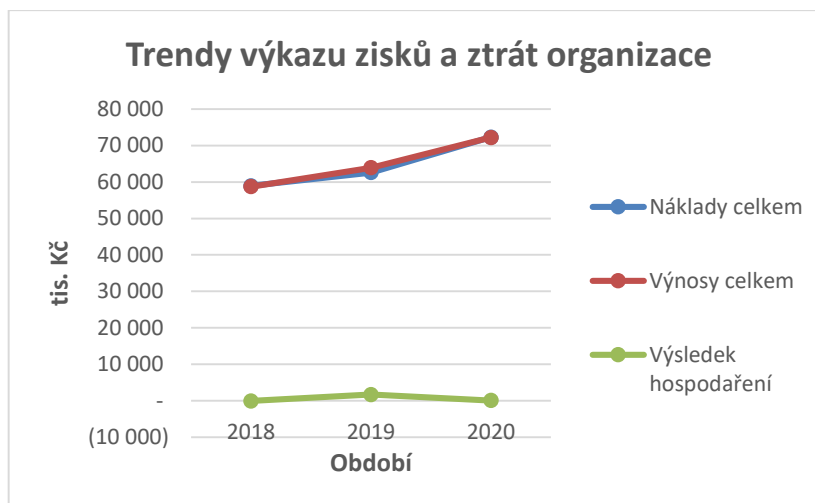
Organizace zachycuje náklady a výnosy ve výkazu zisku a ztráty, kde jsou evidovány zvláště náklady, výnosy a výsledek hospodaření. Náklady a výnosy jsou zde vyčíslené jak pro hlavní činnost, tak i pro činnost hospodářskou.

V tabulce č. 3 jsem zaznamenala analýzu trendů výkazu zisku a ztrát. Vypočetla jsem řetězový index, který udává, jak se položka nákladů popř. výnosů, změnila oproti předchozímu roku. Bazický index se liší v tom, že jsem porovnávala údaje sledovaného roku k roku základnímu. Základním rokem je rok 2018.

Z tabulky a obrázku č. 9 je patrné, že celkové náklady měly vzrůstající tendenci. V roce 2020 vzrostly o 22,6 % oproti roku 2018. V roce 2019 vzrostly o 6,1 %. Toto procentní navýšení jsem vypočítala pomocí bazického indexu. Nejvyšší položkou celkových nákladů tvoří osobní náklady, které neustále rostly. Jejich vzrůstající trend je díky zvyšování mzdových nákladů. Z toho plyne i to, že se přijímalo více zaměstnanců a navyšovaly se průměrné mzdy. Osobní náklady vzrostly v roce 2019 o 7 % a v roce 2020 o 25,1 % oproti roku 2018.

Celkové výnosy měly také vzrůstající tendenci. Při porovnání roku 2018 a roku 2020 došlo k navýšení o 23 %. V roce 2019 to bylo o 8,8 %. Příčinou byl nárůst tržeb za vlastní výkony a za zboží, především za vlastní výkony, jelikož hlavní činností organizace je poskytování služeb. Významnou položkou výnosů jsou také provozní dotace, které zaznamenaly nejvyšší nárůst v roce 2020 a to o 59 % oproti roku 2018.

Výsledek hospodaření měl kolísavou tendenci. V roce 2018 vykazovala organizace ztrátu. V následujících letech už vykazovala zisk. Mezi roky 2018 a 2019 došlo k největšímu rozdílu a to o 2075 %.



**Obrázek 9:** Analýza trendů výkazu zisků a ztrát  
(vlastní zpracování)

# Vysoká škola polytechnická Jihlava

**Tabulka 3:** Analýza trendů výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč)

|                                                                      | 2018              | 2019              |              |                 |                 | 2020              |                |                |              |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|
|                                                                      | absolutní hodnota | absolutní hodnota | změna        | Bi              | Ři              | absolutní hodnota | změna          | Bi             | Ři           |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b>                                                | <b>58 956</b>     | <b>62 580</b>     | <b>3 624</b> | <b>1,061</b>    | <b>1,061</b>    | <b>72 290</b>     | <b>9 710</b>   | <b>1,226</b>   | <b>1,155</b> |
| Spotřebované nákupy a nakupované služby                              | 13 483            | 13 855            | 372          | 1,028           | 1,028           | 16 257            | 2 402          | 1,206          | 1,173        |
| Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace                        | - 232             | - 78              | 154          | 0,336           | 0,336           | - 118             | - 40           | 0,509          | 1,513        |
| Osobní náklady                                                       | 42 289            | 45 252            | 2 963        | 1,070           | 1,070           | 52 889            | 7 637          | 1,251          | 1,169        |
| Daně a poplatky                                                      | 33                | 29                | - 4          | 0,879           | 0,879           | 34                | 5              | 1,030          | 1,172        |
| Osttní náklady                                                       | 167               | 149               | - 18         | 0,892           | 0,892           | 134               | - 15           | 0,802          | 0,899        |
| Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek | 2 561             | 2 498             | - 63         | 0,975           | 0,975           | 2 491             | - 7            | 0,973          | 0,997        |
| Poskytnuté příspěvky                                                 | 518               | 507               | - 11         | 0,979           | 0,979           | 477               | - 30           | 0,921          | 0,941        |
| Daň z příjmů                                                         | 137               | 368               | 231          | 2,686           | 2,686           | 126               | - 242          | 0,920          | 0,342        |
| <b>VÝNOSY CELKEM</b>                                                 | <b>58 738</b>     | <b>63 893</b>     | <b>5 155</b> | <b>1,088</b>    | <b>1,088</b>    | <b>72 221</b>     | <b>8 328</b>   | <b>1,230</b>   | <b>1,130</b> |
| Provozní dotace                                                      | 18 188            | 22 051            | 3 863        | 1,212           | 1,212           | 28 910            | 6 859          | 1,590          | 1,311        |
| Přijaté příspěvky                                                    | 378               | 366               | - 12         | 0,968           | 0,968           | 695               | 329            | 1,839          | 1,899        |
| Tržby za vlastní výkony a za zboží                                   | 38 660            | 39 780            | 1 120        | 1,029           | 1,029           | 40 415            | 635            | 1,045          | 1,016        |
| Ostatní výnosy                                                       | 1 511             | 1 696             | 185          | 1,122           | 1,122           | 1 603             | - 93           | 1,061          | 0,945        |
| Tržby z prodeje majetku                                              | 1                 |                   | - 1          | -               | -               | 598               | 598            | 598,000        |              |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM</b>                            | <b>- 81</b>       | <b>1 681</b>      | <b>1 762</b> | <b>- 20,753</b> | <b>- 20,753</b> | <b>57</b>         | <b>- 1 624</b> | <b>- 0,704</b> | <b>0,034</b> |

*Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování*



## 8.2 Vertikální analýza – procentní rozbor

Tato analýza bývá označována jako analýza společné základny. Převádíme položky výkazů v absolutních hodnotách na jejich relativní procentní vyjádření, kdy jednotlivé položky reprezentují procentuální podíly zvolené základny. Zvolená základna se rovná vždy 100 %. Celková aktiva a celková pasiva představují základnu v rozvaze. Ve výkazu zisků a ztrát je obvykle základnou celkové výnosy nebo celkové náklady, resp. celkový výsledek hospodaření. Analýzou zjistíme skutečnost, ale nezjistíme příčiny vývoje. Výhodou je skutečnost, že je nezávislá na meziroční inflaci.

### 8.2.1 Procentní rozbor aktiv

Struktura aktiv nám říká, do čeho středisko investovalo kapitál, přesněji do jakých složek aktiv ho umístila.

V tabulce č. 4 jsem provedla procentní rozbor jednotlivých aktiv. Procentní rozbor jsem provedla tak, že jsem vzala absolutní hodnotu aktiv příslušného roku a vydělila jsem ji absolutní hodnotou celkových aktiv příslušného roku. Jako ukázkou zde vypočítám procentní rozbor stálých aktiv v roce 2018. Vydělila jsem absolutní hodnotu stálých aktiv absolutní hodnotou celkových aktiv.  $75\,565 / 93\,489 = 80,83\%$ . Získala jsem informaci o tom, že stálá aktiva tvořila 80,83 % celkových aktiv. Stejný postup byl i v následujících letech. V roce 2018 byl podíl oběžných aktiv na celkových aktivech 19,17 %, v roce 2019 tento podíl mírně vzrostl a to na hodnotu 22,54 % a v roce 2020 byl podíl oběžných aktiv 23,31 %.

**Tabulka 4:** Procentní rozbor aktiv (v tis. Kč)

| Výkazová položka               | 2018              |                   | 2019              |                   | 2020              |                   |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                | absolutní hodnota | procentní hodnota | absolutní hodnota | procentní hodnota | absolutní hodnota | procentní hodnota |
| <b>STÁLÁ AKTIVA</b>            | <b>75 565</b>     | <b>80,83%</b>     | <b>76 064</b>     | <b>77,46%</b>     | <b>77 052</b>     | <b>76,69%</b>     |
| Dlouhodobý hmotný majetek      | 106 111           | 113,50%           | 108 881           | 110,88%           | 111 074           | 110,55%           |
| Dlouhodobý finanční majetek    | 290               | 0,31%             | 401               | 0,41%             | 436               | 0,43%             |
| Oprávký k dlouhodobému majetku | - 30 836          | -33%              | - 33 218          | -34%              | - 34 458          | -34%              |
| <b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>           | <b>17 924</b>     | <b>19,17%</b>     | <b>22 134</b>     | <b>22,54%</b>     | <b>23 426</b>     | <b>23,31%</b>     |
| Zásoby                         | 390               | 0,42%             | 253               | 0,26%             | 337               | 0,34%             |
| Pohledávky                     | 7 776             | 8,32%             | 8 300             | 8,45%             | 8 991             | 8,95%             |
| Krátkodobý finanční majetek    | 9 665             | 10,34%            | 13 525            | 13,77%            | 14 028            | 13,96%            |
| Jiná aktiva celkem             | 93                | 0,10%             | 56                | 0,06%             | 70                | 0,07%             |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>           | <b>93 489</b>     | <b>100%</b>       | <b>98 198</b>     | <b>100%</b>       | <b>100 478</b>    | <b>100%</b>       |

*Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování*

### 8.2.2 Procentní rozbor pasiv

Struktura pasiv vypovídá o tom, z jakých a z jak drahých zdrojů organizace svá aktiva pořídí. Pro organizaci je výhodnější financovat svá aktiva z krátkodobých cizích zdrojů, protože dlouhodobé zdroje jsou dražší.

Stejně jako u aktiv, tak i u pasiv vyčíslíme procentní rozbor tak, že vždy každou absolutní hodnotu pasiv daného roku vydělíme celkovou absolutní hodnotou celkových pasiv daného roku. Jako ukázkou uvedu procentní výpočet vlastních zdrojů v roce 2018. Vydělila jsem absolutní hodnotu vlastních zdrojů absolutní hodnotou celkových pasiv a to:  $83\,026 / 93\,489 = 88,81\%$ . Tímto výpočtem jsem získala procentní podíl vlastních zdrojů na celkových pasivech za rok 2018 a stejným způsobem jsem pokračovala i v letech 2019 a 2020.

Z tabulky č. 5 je patrné, že podíl vlastních zdrojů měl rostoucí tendenci a představoval největší část celkových pasiv. Cizí zdroje měly také rostoucí tendenci. Jejich podíl na celkových aktivech byl v roce 2018 11,19 %, v roce 2019 12,05 % a v roce 2020 byl podíl ve výši 11,99 %.

**Tabulka 5:** Procentní rozbor pasiv (v tis. Kč)

| Výkazová položka            | 2018              |                   | 2019              |                   | 2020              |                   |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                             | absolutní hodnota | procentní hodnota | absolutní hodnota | procentní hodnota | absolutní hodnota | procentní hodnota |
| <b>VLASTNÍ ZDROJE</b>       | <b>83 026</b>     | <b>88,81%</b>     | <b>86 364</b>     | <b>87,95%</b>     | <b>88 430</b>     | <b>88,01%</b>     |
| Jmění celkem                | 83 244            | 89,04%            | 85 052            | 86,61%            | 88 499            | 88,08%            |
| Výsledek hospodaření celkem | - 218             | -0,23%            | 1 312             | 1,34%             | - 69              | -0,07%            |
| <b>CIZÍ ZDROJE CELKEM</b>   | <b>10 463</b>     | <b>11,19%</b>     | <b>11 834</b>     | <b>12,05%</b>     | <b>12 048</b>     | <b>11,99%</b>     |
| Krátkodobé závazky celkem   | 10 352            | 11,07%            | 11 784            | 12,00%            | 11 882            | 11,83%            |
| Jiná pasiva celkem          | 111               | 0,12%             | 50                | 0,05%             | 166               | 0,17%             |
| <b>PASIVA CELKEM</b>        | <b>93 489</b>     | <b>100%</b>       | <b>98 198</b>     | <b>100%</b>       | <b>100 478</b>    | <b>100%</b>       |

*Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování*

### 8.2.3 Procentní rozbor výkazů zisků a ztrát

Procentní rozbor výkazů zisků a ztrát jsem provedla tak, že jsem jednotlivé absolutní hodnoty položek nákladů daného roku vydělila celkovou absolutní hodnotou celkových nákladů daného roku. Stejným způsobem jsem provedla procentní rozbor s výnosy. Jednotlivé položky výnosů za daný rok jsem dělila celkovou absolutní hodnotou výnosů daného roku.

Tento provedený procentní rozbor mi pomohl zjistit, které náklady tvoří největší procento z celkových nákladů, a které výnosy představují největší podíl z celkových výnosů. Z jednotlivých nákladů tvořily největší podíl na celkových nákladech osobní

náklady, a to v rozmezí 71,73 % - 73,16 % za období let 2018 – 2020. Další podstatnou položku tvoří spotřebované nákupy a nakupované služby, jejichž procentní podíl na celkových nákladech se pohybuje v rozmezí 22,14 % - 22,87 %.

V případě celkových výnosů mají největší podíl tržby za vlastní výkony a za zboží v rozmezí 55,96 % - 65,82 %. Provozní dotace představují také nemalý podíl na celkových výnosech a to v rozmezí 30,97 % - 40,03 % za sledované období.

**Tabulka 6:** Procentní rozbor výkazů zisků a ztrát (v tis. Kč)

|                                                                      | 2018              |                   | 2019              |                   | 2020              |                   |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                      | absolutní hodnota | procentní hodnota | absolutní hodnota | procentní hodnota | absolutní hodnota | procentní hodnota |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b>                                                | <b>58 956</b>     | <b>100,000%</b>   | <b>62 580</b>     | <b>100,000%</b>   | <b>72 290</b>     | <b>100,000%</b>   |
| Spotřebované nákupy a nakupované služby                              | 13 483            | 22,870%           | 13 855            | 22,140%           | 16 257            | 22,489%           |
| Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktívace                        | - 232             | -0,394%           | - 78              | -0,125%           | - 118             | -0,163%           |
| Osobní náklady                                                       | 42 289            | 71,730%           | 45 252            | 72,311%           | 52 889            | 73,162%           |
| Daně a poplatky                                                      | 33                | 0,056%            | 29                | 0,046%            | 34                | 0,047%            |
| Osttní náklady                                                       | 167               | 0,283%            | 149               | 0,238%            | 134               | 0,185%            |
| Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek | 2 561             | 4,344%            | 2 498             | 3,992%            | 2 491             | 3,446%            |
| Poskytnuté příspěvky                                                 | 518               | 0,879%            | 507               | 0,810%            | 477               | 0,660%            |
| Daň z příjmů                                                         | 137               | 0,232%            | 368               | 0,588%            | 126               | 0,174%            |
| <b>VÝNOSY CELKEM</b>                                                 | <b>58 738</b>     | <b>100,000%</b>   | <b>63 893</b>     | <b>100,000%</b>   | <b>72 221</b>     | <b>100,000%</b>   |
| Provozní dotace                                                      | 18 188            | 30,965%           | 22 051            | 34,512%           | 28 910            | 40,030%           |
| Přijaté příspěvky                                                    | 378               | 0,644%            | 366               | 0,573%            | 695               | 0,962%            |
| Tržby za vlastní výkony a za zboží                                   | 38 660            | 65,818%           | 39 780            | 62,260%           | 40 415            | 55,960%           |
| Ostatní výnosy                                                       | 1 511             | 2,572%            | 1 696             | 2,654%            | 1 603             | 2,220%            |
| Tržby z prodeje majetku                                              | 1                 | 0,002%            |                   | 0,000%            | 598               | 0,828%            |

*Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování*

### 8.3 SWOT analýza

Podstatou této analýzy je nalézt v organizaci Diakonie ČCE se střediskem v Myslibořicích silné a slabé stránky a také identifikovat příležitosti a hrozby.

Z vypracované tabulky č. 7 postupně popíšu jednotlivé silné a slabé stránky a následně příležitosti a hrozby.

Mezi silné stránky střediska patří bezesporu umístění v barokním zámku, jehož součástí je rozlehlý park a vodní laguna. Klientům jsou poskytovány kvalitní a rozsáhlé služby. Mimo jiné i služby kadeřnice a pedikérky. Ubytování je možné v jednom, dvou a třílůžkovém pokoji. Vybavení pokojů si klienti mohou dovybavit věcmi, které jim připomínají domov, na který byli zvyklí a kde se cítili dobře. Prostory zámku a přilehlý park slouží k pořádání kulturních a společenských akcí jako jsou například benefiční koncerty, oslavy narozenin klientů, plesy nejen pro klienty, ale i pro veřejnost, rauty a setkávání bývalých zaměstnanců.

Klienti mohou využívat počítače s připojením k internetu ke spojení s rodinou pomocí video hovorů nebo jen ke své potřebě.

Organizace dbá na pravidelné proškolení svých zaměstnanců, kteří dbají na individuální přístup ke každému klientovi a musejí zachovat zásady etického kodexu. Díky profesionální práci našich fundraiserek se daří opravit budovu zámku, dovybavit prostory pokojů, udržovat okolí zámku, proškolenat zaměstnance a to vše pro zvýšení kvality života klientů.

Vedle silných stránek zde najdeme i slabé stránky. Tím, že středisko sídlí v barokně chráněném zámku s přilehlým parkem a vodní lagunou, představuje údržba dosti vysoké náklady. Právě díky chráněné památce musí opravy splňovat požadavky památkářů. Budova je již z velké části zrekonstruovaná, ale stále jsou tu prostory, které si vyžadují nutnou opravu jako je zastaralá kotelná nebo prádelna. Kromě plánovaných oprav se středisko musí vypořádat i s každoročními mimořádnými havarijními situacemi.

Při vysoké psychické a fyzické zátěži, jaké jsou zaměstnanci vystavení, dochází ke stále častějším dlouhodobým neschopenkám. Pracovní nasazení zaměstnanců, jejich motivace a snaha se dále vzdělávat se často odvíjí od mzdového ohodnocení a dalších benefitů. Organizaci se nedaří i přes stále narůstající náklady na mzdy, ohodnotit své zaměstnance odpovídajícím způsobem.

Za největší příležitost pro organizaci považují demografický vývoj. Díky tomu, že obyvatelstvo České republiky stárne, dochází k neustálému nárůstu počtu seniorů. Zvýší se i kupní síla této populace. Dalším faktorem je i ta skutečnost, že se mění model rodiny. Ubývají vícegenerační rodiny. To vše bude mít vliv na množství a kvalitu poptávaných služeb pro seniory.

Dobrovolníci jsou lidé, kteří bezplatně nabídnou část svého volného času, energie a schopností. Mohou pomáhat nejen s chodem a údržbou organizace a jejím okolím, ale také trávit chvíle se seniory. Naslouchat jim, vést s nimi rozhovory či doprovázet na procházce. Spokojený dobrovolník může přivést další zájemce o tuto dobrovolnickou činnost a podílet se na hledání nových zdrojů, a to nejen materiálních, ale i finančních.

V neposlední řadě patří mezi příležitosti organizace sponzoři a granty z Evropské unie.

Mezi velkou hrozbu organizace považují systém financování sociálních služeb. Největší díl potřebných financí jde organizaci prostřednictvím dotací od státu. Tyto dotace jsou však nenárokové, a proto organizace žije v obrovském pnutí, zda vůbec dotace dostanou.

Vysoká administrativní zátěž se negativně projevuje v procesech finančního řízení, výkaznictví, řízení kvality a také v personálním řízení. Stále zvyšující se počet neziskových organizací, které žádají o finanční podporu z dotací, představuje pro středisko problém, protože tyto zdroje nejsou nevyčerpatelné.

**Tabulka 7: SWOT analýza**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tradice, historie</li> <li>úroveň bydlení</li> <li>prostory zámku, zámeckého parku</li> <li>proškolený personál</li> <li>vybavení signalizačním a komunikačním zařízením</li> <li>individuální přístup ke klientům</li> <li>vzdělávání personálu</li> <li>možnost klientů využití PC s připojením na wifi</li> <li>aktivní fundraising</li> <li>kvalita péče</li> <li>využití prostor pro konání kulturních akcí</li> </ul> | <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nutnost každoročních oprav a investic – budova a přilehlé prostory</li> <li>motivace zaměstnanců</li> <li>malý počet dobrovolníků</li> <li>dlouhodobá nemocnost zaměstnanců</li> <li>závislost na dotacích</li> </ul> |
| <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>demografický vývoj</li> <li>sponzoři</li> <li>zvýšení důchodů</li> <li>granty EU</li> <li>dobrovolníci</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>systém financování sociálních služeb</li> <li>vysoká administrativní zátěž</li> <li>odchod kvalitních zaměstnanců</li> <li>konkurence při rozdělování grantů</li> </ul>                                                      |

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 9 Fundraising

### 9.1 Definice fundraisingu

Fundraisingem můžeme nazvat veškeré systematické činnosti, které směřují k získání finančních nebo materiálních zdrojů k zajištění chodu neziskové organizace. Nebo ho můžeme nazvat uměním, jak dokázat přesvědčit druhé, že je organizace schopna řešit problémy a je potřebnou součástí společnosti, hodnou jejich podpory.

Fund, můžeme přeložit jako rezerva, fond, dostatek, kapitál, zdroj, hotovost...

Rasing, jako zvyšování, pěstování, zvedání, burcování, těžba kultivace chov či podněcování...

Vtipněji řečeno je fundraising shánění hotovosti. Při strategickém a finančním plánování cest k zajištění potřebných zdrojů k rozvoji chodu organizace je nutné si vytyčovat konkrétní orientační body, které se stanou součástí základních východisek, metod a principů fundraisingu. Důležité je také zmínit, že tato činnost se zaměřuje především na dlouhodobou práci s rozmanitými zdroji, jejich podporování, kultivaci, či rozšiřováním, které směřuje k zajištění konkrétní činnosti a naplnění vizí a poslání organizace. Důležité zdroje, které můžeme použít pro úspěch fundraisingu jsou.

- Lidé – poradci, spolupracovníci, podporovatelé, šířitelé dobrých zpráv, zaměstnanci, dobrovolníci...
- Věci – vybavení, nástroje, materiální dary, dopravní prostředky...
- Práva – různá poskytnutá oprávnění nebo úlevy...
- Informace – nutnost mít možnost sdílet informace s ostatními...
- Pověst – ta je velice důležitá pro důvěryhodnost organizace...
- Práce – zajištění dostatek pracovní síly pomocí dobrovolníků nebo pomocníků. Velmi často zde pomáhají v rámci praxe i studenti středních a vysokých škol...
- Služby – vymezit schopnost, poskytnou službu bez úplaty, nebo se slevou...
- Finance – vlastní zdroje, příspěvky, dary....

## 9.2 Zásady fundraisingu

Pro efektivní a dlouhodobě úspěšné získávání finančních a materiálních zdrojů, je také nutno dodržet několik zásad. Nemůžeme nesystematicky prosit o pomoc a nemít dostatečné argumenty.

- Strategičnost – je nutné uvést společnost do vizí a poslání neziskové organizace. Protože smyslem není existence jí samé, ale její téma nebo otázky, kterými se zabývá. Je nutné uvědomit si, že zdroje neshání pro sebe, ale pro

pomoc postiženým, životnímu prostředí starým lidem nebo hladovějícím dětem...Fundraising je tudíž o komunikaci a tématech, které odpovídají danému smyslu existence organizace.

- Vzdělávání – důležitou součástí je také povědomí budoucích dárců o smyslu vaší práce. O důvodech, proč je nutné pomoci právě vám. Je to jedinečná příležitost vzdělávat dárce o obsahu činností a motivací vaší organizace.
- Komplexnost – komplexností myslíme kombinaci hledání lidských i materiálních zdrojů. Je to nepřetržitý systém vytváření dobrých vztahů, které jsou důležité pro získávání spolupracovníků, přátel a příznivců.
- Etika – etikou fundraisingu je rozhodnutí, od koho přijmeme nebo nepřijmeme nabízené prostředky. Pro každou organizaci je nepřijatelné něco jiného, ale je potřeba mít jasno, za jakých podmínek prostředky přijmeme. Jde nám také o dobrou pověst.
- Aktivita – je nutná neustálá iniciativa k dosahování určených cílů. O co nepožádáte, to nedostanete. Je potřeba vyřknout konkrétní žádost, i když je to mnohdy velmi těžké. Fundraiser musí mít velkou míru asertivního jednání. Je proto nutné stále hledat nové metody k oslovení potenciálních dárců.
- Pravdivost – Fundraising musí být založen na pravdivých informacích, a to i v případě, že musíme zmínit některý z nepovedených projektů. Pokud budeme lhát a zastírat, bude náš úspěch pouze krátkodobý.
- Výsledky – je důležité neustále vyhodnocovat svou vlastní efektivitu. Fundraising pracuje s metodami porovnávání nákladů a přijatých darů a jejich efektivní využití. Výsledky však nemusí být ihned vyčíslitelné, protože se mnohdy jedná o dlouhodobou spolupráci a vztahy.
- Poděkování – je důležité poděkovat za sebemenší dar. Je to slušností a také cesta k opakovanému daru. Poděkování je jedním ze základů dobrých vztahů.

### **9.3 Motivace k dárcovství**

K důvodu dárcovství je důležité motivace. Je rozdíl, jestli daruje jednotlivec, nebo společnost. U jednotlivců je mnohdy pohonem vlastní zainteresovanost do problému. Motivací může být také informovanost o efektivním použití darovaných prostředků. Firmy rády ukazují součinnost s dobročinností a pomoci potřebným. Mnohdy to také znamená úlevy na daních. Některé firmy mají ve svých vizích a misích právě témata, kterými se neziskové organizace zabývají a je vhodné je podpořit.

### **9.4 Metody získávání prostředků**

Každý z dárců reaguje na různý způsob oslovení. Velmi účinné, avšak časově náročné je osobní setkání, při kterém záleží na přístupu fundraisera. Pokud je schůzka úspěšná, může dárce oslovit své známé, kteří mohou dle jeho doporučení také přispět. Dalšími metodami je telefonické oslovení, benefiční koncerty a akce. Je možno použít také sociální sítě, jako je Facebook. V rámci chráněných dílem získáme prostředky prodejem vlastních výrobků nebo služeb. U služeb je důležitá jejich neskladovatelnost a pomíjivost, a proto musí být budoucí dárce přímo přítomen. Sám si pak udělá obrázek o projektu, na který byl požádán o dar. Za přispění veřejné správy můžeme také zažádat o grant, či dotaci z Evropské unie. Možností je velké množství a záleží na strategii fundraiserů, kterou kombinaci možností použijí. Pokud budou zvoleny optimální kombinace, bude snaha předurčena k úspěchu.

### **9.5 Fundraising Diakonie ČCE – středisko Myslibořice**

Fundraising je nedílnou součástí ekonomického úseku již řadu let. Vedle psaní různých grantových a dotačních žádostí soustřeďuje svoji činnost na oslovování nových dárců a udržuje kontakty se stávajícími dárci.

Fundraisingu se v organizaci věnují 2 stálé pracovnice, které mají mnohaleté zkušenosti. Organizaci znají podrobně a to včetně její struktury, zázemí, finanční stránky, cílů a poslání.

V této kapitole se zaměřím na činnost fundraisingu za období let 2018 až 2020. Díky pandemii Covid-19 se mimo jiné i tato oblast potýkala s nelehkou situací.

V roce 2018 se pracovníkům fundraisingu podařilo získat na finančních a materiálních darech 1 387 622 Kč. Projekty byly podpořeny částkou 846 490 Kč a z dotací obcí a měst



středisko získalo 80 000 Kč. Celková částka tedy byla 2 314 112 Kč. Tyto získané finanční prostředky byly použity na řadu zajímavých aktivit pro klienty, na dofinancování některých projektů, na nezbytné opravy budovy střediska, na zakoupení potřebného vybavení jednotlivých pokojů a také na údržbu přilehlého parku. Nadále uvedu několik podpořených projektů za rok 2018. Z Fondu Vysočiny programu „Investujeme v sociálních službách“ středisko získalo 124 380 Kč na projekt „Komunikační systém Klient-sestra“ VI. etapa. Z grantového řízení Lesů ČR získalo částku 50 000 Kč na projekt „V novém se bude lépe žít“ na opravu jednoho oddělení. Částkou 71 110 Kč byl v rámci diakonických rozvojových projektů podpořen projekt s názvem „Hluchá kaple“ na nákup potřebných sluchátek do kaple, dataprojektoru, mikrofonu a plátna.

Získané finanční a materiálové dary za rok 2019 byly ve výši 1 287 604 Kč. Projekty byly podpořeny částkou 789 270 Kč a na dotačním řízení obcí a měst se získala částka 145 000 Kč. Celková částka, kterou se podařilo pracovním fundraisingu získat, byla 2 221 874 Kč. Součástí jejich práce byla i příprava realizace projektu „Krabice od bot“ a „Ježíškova vnoučata“. Jeden z nejdůležitějších podpořených projektů byl pod názvem „Volnost pohybu pro všechny“ ve výši 70 000 Kč z Nadace OF na zakoupení protipožárních dveří s otvírači do budovy střediska. Dalším podpořeným projektem byl „Bez zvedáku nemůžeme do vany“ částkou 63 450 Kč z programu „ČSOB pomáhá regionům“. Fond Vysočiny podpořil částkou 204 000 Kč projekt „Dobrovolníci v Diakonii ČCE – středisku v Myslibořicích“.

Rok 2020 byl pro pracovníce fundraisingu velkou zkouškou. Pandemie Covid-19 zastavila ve velké míře naplánované akce a aktivity, ale zároveň se projevila obrovská lidská solidarita a touha pomáhat. Nejednalo se jen o jednotlivce, ale i některé firmy a především nadace. Ty vypisovaly během roku řadu grantových řízení ve zrychleném režimu, zaměřených na nákup potřebných věcí nezbytných pro fungování neziskových organizací. Všem žádostem k tomuto účelu bylo vyhověno. Velká radost byla především z podpořené žádosti od Škoda Auto a.s., ze které organizace získala nové auto Škoda Octavia combi. Díky dalším podpořeným grantům bylo možné pořídit potřebné ochranné pomůcky pro personál i klienty a vybavit středisko pro správné fungování. Celková částka, kterou se úseku podařilo získat, byla ve výši 4 559 495 Kč. Tato částka se skládá z finančních a materiálových darů ve výši 1 103 722 Kč, z dotačních řízení obcí a měst ve výši 410 000 Kč a podpořených projektů. Na konci roku byl realizován projekt

„Ježíškova vnoučata“, díky kterému obdrželi téměř všichni klienti krásné dárky od neznámých lidí z celé republiky. Díky pandemii bohužel nemohli dárci dárky předat osobně, ale i přes to všechno, udělaly klientům velikou radost.

Z předchozích informací je patrné, že profesionální práce fundraiserek se projevila v celkových získaných částkách a že mají rostoucí tendenci. Pandemie Covid-19 však může tento vzrůstající trend v dalších letech zpomalit, nebo naopak solidarita bude převažovat a opět se podaří získat tyto neuvěřitelné částky.

## 10 Shrnutí praktické části a doporučení

Analýza trendů neboli horizontální analýza výkazu zisku a ztrát ukázala na to, jak se jednotlivé náklady a výnosy v letech 2019 a 2020 změnily oproti roku 2018. Došlo k nárůstu u téměř každé položky. Největší část nákladů střediska tvoří osobní náklady, které zahrnují hrubé mzdy, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, zákonné odvody z mezd, povinné vzdělávání zaměstnanců, příspěvky na obědy a jiné. Ve zvoleném časovém období jsme mohli sledovat stále vzrůstající trend. Oproti roku 2018 vzrostly osobní náklady o 25 % v roce 2020. Důvodem byly zvyšující se náklady na mzdy zaměstnanců. Výnosy měly také vzrůstající tendenci. Největší položka výnosů jsou sice tržby za vlastní výkony a za zboží, ale největšího růstu dosáhly přijaté příspěvky a to o 90 % oproti základnímu roku.

Horizontální analýza aktiv a pasiv nám ukazuje rostoucí povahu jak celkových aktiv, tak celkových pasiv. Nárůst oběžných aktiv však byl výraznější než stálá aktiva. Nejvyšší nárůst jsem zaznamenala v roce 2020 a to o téměř 31 % oproti roku 2018.

Finanční struktura se skládá z vlastního kapitálu, který má převažující povahu oproti cizím zdrojům. Tato situace vypovídá o vysoké finanční stabilitě střediska a o jeho nízkém procentu zadlužení.

Hospodaření střediska v roce 2019 a 2020 bylo ziskové. V roce 2018 středisko vykazovalo ztrátový hospodářský výsledek, který byl způsobený neproplacenými úkony ze strany zdravotní pojišťovny. Hlavním cílem střediska v zajištění provozu je vícezdrojové financování. Nejdůležitějším zdrojem financování je pro středisko příjem dotací od MPSV. V roce 2020 středisko získalo celkem 24 722 714 Kč. V době pandemie se tyto dotace skládaly z provozní dotace, odměn zaměstnanců Covid-19, výpadků příjmů Covid-19 a ze zvýšených provozních výdajů. Dalším zdrojem financování střediska je Kraj Vysočina a obce. Středisko vytváří postupně fondy, na kterých jsou soustředěny zdroje na investice, pořízení krátkodobého majetku a rozsáhlé opravy. Fondy rozděluje na sociální fond, fond darů, fond reprodukce majetku a rezervní fond. Příspěvky na péči představují zdroj financování pro středisko. Jejich výše je odvozena od jednotlivých stupňů závislosti. V roce 2020 byly ve výši 13 943 000 Kč.

V následující části se zaměřím na doporučení pro středisko, která by mohla vést ke zlepšení výsledků této organizace.

Jedním z prvních faktorů, které můžeme, jako organizace ovlivnit jsou výše příspěvků na péči. Můžeme se zaměřit na klienty s vyšším stupněm závislosti a díky tomu bude organizace získávat vyšší částky. Také u stávajících klientů by měla sociální pracovníce ve spolupráci s pečovatelkou přehodnotit, zda není potřeba u těchto klientů zažádat o vyšší příspěvek. Může to být v důsledku zhoršení jejich zdravotního stavu či hybnosti.

Domov pro seniory poskytuje svým klientům stravování. Organizace by mohla zvážit nabídku stravování i pro veřejnost, a nejen pro své klienty.

Většina zaměstnanců organizace musí splňovat určitý počet hodin vynaložených na vzdělávání. Tyto náklady na povinné vzdělávání můžeme snížit využíváním online kurzů, vzdělávacích aktivit hrazených z evropských fondů nebo využívat bezplatných odborných seminářů zdravotních firem.

Mezi klienty organizace se najdou tací, kteří nemají vlastní rodinu, nebo z jakéhokoli důvodu je rodina nenavštěvuje. Nejen této části klientů ale i převážné většině obyvatel domova chybí čas strávený s člověkem, který ho vyslechne, zavzpomíná nebo doprovodí na procházce. Pečovatelky díky vytížení bohužel nemají dostatek času na individuální přístup ke každému klientovi. V tomto případě bych se zaměřila na intenzivnější využití dobrovolníků. Organizace může oslovovat studenty, různá křesťanská sdružení, zájmové spolky nebo jen místní aktivní seniory, kteří by rádi strávili čas s klienty domova. Určitě by to vedlo ke zlepšení spokojenosti klientů.

Fundraising této organizace je dle mého názoru na velmi dobré úrovni. Pracovníce tohoto oddělení využívají co nejvíce metod k získání zdrojů financování. Díky jejich snaze mohlo středisko zahájit spoustu projektů ke zkvalitnění a rozšíření služeb, k proškolení zaměstnanců a v neposlední řadě k rozsáhlé opravě budovy zámku a přilehlého parku. Jelikož se jedná o starší budovu zámku, měla by se organizace zaměřit na postupné a kompletní výměny oken kvůli úspoře energií.

Mezi obyvateli České republiky se najde spousta potencionálních dárců, které ovšem odradí administrativní náročnost s tím spojená. Možná by se měla organizace zaměřit na zjednodušený systém. Stále více roste zájem možnosti pro okamžité poskytnutí daru na základě impulzivního rozhodnutí, především využít nástrojů online platby nebo různé druhy platebních karet. Tato možnost by dárcům umožnila jednoduše a rychle darovat bez zbytečných administrativních postupů. Organizace by tak získala nejen dar, ale

i kontakt na dárce, se kterým by mohla dále rozvíjet a udržovat vztahy. Spokojený dárce přivede další a pomůže to organizaci.

Dnešní doba je spojená především se světem internetu a sociálních sítí. Není to už jen záležitost mladé generace, ale i starší generace využívá těchto možností. Sociální sítě nám umožňují se spojit s rodinou či přáteli kdekoli na světě. A právě pandemie Covid-19 nás naučila díky zavřené ekonomice nakupovat přes internet. Ano i senioři této organizace umí sami nebo ve spolupráci s pečovatelkami získat po internetu potřebné zboží či jen dárek pro své blízké. Tak proč právě proto nevyužít této možnosti lépe zviditelnit tuto organizaci? Domov pro seniory má webové stránky a využívá stránek facebooku, ale měl by se zaměřit na zdokonalení vzhledu a doplňování stále aktuálních informací. Seznamovat okolí s děním domova, s možnostmi které nabízí, s životními příběhy klientů, s tím co se organizaci povedlo a naopak v čem neuspěla. Z přidávaných příspěvků by měl vyzařovat dobrá nálada, správná atmosféra a empatie. Organizace by měla také touto formou vždy poděkovat svým dárcům za jakýkoliv finanční či nefinanční dar. Toto gesto bude pro sledovatele zapamatovatelné a může to přivést další potencionální dárce.

Posledním doporučením bude možnost fyzického setkání veřejnosti s klienty organizace, s jeho zaměstnanci a prostředím, které toto zařízení nabízí. Fotografie totiž tolik nevystihnou detaily prostředí, její atmosféru a přístup zaměstnanců. V prostorách domova a jeho okolním parku sice nějaké akce probíhají, ale nejsou plně vytíženy. Jen málo zařízení může nabídnout pohádkové prostory, jaké má tento domov. Zapojit veřejnost do aktivizačních činností, na kterých se klienti podílí formou různých výrobků. Návštěvníci si jej mohou vyzkoušet a přispět organizaci jejich koupí. Dále může organizace přiblížit veřejnosti rozsáhlou minulost formou výstavy obrazů a fotografií spojených s různými příběhy.

Možná jen malá připomínka k vedení organizace. Doba pandemie Covid-19 byla je a bohužel možná ještě bude náročná nejen na fyzickou stránku, ale i na psychiku především zaměstnanců v přímé péči. Na zkvalitnění jejich práce by velmi přispěl osobní kontakt s vedením organizace. To by mělo těmto pracovníkům především poděkovat za jejich odvedenou profesionální práci a za jejich individuální přístup k nastalé situaci. Právě toto ocenění je pro ně povzbuzením a ujištěním, že za nimi vedení stojí.

## **Závěr**

Cílem mé bakalářské práce bylo představit činnost, charakteristiku a financování neziskové organizace Diakonie ČCE, středisko Myslibořice. Dále pak hospodaření a fundraising tohoto střediska.

Bakalářská práce má dvě části a to část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřená na představení základních oblastí týkajících se této problematiky. Patří mezi ně neziskový sektor, pod kterým se skrývají organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti nebo rozsah a kvalita marketingových a komunikačních aktivit. V další oblasti jsem přiblížila sociální služby, jež zajišťují pomoc a podporu lidem za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Teoretickou oblast jsem uzavřela problematikou fundraisingu.

V praktické části jsem představila samotnou neziskovou organizaci Diakonie ČCE se střediskem v Myslibořicích. Nejprve jsem středisko charakterizovala a postupně jsem popsala jeho hospodaření a činnost oddělení fundraisingu. Pomocí finanční analýzy jsem provedla rozbor hospodaření. Pracovala jsem s údaji z účetních výkazů za období tří let a to roku 2018 až 2020. Dále jsem zvolila SWOT analýzu, která odhalila slabé a silné stránky organizace a zároveň její hrozby a příležitosti. Analýza trendů mi pomohla odhalit vývoj za zvolené období a nastínila jsem tak předpokládaný vývoj do budoucna. Procentním rozbořem jsem poukázala na složení aktiv a pasiv tohoto střediska. Hospodářský výsledek měl kolísavý trend. Fundraising v této organizaci zajišťují dvě pracovnice, které jsou odbornice ve svém oboru a nebojí se využívat veškeré metody k získávání finančních prostředků.

Závěrem své práce jsem poukázala na možné návrhy ke zlepšení činnosti a hospodárnosti této organizace. Mezi mé návrhy patří zamyšlení se nad možností veřejného stravování, posouzení příspěvků na péči, vzdělávání zaměstnanců, rozšíření dobrovolnictví, zjednodušení administrativy ohledně darů, vzhled webových stránek a v poslední řadě zamyšlení se nad přístupem vedení k zaměstnancům v současné nelehké situaci kolem pandemie Covid-19.

Předpokládám, že na základě výše uvedených skutečností, splňuji cíl své práce.

## Seznam použité literatury

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ. *Fundraising*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-304-8.

HOLANOVÁ, Michaela, Karla KONČEKOVÁ KVARDOVÁ a Vendula SCHYSTALOVÁ. *Sociální politika I: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Ostrava: Obchodní akademie a Vyšší odborná škola sociální Ostrava-Mariánské Hory, 2011. ISBN 978-80-87540-27-5.

KACZOR, Pavel. *Sociální politika a sociální systém ČR*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2015. ISBN 978-80-245-2096-4.

NEČADOVÁ, Věra. *Veřejné finance: studijní opora*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2012. ISBN 978-80-87035-69-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. ISBN 978-80-86825-55-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 4., aktualiz. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7435-012-2.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. ISBN 978-80-7368-750-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VRABKOVÁ, Iveta, Ivana VAŇKOVÁ, Jiří BEČICA a Šárka KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*.

Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017.  
ISBN 978-80-248-4028-4.

Diakonie ČCE - středisko v Myslibořicích. *Diakonie ČCE - středisko v Myslibořicích* [online]. Copyright © 2021 [cit. 16.02.2021]. Dostupné z: <https://www.domovmysliborice.cz/>

Výroční zprávy. *Diakonie ČCE - středisko v Myslibořicích* [online]. Copyright © 2021 [cit. 16.02.2021]. Dostupné z: <https://www.domovmysliborice.cz/o-nas/dokumenty-ke-stazeni/vyrocní-zpravy/>

Vykazování dat o poskytovaných sociálních službách. *Průvodce* [online]. Copyright © [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/vykazovani-dat-o-poskytovanych-socialnich-sluzbach>

Standardy – interní dokumenty



## **Příloha 1 – Diakonie ČCE – středisko Myslibořice: logo, sídlo**

Logo střediska:



Sídlo organizace:

