

Analýza fundraisingu pro rodinné centrum Kamarád - Nenuda o. s.

Kateřina Pavlíková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina PAVLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M090423**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Analýza fundraisingu pro rodinné centrum Kamarád
- Nenuda o.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a popište teoretická východiska týkající se tématu práce.

II. Praktická část

- Charakterizujte rodinné centrum Kamarád - Nenuda o.s.
- Analyzujte současný stav způsobu financování rodinného centra Kamarád - Nenuda o.s.
- Navrhněte a zdůvodněte opatření ke zkvalitnění fundraisingu současných aktivit rodinného centra Kamarád - Nenuda o.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ, 2007. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1293-8.

HYÁNEK, Vladimír a Zuzana PROUZOVÁ, 2007. Neziskové organizace ve veřejných službách. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4423-4.

POLÁČKOVÁ, Zuzana, 2005. Fundraisingové aktivity: jak získávat finanční prostředky od místní komunity. Praha: Portál. ISBN 80-7178-694-2.

RAKUŠANOVÁ, Petra a Barbora STAŠKOVÁ, 2007. Organizovaná občanská společnost v České republice. Perofessional Publishing Praha. ISBN 978-80-86946-22-1.

REKTORŮK, Jaroslav, 2001. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ivana Scharfová
EXT.**


Datum zadání bakalářské práce:

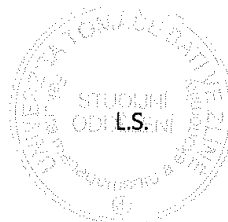
16. března 2012

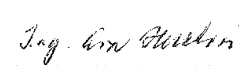
Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel ústavu




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce si klade za cíl rozvést podrobně možnosti financování, které mají občanská sdružení a aplikovat tyto možnosti na Rodinné centrum Kamarád – Nenuda o.s., které sídlí ve Zlíně. Práce se skládá ze dvou částí, přičemž první část je teoretická. V této části popisují nejrůznější zdroje financování, které občanské sdružení může získat, a proces fundraisingu, což je proces získávání finančních, materiálních zdrojů, ale také práce dobrovolníků. Druhá, praktická část, se zabývá analýzou konkrétních možností, které občanské sdružení využívá a rozborem možností, které by mohlo využít s přihlédnutím na náklady, které s sebou nesou jednotlivá opatření. Výsledkem mé práce bude praktické doporučení, které vyvodím na základě analýzy a podle kterého navrhuji úpravu fundraisingu Rodinného centra Kamarád – Nenuda o.s..

Klíčová slova: Občanské sdružení, fundraising, zdroje financování, nestátní nezisková organizace, dotace, náklady.

ABSTRACT

This bachelor thesis aims to develop funding options in depth which have public civil actions, and apply these options in a specific public civil action, which is located in Zlín called the „Family centre Kamarád – Nenuda o. s.“. The work consists of two parts, the first part is theoretical. In this section I describe various sources of funding, which the public civil action may obtain, and fundraising which is the procedure by which one obtains funding, material resources as well as voluntary labour. The second part analyzes specific methods of fundraising that the public civil action already use. The analysis looks at the cost of each methods. The result of the work is a practical recommendation which will be specified with regard to the analysis and which advises improvement connected to fundraising in „Family centre Kamarád Nenuda o. s.“.

Keywords: Public civil action, fundraising, funding sources, non-state non-profit organization, grants, cost.

Ráda bych na tomto místě poděkovala Mgr. Ivaně Scharfové za čas, který mi věnovala během zasvěcení do hospodaření organizace, ale také za poskytnutí potřebných informací pro sestavení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Janě Šilhanové za její cenné rady, důležité připomínky, ale také čas věnovaný konzultacím. Poděkovat bych chtěla také Ing. Jiřímu Svobodovi za podnětné a kvalifikované rady.

OBSAH

| | |
|--|--|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1.1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE | 13 |
| 1.2 NEZISKOVÝ SEKTOR | 13 |
| 1.3 NEZISKOVÁ ORGANIZACE | 13 |
| 1.4 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ | 13 |
| 1.4.1 Vize, poslání, funkce a cíle organizace | 13 |
| 2 FINANCOVÁNÍ OBČANSKÝCH SDRUŽENÍ | 14 |
| 2.1 SAMOFINANCOVÁNÍ..... | 14 |
| 2.2 VEŘEJNÉ ZDROJE | 14 |
| 2.2.1 Státní dotační politika..... | 15 |
| 2.2.2 Evropská Unie | 15 |
| 2.2.3 Místní samospráva..... | 16 |
| 2.3 SOUKROMÉ ZDROJE | 16 |
| 2.3.1 Nadace a nadační fondy | 16 |
| 2.3.2 Firemní dárcovství..... | 17 |
| 2.3.3 Firemní nadace a nadační fondy..... | 17 |
| 2.3.4 Individuální dárcovství..... | 18 |
| 2.3.5 Hazardní hry a loterie | 18 |
| 3 FUNDRAISING – ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ | 20 |
| 3.1 STRATEGIE FUNDRAISINGU | 20 |
| 3.2 ANALÝZA FUNDRAISINGU - PRINCIP 80/20 | 21 |
| 3.3 ZPŮSOBY FUNDRAISINGU | 21 |
| 3.4 PROCES FUNDRAISINGU | 22 |
| 3.5 PLÁNOVÁNÍ FUNDRAISINGU..... | 22 |
| 4 SAMOFINANCOVÁNÍ NNO JAKO ZPŮSOB FUNDRAISINGU | 24 |
| 5 ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ Z VEŘEJNÝCH A SOUKROMÝCH ZDROJŮ | 25 |
| 5.1 FUNDRAISING Z ROZPOČTŮ STÁTU A MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY..... | 25 |
| 5.2 FINANČNÍ PROSTŘEDKY ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ EU | 25 |
| 5.3 FUNDRAISING OD SOUKROMÝCH SUBJEKTŮ | 26 |
| 5.3.1 Fundraising z nadací a fondů..... | 26 |
| 5.3.2 Fundraising - firemní dárcovství | 28 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 6 CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO CENTRA KAMARÁD - NENUDA O. S. | 31 |
| 6.1 POSLÁNÍ RODINNÉHO CENTRA | 31 |
| 6.2 HLAVNÍMI CÍLI ORGANIZACE JSOU | 31 |
| 6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... | 32 |
| 6.4 AKTIVITY ORGANIZACE | 32 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 6.4.1 | Aktivity pořádané během školního roku pravidelně v pracovním týdnu | 33 |
| 6.4.2 | Pravidelné aktivity pořádané v období školních prázdnin a víkendů | 33 |
| 6.5 | ORGANIZACE PŘIPRAVUJE NOVÉ SLUŽBY:..... | 34 |
| | Odpolední klub pro děti a mládež..... | 34 |
| 7 | HOSPODAŘENÍ RODINNÉHO CENTRA KAMARÁD - NENUDA O.S. | 36 |
| | 7.1.1 Příjmy | 37 |
| | 7.1.2 Náklady organizace a jejich kalkulace | 37 |
| 8 | FUNDRAISING ORGANIZACE | 39 |
| 8.1 | INTERNÍ FUNDRAISING | 41 |
| | 8.1.1 Zdroje z vlastní činnosti – samofinancování..... | 41 |
| 8.2 | EXTERNÍ FUNDRAISING | 41 |
| | 8.2.1 Spolupráce s nadacemi | 41 |
| | 8.2.2 Spolupráce s městem Zlín | 42 |
| | 8.2.3 Fundraising ze Zlínského kraje | 43 |
| | 8.2.4 Fundraising z ministerstev..... | 44 |
| | 8.2.5 Firemní dárcovství a sponzoring..... | 45 |
| | 8.2.6 Dobrovolnictví..... | 46 |
| 9 | ANALÝZA INTERNÍHO FUNDRAISINGU | 47 |
| 9.1 | KALKULACE NÁKLADŮ PRAVIDELNÉ ČINNOSTI..... | 47 |
| | 9.1.1 Přímé náklady..... | 49 |
| | 9.1.2 Nepřímé náklady | 49 |
| 9.2 | ANALÝZA PRAVIDELNÉ ČINNOSTI | 51 |
| | 9.2.1 Pravidelná činnost pro rodiče a děti | 51 |
| | 9.2.2 Aktivity pro děti a mládež | 52 |
| | 9.2.3 Aktivity pro dospělé | 53 |
| | 9.2.4 Shrnutí interního fundraisingu..... | 53 |
| 10 | ANALÝZA EXTERNÍHO FUNDRAISINGU..... | 55 |
| | 10.1.1 Mzdové náklady | 55 |
| | 10.1.2 Srovnání fundraisingu z hlediska objemu financí požadovaných..... | 57 |
| | 10.1.3 Srovnání rizika neúspěchu jednotlivých způsobů | 58 |
| | 10.1.4 Shrnutí | 59 |
| | ZÁVĚR | 62 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 65 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 67 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 68 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 69 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 70 |

ÚVOD

Občanský sektor je nejstarší formou nestátní neziskové organizace. Důvodem jejího vzniku je i byla přirozená potřeba občanů vzájemně se sdružovat a společně organizovat čas, ale i usilovat o společný cíl. V období komunismu byly tyto aktivity potlačeny a po revoluci v roce 1989 znovu obnoveny. Bohužel jejich tradice tím byla narušena. Pro společnost to znamenalo velkou újmu, jelikož se lidé sobě začali velmi odcizovat. Přestali myslet vzájemně na sebe a usilovat o zlepšení situace ve společnosti. Naučili se, že všechno co mohou mít, jim zajistí stát. A tím se stali lidé konzumenty jen toho, co jim stát předkládal. Sdružování občanů za určitými společnými zájmy je jeden z významných znaků demokracie.

V dnešní době se sektor nestátních neziskových organizací výrazně rozvinul. Po vzoru zemí, kde se tato tradice nenarušila, i my začínáme být aktivní v naší společnosti a snažíme se jí pomáhat vlastním působením. Proto, aby občanské sdružení mohlo poskytovat své služby kvalitně a tím pádem atraktivně pro své okolí, potřebuje dostatek financí, dobrovolníků ale i materiálně technické zázemí. Kromě finančních prostředků z vlastní činnosti je zapotřebí dofinancovat aktivity z ostatních zdrojů. Neziskové organizace pro dosažení cílů své činnosti nejsou závislé jen na zisku, který vkládají do rozvoje své činnosti, ale i na ostatních zdrojích, které mají k dispozici.

Jsou jimi zdroje ze státního rozpočtu a rozpočtů místní samosprávy, ale také nadací či jiných donátorů. V žádném případě není na tento zdroj právní nárok. Tady začíná velký problém, když zdroje, které byly dříve hlavním zdrojem příjmu, jsou nyní nedostupné ať už z důvodů nedostatku financí či vysoké poptávky po nich. Dále se nabízí nejrůznější jiné možnosti, jakými jsou sbírky, benefiční akce, aukce a ostatní akce, jejichž úkolem je přimět okolí, aby podpořilo činnost nestátní neziskové organizace. Má bakalářská práce je zaměřena na fundraising a snaží se vypátrat, jakým způsobem je možné jej zefektivnit, aby náklady na něj vynaložené nepřevyšovaly výnosy.

Hlavním posláním Rodinného centra Kamarád – Nenuda o. s. je zkvalitnit rodinný život v našem městě. Pokud má být občanské sdružení životaschopné a bude jeho hlavním cílem poskytnout službu co největšímu množství rodin, je zapotřebí pro toto sdružení získat finanční zdroje na činnost, jeho aktivity, ale také na rozvoj nových činností. Na jednu stranu pomáhá rodinným centrům momentální demografický vliv tedy tzv. babyboom v posledních letech, jehož důsledkem je vysoká poptávka po službách rodinných center a

volnočasových aktivitách v nich organizovaných, ale také poptávka po mateřských školách a podobných typech hlídání malých dětí, která převyšuje nabídkou.

V tomto případě mnohé napadne, že by měl právě stát a samospráva zasáhnout a založit nové mateřské školy a centra volnočasových aktivit. Pro samosprávu je ovšem výhodnější nechat lidi, aby si tyto služby zajistili sami a pomáhat jim spíše nepřímo poskytováním dotací na činnost. Samospráva však ovlivňuje dotační politiku programy, které ne vždy korespondují s posláním nestátních neziskových organizací. Je tedy výše dotací dostatečná nebo si musí rodinné centra hledat spíše zdroje vlastní aktivitou a získávat část vlastní činností? Který ze způsobů fundraisingu je skutečně efektivní? Není v současné době, kdy státu chybí peníze v rozpočtu riskantní a nákladné žádat o jeho prostředky?

Cílem mé práce je analyzovat fundraising Rodinného centra Kamarád – Nenuda o. s. a spolu s tím prozkoumat možnosti, které má pro získání prostředků pro svou činnost a realizaci poslání. V teoretické části, kde popíšu finanční zdroje i ostatní možnosti fundraisingu, získám povědomí o celém procesu.

Ve své praktické části bych chtěla podrobně rozvést, které zdroje již využívá a které by ještě využívat mohla. Prostuduji si žádosti o dotace a granty, zjistím, jak je nákladné získávání financí, sponzorů, darů či finančních prostředků. Dále na základě rozhovoru s vedoucí Mgr. Scharfovou, získám přehled o časové náročnosti jednotlivých metod fundraisingu. Analyzuji dvě kategorie fundraisingu, interní, zde se zaměřím na pravidelnou činnost, a externí, ve kterém se zaměřím na získávání dotací a grantů. Tyto analýzy mi pomohou odhalit, jak zefektivnit cestu k získání prostředků a snížit náklady, které jednotlivé způsoby fundraisingu obnáší. V závěru vyhodnotím jejich fundraising a posoudím přínos pro organizaci. Pokusím se také navrhnout cestu, kterou by se mělo Rodinné centrum Kamarád – Nenuda o.s. vydat, aby maximalizovalo ekonomický efekt fundraisingu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Nestátní neziskové organizace

1.2 Neziskový sektor

Podle Bačuvčíka (2011, s. 40- 41) se vžil v českém prostředí termín neziskový sektor pro označení neziskových organizací, v užším slova smyslu termín nestátní neziskové organizace, tedy pro celé odvětví nestátní neziskový sektor. Používá se též pojem třetí sektor, přičemž prvním sektorem je komerční organizace, veřejné neziskové jako druhý sektor, nestátní neziskové organizace jako třetí a čtvrtým se dá chápat sektor domácností.

1.3 Nezisková organizace

Neziskové organizace jsou vymezeny jako organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele. Mohou zisk vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů.

1.4 Občanské sdružení

Občanská sdružení jsou právníckými osobami. Občanské sdružení je první typ neziskových organizací uzákoněný v polistopadovém Československu. Jde o právní formu určenou zejména pro organizací vzájemnou prospěšnou činnosti, avšak občanská sdružení zajišťují také radu veřejně prospěšných služeb. (Bačuvčík, 2011, s. 50)

Založení o. s. upravuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. V podstatě jediné, čeho je zapotřebí k založení občanského sdružení, je vytvoření přípravného výboru skládajícího se nejméně ze tří lidí, z nichž alespoň jeden je starší 18 let, a sepsání stanov. Občanská sdružení u nás mohou zakládat také cizinci. (Novotný, 2010)

1.4.1 Vize, poslání, funkce a cíle organizace

Vypracování formulace vize je prvním krokem jak pro založení organizace, tak pro úspěšné uplatnění jejího poslání a vypracování úspěšného strategického plánu. Formulace vize by měla být krátká, srozumitelná a hledět do daleké budoucnosti.

Poslání představuje zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Musí být formulované, aby odlišilo organizaci od jiných podobných organizací. Prostřednictvím funkcí je naplňováno poslání organizace. Od poslání jsou odvozeny cíle, kterých se snaží organizace dosáhnout. (Rektořík, 2007, s. 38)

2 FINANCOVÁNÍ OBČANSKÝCH SDRUŽENÍ

Občanská sdružení patří mezi neziskové organizace. Již název naznačuje, že svou povahou jsou to organizace, jejichž posláním není vytvářet zisk. Jejich posláním je oproti ziskovým organizacím, které jsou zakládány za účelem podnikání, poskytnout užitek společnosti. (Rektořík, 2007 s. 35)

Nestátní neziskový sektor je sektor závislý na více zdrojovém financování. Organizace pro svou činnost mohou využívat vlastní zdroje (příspěvky členů, výnosy z vlastní činnosti, apod.), sponzorské dary a u občanských sdružení je také možné poskytovat dotace ze státního rozpočtu nebo z rozpočtů kraje či obce. (Ministerstvo Financí, 2012)

Zdroje přímého financování lze rozdělit do těchto základních skupin, podle toho, odkud zdroj pochází:

1. Samofinancování
2. Veřejné zdroje
3. Soukromé zdroje

Uvedené zdroje jsou zdroje přímé. Existují však také zdroje nepřímé, kterými jsou např. daňové úlevy, osvobození od poplatků atd. Tento zdroj uvedu v závěru první kapitoly.

2.1 Samofinancování

Podle Boukala (2007) tento způsob získávání finančních zdrojů prostřednictvím podnikatelských aktivit, kterými jsou poskytování služeb či z prodeje svých výrobků, úzce souvisí s podnikáním. Mohou zahrnovat také pronájem majetku, výnosy z investic apod.

2.2 Veřejné zdroje

Rakušanová (2007) uvádí, jakými způsoby neziskové organizace získává finance z veřejných rozpočtů: státní dotační politika vůči NNO, dotace přidělené mimo státní dotační politiku, podpora výzkumu a vývoje, veřejné zakázky, smlouvy uzavřené podle občanského zákoníku.

Doplnila bych tento seznam o finanční podporu z fondů EU. Tyto fondy mají na starosti příslušná ministerstva. Pro účel mé bakalářské práce uvedu jen Evropský sociální fond.

2.2.1 Státní dotační politika

Státní dotační politiku tvoří soubor různých opatření, přijímaných především na úrovni exekutivních orgánů státu. Její konkrétní obsah se poměrně často a flexibilně mění v závislosti nejen na změnách příslušných právních předpisů, ale i na politických rozhodnutích vlády, jednotlivých ministrů a zejména na možnostech státního rozpočtu.

Státní dotační politika vůči nestátním neziskovým organizacím je v ČR ukotvená v zásadách pro poskytování dotací ze státního rozpočtu. Základní předpis, který stanoví finanční vztahy ke státnímu rozpočtu je předpis č. 465/2011 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky. Podle tohoto předpisu jsou dotace poskytovány konkrétně občanským sdružením, obecně prospěšným společnostem, ale také církevním právníckým osobám a dalším právníckým osobám, založeným za účelem poskytování služeb v oblasti zdravotnictví, kultury, vzdělávání, sociálních služeb a za účelem poskytování sociálně-právní ochrany dětí.

Dotace lze poskytnout na projekty nestátních neziskových organizací, které jsou v souladu s cíli státní politiky. Na tyto dotace není právní nárok a jejich poskytování se řídí předem stanovenými podmínkami, které jsou vyvěšeny na stránkách jednotlivých ministerstev. (Ministerstvo Financí, 2012)

2.2.2 Evropská Unie

Novotný (2007) uvádí, že sociální oblast je upřednostněnou oblastí EU. Tato oblast byla součástí předvstupní pomoci, tedy programu Phare, jehož jedním ze záměrů bylo financovat projekty sociální a ekonomické soudržnosti s cílem zvýšit životní standard nejchudších regionů. Po 1. květnu 2004 nahrazuje tento program Evropský sociální fond.

Evropský sociální fond

ESF je jeden ze čtyř strukturálních fondů EU. Jeho posláním je podporovat růst zaměstnanosti, zvyšování kvalifikace a prosazování rovných příležitostí na trhu práce.

V období let 2007 – 2013 Česká republika využívá prostředky Evropského sociálního fondu prostřednictvím tří operačních programů. Uvedu jen dva operační programy, které budou pro další práci podstatné. Jsou to:

- Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost a

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost

OP VK se zaměřuje na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního vzdělání, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulace spolupráce participujících subjektů. (Marek, 2009, s. 42)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) spadá mezi více cílové tematické operační programy. Je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008)

2.2.3 Místní samospráva

Podle Bačuvčika (2010) místní samospráva zaujímá vůči neziskovému sektoru roli legislativce i donátora. Obecní krajské úřady vydávají vyhlášky, které ovlivňují činnost neziskových organizací na jejich území. V případě žádosti o dotace z obce se neziskové organizace musí řídit uvedeným statutem jednotlivých fondů, ve kterém jsou specifikovány podmínky přidělení dotace.

2.3 Soukromé zdroje

Mezi soukromé zdroje, které mají podobu finanční, či věcnou řadíme zdroje z nadací a nadačních fondů nebo také firemní nadace či ostatní firemní dárcovství, individuální dárcovství a v minulosti do této kategorie patřily také příjmy z loterií a her.

2.3.1 Nadace a nadační fondy

V obou případech se jedná o účelové sdružení majetku, který je určen k dosahování obecně prospěšných cílů. Nadace i nadační fond jsou právnickými osobami se všemi důsledky z právní subjektivity plynoucími. Postavení dárců a sponzorů je u nadace i nadačního fondu totožné.

Nadační fond na rozdíl od nadace nemusí registrovat nadační jmění, z něhož by používal pouze výnosy, ale k dosahování účelu, pro který byl zřízen, používá veškerý svůj majetek.

I při založení nadačního fondu však musí být vložen zřizovatelem určitý majetkový vklad, který je rovněž zapsán v rejstříku nadací a nadačních fondů. Převážná část nadačních subjektů se věnuje rozdělování grantů. (Marciszová, 2008)

Smyslem nadací a nadačních fondů je dávat peníze tam, kde jsou zapotřebí a kde mohou nejvíce a nejlépe pomáhat. Firemní nadace a nadační fondy jsou v České republice poměrně velkou a specifickou skupinou strategických dárců. Cílem nadační práce není přímo práce s klienty nebo poskytování služeb. Podstatou fungování nadací je jejich finanční povaha, tedy shromažďování majetku za účelem podpory dalších subjektů, kterými jsou např. občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti nebo církevní právnické osoby. (Šplíchalová, 2011)

2.3.2 Firemní dárcovství

V tomto případě se jedná o obdobu individuálního dárcovství, ovšem obvykle se očekává příspěvek vyšší hodnoty. Z hlediska komerční firmy je třeba rozlišit dárcovství a sponzoring. Zatímco dárcovství je altruisticky motivovaná podpora, v případě sponzoringu se jedná vztah obdarovaného a dárce, kde dochází k protiplnění. (Bačuvčík, 2010, s. 115)

2.3.3 Firemní nadace a nadační fondy

Podle Rakušanové (2007) postupně dochází k dlouhodobé spolupráci mezi neziskovými organizacemi a významnými firemními dárci. Firemní dárci se tak stávají vedle poskytovatelů finančních prostředků rovněž spolutvárci podporovaných programů a aktivit. Víceletá podpora dává neziskovým organizacím vyšší jistotu ročně alokovaných prostředků. Přínosem pro firmu je možnost aktivní účasti na přípravě, ale také společná propagace.

Dlouhodobým aktivitám se zatím věnují převážně subjekty velkých firem se zahraničním investorem nebo firmy, které jsou součástí nadnárodních korporací. Velcí firemní dárci se tak podílejí na formování občanské společnosti a do budoucna budou mít stále významnější roli.

Šplíchalová (2011) podotýká, že firemní nadace mají specifickou pozici. Jsou napojeny na zřizovatele a také v názvu nesou jeho jméno a jejich propojení na něj je tak zcela jednoznačné. Firemní nadace a nadační fondy jsou často podrobeny velmi důkladnému drobnohledu ze strany veřejnosti. Musejí být skutečně důvěryhodné a přesvědčit svojí

činností a jejími výsledky, že jsou skutečně důležitým článkem v rozvoji veřejně prospěšných aktivit u nás.

Firemní nadace a nadační fondy působí v nejrůznějších oblastech, ať už se jedná o podporu znevýhodněných dětí včetně volnočasových aktivit, rozvoj vzdělávání, investice do komunity v nejširším slova smyslu, podpory životního prostředí, ale i podpory lidských práv a dalších tématech. Vzhledem k větší koncentraci významných firem ve velkých městech v nich mají sice sídlo, často však působí také celorepublikově. Pravidelně se také umísťují na významných příčkách Žebříčku nadací a nadačních fondů, který vyhláší Fórum dárců a který sleduje nadační příspěvky do veřejně prospěšných aktivit.

Nadační subjekty hrají významnou roli na poli strategického dárcovství. Kromě Nadace ČEZ, Nadace OKD, Nadačního fondu J&T, Nadace O2 a Nadace Vodafone jsou velmi aktivní například také Nadace České spořitelny, Nadační fond GSK a Nadační fond Tomáš společnosti SKANSKA, Nadační fond Dalkia, Nadační fond Veolia a další významné subjekty.

2.3.4 Individuální dárcovství

Existuje mnoho forem individuálního dárcovství. Podle Bačuvčíka (2010, s. 109 - 110) se může jednat buď o finanční dary, hmotné dary, členské příspěvky či dobrovolnictví. Finanční dar může být jak jednorázový tak trvalý. V případě věcného daru se můžeme setkat s případy sbírky věcí, které putují na dobročinné účely, dary za účelem dražby či dary ze závěti. V případě dobrovolnictví se jedná o formu daru vlastního volného času a práce.

2.3.5 Hazardní hry a loterie

Ještě v minulém roce byly hazardní hry jednou z možností, kde žádat o finanční podporu pro nestátní neziskovou organizaci. Jako kompenzaci tohoto typu podnikání museli provozovatelé odvádět část zisku na účely, které jsou společensky prospěšné. V této oblasti docházelo však k nízké transparentnosti a kontrolovatelnosti vzhledem k tomu, že neexistovala centrální databáze příjemců. Proto vláda převzala kompetentnost za rozdělení finančních prostředků i přesto, že některé neziskové organizace proti tomuto lobbovaly.

NEPŘÍMÉ FINANCOVÁNÍ

„Český stát dále podporuje neziskové organizace také nepřímo, prostřednictvím různých druhů daňových úlev a osvobození. Podle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu si mohou fyzické osoby odečíst od základu daně hodnotu darů poskytnutých právnickým osobám na financování kultury, školství, na ochranu a podporu mládeže, na ochranu životního prostředí, na humanitární, sociální, zdravotnické účely apod. Maximálně je možné odečíst 10% ze základu daně.

U NO nejsou předmětem daně příjmy z činností vyplývajících z jejich poslání daného jejich statutem, pokud jsou náklady vynaložené na tyto činnosti, vyšší. Předmětem daně nejsou ani příjmy z dotací ze státního rozpočtu a z rozpočtů obcí a krajů a příjmy z úroků z vkladů na běžném účtu. Od daně z příjmů jsou osvobozeny členské příspěvky přijaté občanským sdružením, veškeré příjmy plynoucí nadacím z jejich nadačního jmění, úroky plynoucí z prostředků veřejné sbírky a příjmy, související s výkonem dobrovolnické služby.

Daň z přidané hodnoty se NO netýká, NO nejsou založeny za účelem podnikání.

Od daně dědické a daně darovací jsou osvobozena bezúplatná nabytí majetku určená na financování veřejně prospěšných aktivit, pokud je nabyvatelem právnická osoba, zřízená za účelem poskytování takových služeb. Stejně tak jsou od této daně osvobozena bezúplatná nabytí majetku obecně prospěšnými společnostmi a nadacemi či nadačními fondy, pokud je tento majetek určen na jejich činnost. Od daně darovací je osvobozeno bezúplatné nabytí majetku na humanitární nebo charitativní účely, nabytí majetku v souvislosti s výkonem dobrovolnické služby a nabytí majetku z veřejných sbírek.

Konečně od daně z nemovitostí, tj. od daně z pozemků i od daně ze staveb, jsou v této souvislosti osvobozeny nemovitosti ve vlastnictví občanských sdružení a obecně prospěšných společností, nemovitosti sloužící zařízením sociální péče, nadacím, a nemovitosti sloužící výlučně k účelům zlepšení stavu životního prostředí.“ (Rakušanová, 2007, s. 48 - 49)

Do této oblasti lze zařadit i daňové asignace. Daňový poplatník má možnost poskytnout určité procento svých daní konkrétní neziskové organizaci. Volí předem státem stanovenou část z jeho vlastní odváděné daňové povinnosti na existující veřejně prospěšné projekty. Svou daňovou asignací vyjadřuje důležitost a důvěru danému projektu. Tento způsob podpory však v ČR nebyl uzákoněn.

3 FUNDRAISING – ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Podle Rektoříká (2001, s. 88) potřebuje organizace více zdrojové financování pro to, aby se stala trvale udržitelnou. Nemůže se potom totiž stát, že v případě neúspěchu jednoho grantu organizace skončí. Časem si organizace musí multiplikovat zdroje financování. Nejprve prověří možnosti státních dotací, nadační granty nebo možnosti sponzorství od podnikatelských či nepodnikatelských subjektů. I když se podaří získat peníze do začátku, organizace musí plánovat dlouhodobě, aby se jí nestalo, že nebude mít na to, aby zaplatila zaměstnancům či na pronájem.

Fundraising není jen o získávání prostředků potřebných k přežití v příštím roce, ale dotýká se také toho, zda se stanete životaschopnou, stabilní organizací, která bude trvale udržitelná. Získávání peněz je dlouhodobý proces a právě v počátcích fungování po založení organizace je značně náročný vzhledem k tomu, že se s organizací musí trh nejprve seznámit. Nově vznikající organizace si musí také vybudovat důvěru vůči svým klientům, která je důležitým faktorem, který ovlivní vnímání organizace navenek.

3.1 Strategie fundraisingu

Každá nezisková organizace potřebuje vhodnou strategii fundraisingu. Musí se obracet na dárcce, kteří se chtějí ve větší či menší míře podílet na poslání organizace. Z toho ovšem vyplývá nesnadný úkol pro všechny neziskové organizace, čímž je dlouhodobé budování a udržování dárcovské základny. Spolupráce s dárci znamená rozšiřovat jejich obzor z hlediska možných způsobů podpory neziskové organizace a také dát dárcům pocit spoluvlastnictví.

Strategický finanční – fundraisingový plán se skládá z jednotlivých kroků:

1. Poslání a jeho propojení s financováním organizace.
2. Situační analýza (SWOT, STEEP, finanční analýza).
3. Potřeba finančních zdrojů.
4. Cíle.
5. Zdroje prostředků.
6. Fundraisingové metody.
7. Marketingová strategie.
8. Rozpočet, zdroje. (Novotný, 2006, s. 96)

3.2 Analýza fundraisingu - Princip 80/20

Podle Garechta (2011) mnoho neziskových organizací již významně diversifikovalo portfolio svých možností fundraisingu. Ovšem diversifikace není jediná cesta. Garecht si myslí, že mnoho fundraiserů nedokáže správně identifikovat, která ze strategií je příliš náročná na čas a přitom její úspěšnost je poměrně nízká. Tento autor se odvolává na ekonomu předminulého stolení a sice Vilfreda Pareta. Ve světě je známo nejlépe jako Paretovo právo nebo Princip 80/20 (jedná se o matematickou formuli, která poukazuje na to, že 80 % příjmu je vyprodukováno 20 % populace, resp. 80 % výstupů pochází z 20 % vstupů).

Na neziskovou organizaci aplikuje Garecht tento princip následně:

- 80 % financování pochází od 20% našich dárců.
- 80 % celkového množství odpracovaných dobrovolnických hodin, pochází od 20% našich dobrovolníků.
- 80 % ze sponzorských darů pochází z 20% obchodních vztahů.
- 80 % výsledků činnosti (samofinancování) pochází z 20% našeho času a úsilí.

Profesionálové pracující ve fundraisingu tráví obrovské množství času plánováním fundraisingových akcí, získáváním předmětů aukce, psaním žádostí o grant či dotaci, vyhledáváním potencionálních donátorů, předěláváním sociálních sítí či přijímáním dobrovolníků. Přesto nemáme dost času, abychom vyhodnotili tyto strategie pro zefektivnění fundraisingu a získání požadovaného přínosu. Je tedy důležité se zaměřit na tyto otázky:

- Které z 20 % žádostí, akcí či lidí způsobuje 80 % problémů organizaci?
- Které z 20 % zdrojů získává těchto 80 % našich požadovaných přínosů?

Cílem aplikování této strategie do praxe je objevit slabé, neefektivní zdroje a eliminovat je a zároveň zjistit, které jsou efektivní a jak je rozšířit (multiplikovat).

3.3 Způsoby fundraisingu

Fundraising v sobě zahrnuje různé způsoby, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskové organizace. Je zapotřebí dobře zvážit, který ze způsobů je pro organizaci tím pravým. Je totiž veliký rozdíl v tom, jak je organizace zaměřena. Mezi metody fundraisingu patří celá řada aktivit. Mohou to být například, výnosy z vlastní činnosti,

pořádání benefičních akcí, získání darů od soukromých dárců a firem, žádost o grant nebo o dotaci apod. (Rektořík, 2007, s. 98)

3.4 Proces fundraisingu

Rektořík (2007) je přesvědčen, že získávání zdrojů financí, materiální či v podobě lidské práce je dlouhodobý proces. Na počátku procesu fundraisingu je efektivní plánování a na konci podrobné zhodnocení, na jehož základě je možné zjistit, které z výše uvedených metod jsou nejúčinnější a nejvíce vyhovují oběma stranám.

Novotný (2006) se domnívá, že každá nezisková organizace by k opatrování prostředků potřebných pro její chod měla přistupovat aktivně a systematicky. Pouhé pasivní čekání nepřináší řešení. Aby byl fundraising úspěšný, je nutné respektovat některé důležité zásady. Konkrétně jde o následující skutečnosti:

1. Při opatrování prostředků si uvědomí, že jde o prostředky potřebné pro realizaci poslání.
2. Okolí neziskové organizace, je nutno průběžně vzdělávat a vysvětlovat jim poslání a náplň činnosti organizace.
3. Nezisková organizace musí při fundraisingu důsledně dodržovat etické principy.
4. Fundraising musí být zaměřen na lidi a ne na neosobní instituce.
5. Z oslovených lidí a potencionálních dárců je třeba systematicky vytvářet okruh stálých příznivců neziskové organizace.
6. Fundraising musí být aktivní, o co organizace nepožádá, to nedostane.
7. Fundraising musí být vždy založen na pravdivých informacích.
8. Klíčový význam pro fundraising má poděkování.

Konečný proces fundraisingu je podrobné vyhodnocování fundraisingového plánu. Při vyhodnocování takového plánu je dobré vzít v úvahu předchozí zkušenosti, styl práce, zdroje a dovednosti, jaké máte k dispozici, příležitosti, kapacitu časovou i lidskou a také důležité kontakty.

3.5 Plánování fundraisingu

Podle Rektoříka (2007 s. 96) by proces plánování měl obsahovat tyto části:

1. definovat poslání organizace;

2. určit konkrétní a měřitelné cíle – dárci bude jasné, že jsou dosažitelné;
3. vypracovat realizační a časový plán aktivit, roční rozpočet;
4. ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti;
5. promyslet zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí;
6. vybrat nejvhodnější fundraisingové metody;
7. sestavit seznam možných zdrojů;
8. specifikovat okruh dárců;
9. požádat o dar;
10. informovat dárce o použití jeho daru;
11. snažit se o obnovení nebo zvýšení daru.

Osobně považuji za praktičtější fundraisingový plán podle Garechta (2011), který uvádí tuto strukturu fundraisingového plánu:

- 1. Cíl:** Jakou finanční částku potřebujete na zajištění vytyčeného cíle? (Stanovení měřitelných cílů i rozpočtu.)
- 2. Poslání:** Z jakého důvodu potřebujete peníze? Co je posláním organizace a co plánuje s těmito prostředky udělat? Proč právě taková částka?
- 3. Taktika:** Když víte kolik a proč, je zapotřebí určit, jakým způsobem zajistíte celou částku. Lze si rozdělit tuto částku a o na jednotlivé části zajistit rozlišné metody fundraisingu.
- 4. Harmonogram:** Stanovit časový rámec, ve kterém chcete tohoto cíle dosáhnout. Jakýkoliv rozvrh si nachystáte, bude pro organizaci závazný a podle něj se budou řídit dílčí rozhodnutí.

4 SAMOFINANCOVÁNÍ NNO JAKO ZPŮSOB FUNDRAISINGU

Samofinancování je jeden ze zdrojů finančních prostředků, který se v neziskových organizacích stává stále více důležitým. Předpokládá tedy vlastní činnost, resp. vlastní podnikání. Organizace se tedy nesoustředí jen na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších často podnikatelských činností si sama zajišťuje i prostředky k realizaci tohoto poslání. Zdroje ze samofinancování NNO:

1. **Členské poplatky:** Jedná se vlastně o individuální dary členů NNO, kteří za něj mohou očekávat určitou protihodnotu. Nejedná se o příliš ziskovou cestu financování.
2. **Zpoplatnění služeb:** Tímto způsobem lze získat velké množství finančních prostředků. Pro to, aby mohla NNO poskytovat zpoplatněné služby, je zapotřebí, aby měla dostatek odborníků, kteří služby poskytují.
3. **Prodej vlastního zboží:** Nejlepší je, když nabízené výrobky nebo služby korespondují s posláním organizace. Výstupem určité činnosti organizace může být vlastní výrobek. Může se také jednat o upomínkové předměty apod.
4. **Pronájem prostor popř. jiného majetku:** Organizace může pronajmout své prostory či svůj majetek. Je zapotřebí sepsat smlouvu o pronájmu, která musí být velmi přesně koncipována, aby nájemce neprovozoval činnost, která by poškozovala dobré jméno či byla v rozporu s posláním organizace.
5. **Využití nehmotného majetku:** Většinou se jedná o propůjčení vlastního jména pro účely reklamy. Podnikatelská organizace očekává zvýšení odbytu.
6. **Investice:** Někdy se může stát, že organizace má nadbytek finančních prostředků, obvykle vlivem mimořádné události, kdy dárce prostřednictvím závěti odkáže NNO větší objem finančních prostředků. (Novotný, 2006, s. 112 – 116)

5 ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ Z VEŘEJNÝCH A SOUKROMÝCH ZDROJŮ

5.1 Fundraising z rozpočtů státu a místní samosprávy

Bačuvčík (2010) říká: I když bylo na prostředky od orgánů veřejné správy nahlíženo dříve jako na základní formu financování neziskových organizací, dnes se jen málokterá nezisková organizace může na tento zdroj financování spolehnout. Objem finančních prostředků vyčleněných orgány veřejné správy pro tyto účely stagnuje či klesá, poptávka po nich však roste. Z tohoto Považuje i žádosti o dotace z veřejných rozpočtů za fundraisingovou aktivitu.

Forma podpory od orgánů veřejné správy nemusí mít jen podobu dotací, ale může se také jednat o pronájem prostor, které jsou v majetku obce a které mohou neziskové organizace využívat pro svou činnost nebo pro jednorázové akce.

Dotace, které jsou obecně nejčastější formou pomoci, mohou nestátní nezisková organizace získat formou dotačního řízení. Jednotlivá ministerstva, ale také kraje vypisují své programy a metodiky, které přesně vyčleňují pro jaké organizace a na jakou činnost jsou dotace přidělovány. Organizace musí splňovat také podrobně uvedené podmínky. Často je moudré, když se organizace účastní seminářů, které jsou připravovány pro nestátní neziskové organizace, aby přesně zjistili, jak postupovat při žádosti o dotaci či jestli vůbec mají šanci dotaci na svoji činnost získat. Dotační řízení bývá vypisováno zpravidla jednou do roka, ačkoliv se může stát, že se řízení opakuje v případě, že finanční částka nebyla v prvním kole rozdělena. (Bačuvčík, 2010, s. 126)

5.2 Finanční prostředky ze strukturálních fondů EU

„Operační programy jako oficiální dokumenty schválené Evropskou komisí definují, které problémy chce Česká republika za prostředky získané z evropského rozpočtu řešit a čeho chce v programovém období 2007—2013 dosáhnout. Zajišťují, aby projekty nebyly k financování vybírány nahodile, nýbrž podle toho, zda pomáhají uskutečňovat záměry kohezní politiky.

OP se dělí na prioritní osy, které konkrétněji vymezují, na co mohou být finance přidělené danému operačnímu programu vynaloženy. Prioritní osy se dále skládají z oblastí podpory, případně i z podoblastí podpory.

Každý subjekt, jenž chce požádat o finanční podporu z fondů EU, musí předložit projekt řídicímu orgánu operačního programu. Řídicími orgány operačních programů jsou u tématicky zaměřených OP resortní ministerstva; u územně vymezených OP regionální rady regionů soudržnosti, což jsou územní celky odpovídající jednomu nebo více českým krajům zřízené za účelem přijímání dotací z evropských fondů.

Projekt je dokumentem dokládajícím, jak aktivity žadatele přispějí k cílům stanoveným v operačním programu a tím i k uskutečňování evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Žadatel proto musí znát prováděcí dokumenty operačního programu a řídit se jeho prioritními osami.

Řídicí orgány operačních programů vyhláší pravidelně časově vymezené výzvy k předkládání projektů v rámci jednotlivých prioritních os a oblastí podpory. Sledovat výzvy je nejsnazší na internetových stránkách operačních programů či zde v sekci Aktuální výzvy.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2012)

5.3 Fundraising od soukromých subjektů

5.3.1 Fundraising z nadací a fondů

Nadace můžeme členit do kategorií podle toho, jakým způsobem rozdělují své finanční prostředky. To je důležité pro fundraisery, aby se mohli lépe rozhodnout, které z nich lépe vyhovují finančním potřebám organizace, pro kterou pracují. Jsou to následující kategorie:

- Grantující nadace: tyto organizace přiznávají, rozdělují prostředky na specifické účely.
- Operační nadace: nadace, které spravují své vlastní programy nebo projekty.
- Nadace smíšeného typu. Spravuje své vlastní projekty a současně se zabývá i grantováním.

Nadace na rozdíl od evropských institucí upřednostňují osobní kontakt, je dobré nadace vnímat jako spojence při hledání zdrojů. Aby byly fundraiseři úspěšní, musí se přizpůsobit fundraisingové strategii nárokům nadace, které jsou spojeny s žádostí o grant. Proces žádosti o grant by mělo předcházet podrobné prostudování specifických požadavků každé nadace. Předem si tedy musíme prostudovat následující požadavky a kritéria, která jsou součástí žádostí a udělat si průzkum následujících bodů, které se týkají projektu a dárce:

Projekt

- Podporuje nadace základní ideu organizace? Správné je ve své žádosti předmět svého projektu pravdivě a ne podle požadavků dárce. Organizace musí být připravena vysvětlit, proč je předmět projektu důležitý.
- Poskytuje nadace granty v takové výši, o jakou žádáte?
- Požaduje nadace, abyste projekt uskutečnili v partnerství s jinými organizacemi?
- Vyžaduje nadace, aby byl projekt spolufinancován?

Dárce

- Zjistit správné kontaktní údaje.
- Zjistit kategorii nadace.
- Přijímá nadace výzvy průběžně či upřednostňuje výzvy k předkládání projektů.
- Jak postupuje nadace při vyhodnocování žádostí o grant? Má směrnice pro vyhodnocení?
- Máme připraven seznam dárců? (Omondi, 2005)

Podpora nadací se zaměřuje zpravidla na projekty, které jsou v některém směru inovativní. Tímto se zpravidla liší od orgánů veřejné správy. Proto by projekt, který je vypsaný měl být zaměřen na inovaci. Žádost o grant musí splňovat určité zásady: musí být stručný, pravdivý, atraktivní, originální a jedinečný.

Žádost o grant

Struktura projektu jako součásti žádosti o grant v podstatě vychází ze struktury marketingového plánu. Projekt může být stručnější, měl by oslovit nadaci, být čtivý, využíval členění v bodech, ilustračních tabulek a grafů. Struktura projektu může obsahovat tyto části:

Úvod: Průvodní dopis. Uvedení do problematiky, proč projekt vzniká či existuje, jak reaguje na cílové skupiny.

Stručné shrnutí: Souhrn všech následujících bodů, zejména představení organizace, formulace problému, cíl projektu, údaje o velikosti a charakteru cílové skupiny a zpravidla též požadovaná výše grantu.

Popis problému: Deskripce projektovaného cílového stavu a analýza současné situace, včetně případných statistických údajů a výsledkům průzkumu.

Cíle projektu: stručná definice skupiny i okolí vyvolané realizací projektu..

Cílová skupina: velikost a popis pomocí demografických, geografických, ekonomických a jiných relevantních charakteristik.

Popis projektu: základní způsoby řešení problému včetně jejich vlivu na situaci cílové skupiny.

Metody práce: podrobný popis konkrétních aktivit, které budou v rámci realizace projektu pro jednotlivé cílové skupiny vykonávány, včetně jejich personálního a materiálního zabezpečení; může být součástí předchozího bodu.

Spolupracující organizace: může být i součástí předchozích bodů; na spolupráci více subjektů je v poslední době (zejména v dotačních programech EU) kladen stále větší důraz a také v žádostech bývá vyčleňováno jako zvláštní bod.

Časový plán: zpravidla po měsících, podle požadavků v prvních fázích realizace projektu i podrobněji; většina grantových řízení vymezuje i požadovaný termín dokončení projektu.

Finanční plán: zejména plán výdajů (nákladů), v případě více zdrojového financování i plán příjmů (výnosů); vždy celkový rozpočet, podle konkrétních požadavků i cash flow po měsících či podrobněji nebo bilance (rozvaha).

Dokumentace, hodnocení, kontrola: kdy, jak, kým a s jakými důsledky bude realizace projektu sledována a vyhodnocena.

Přílohy, různé: podle konkrétní situace např. projektová dokumentace, doklady o předchozí realizaci projektu, na vyžádání např. zakládací listina organizace, doklad o přidělení IČ atp. (Bačuvčík, 2011, s. 124)

5.3.2 Fundraising - firemní dárcovství

Podle Boukala (2007) spolupráce s firemními dárci obtížná. Nezisková organizace musí znát motivy, které firmy vedou ke spolupráci s jejich organizací. Obvyklým motivem je zařadit svou spolupráci jako součást své reklamy, dalším motivem může být snížení daňového základu. Boukal je přesvědčen, že pro zlepšení spolupráce s podnikem je nutné nabídnout spolupráci, zdravě asertivní jednání a v každém případě rychlé reakce. Nabízí také vysvětlení, proč ne všechny pokusy o spolupráci s firmami nebývají úspěšné. Důvodem může být nedůvěra, nepropracovaná strategie pro spolupráci s NNO to, že podnik již spolupracuje s jinou neziskovou organizací.

Novotný (2006) si myslí, že firmy jsou buď pasivní a vyčkávají na příchozí žádost o podporu. Aktivitu buď podpoří, nebo ne, většinou se jedná o podporu jednorázového projektu. Firmy mohou volit i aktivní přístup, který stanoví na vypracované dárcovské strategii. Často dochází k uzavření dlouhodobého partnerství s organizací, či zakládají vlastní nadace či nadační fondy. Některé firmy využívají služeb dlouhodobého partnera z neziskového sektoru, který distribuuje prostřednictvím programu jejich prostředky.

Formy možné podpory a spolupráce s firmami:

„Zapůjčení zaměstnance“: Může se jednat např. o pomoc s vedením účetnictví, přípravou strategického plánu, s využitím marketingu pro rozvoj činnosti apod. Zaměstnanci firmy mohou pomáhat také jako dobrovolníci, při zajišťování některých akcí. Na tento způsob pomoci lze uzavřít darovací smlouvu (poskytnutí služeb), lepší je ale tuto práci započítat jako dobrovolnou práci.

Darované služby nebo zboží: např. nábytek, kopírky, počítače, kancelářské potřeby, grafické služby či tisk, pronájem prostor. Na darované služby i zboží lze sepsat darovací smlouvu.

Finanční příspěvek: malé finanční dary se obvykle pohybují v rozmezí do deseti tisíc korun. Obvykle bývají určeny na podporu konkrétní akce nebo činnosti a jsou poskytovány na základě osobní žádosti (písemné nebo ústní). Větší dary, dosahují obvykle částky až do padesáti tisíc korun či vyšších. Tento typ daru je možné získat na základě předložené žádosti s projektem a rozpočtem. Dárce zpravidla vyžaduje průběžné zprávy o čerpání prostředků a výsledcích projektu.

Příspěvky zaměstnanců: jedná se o sbírku příspěvků, která se může konat pravidelně či jednorázově.

Možnosti marketingové spolupráce s firmami:

- Uveřejnění loga firmy v materiálech organizace (letáky, internet apod.)
- Prezentace firmy jako partnera, sponzora, garanta akce apod. V tiskových zprávách, resp. V novinách, rozhlase apod.
- Vzájemné oslovení cílových skupin,
- Poskytnutí značky nebo sociálního argumentu
- Sdílený sociální marketing např. propagace výrobků tím, že část výtěžku z jeho prodeje je poskytnuta neziskové organizaci. (Novotný, 2006, s. 108-109)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO CENTRA KAMARÁD - NENUDA O. S.

Rodinné centrum Kamarád – Nenuda o.s. je právnická osoba, která byla založena roku 2007. Činnost organizace měla počátky již v roce 2001, v této době se činnost této organizace zaměřovala především na hlídání dětí v době letních prázdnin.

Do vlastních prostor se organizace přestěhovala až v dubnu 2010. V současnosti sídlí na adrese Gahurova 5265, Zlín. Zde pronajímá prostor o výměře 200 m². Tento prostor zahrnuje hernu, tělocvičnu, šatnu, kuchyňku, sklad a kancelář. V roce 2010 bylo sdružení přijato do unie center zaměřených na rozvoj a vzdělání rodinných a mateřských center.

Organizace je tedy poměrně mladá a svou činnost stále velmi dynamicky rozvíjí. O její aktivity je stále vyšší zájem a členská základna díky tomu rok od roku roste. V minulém roce rozvinula služby a zaměřila se také na seniory. Organizace rozšiřuje spolupráci se sociální odborem statutárního města Zlín, sociálním oddělením OSPOD a s Azylovým domem matek s dětmi Vsetín o.p.s. Aktivně se zúčastňuje komunitního plánování sociálních služeb střednědobého plánu města Zlín a stala se koordinátorem „Pracovní skupiny rodinných center Zlínského kraje“.

6.1 Poslání rodinného centra

Hlavní poslání organizace je posilování rodinných hodnot a mezigeneračního soužití, které se v dnešní době z běžného života vytrácí. Posláním je předcházet u rodičů s dětmi sociálnímu vyloučení a podpořit je i jejich děti při začlenění do sociální skupiny. Zaměřuje se na rodinu jako celek a poskytuje společenství, solidaritu a otevřenost všem generacím. Rozvoj vidí organizace ve službě handicapovaným rodinám.

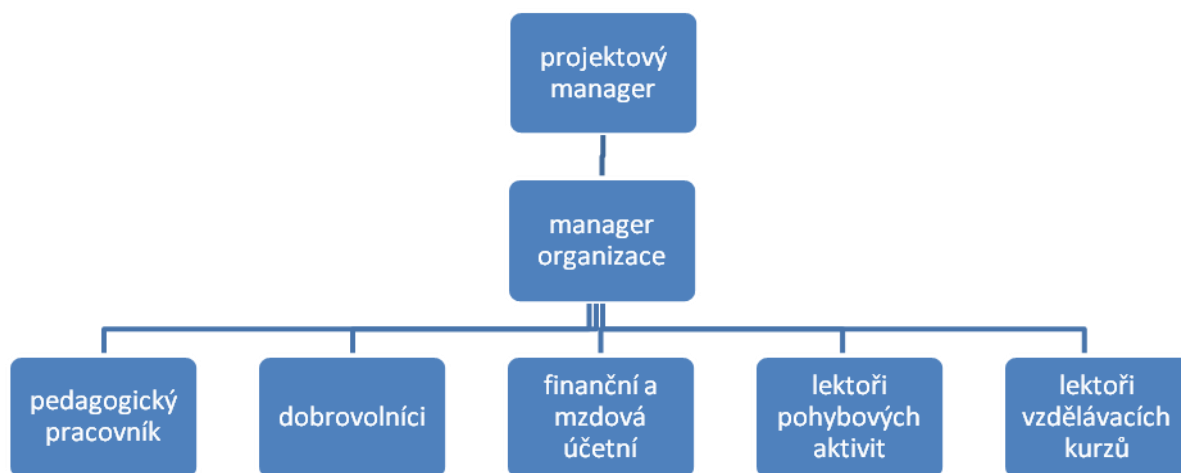
6.2 Hlavními cíli organizace jsou

Prvním z cílů rodinného centra byla prevence sociálního vyloučení rodičů na rodičovské dovolené a následně pomoc při návratu na trh práce rodičům po mateřské či rodičovské dovolené.

Cíle, zaměřené na děti a rodiče jsou např. zlepšování kvality života rodičů malých dětí a mládeže ve městě Zlíně a to díky aktivnímu využití jejich volného času. Dále podpora společné aktivity rodičů s dětmi, které organizace zprostředkovává.

V poslední době se zaměřuje organizace na handicapované rodiny a to sociálně, ekonomicky i zdravotně a snaží se integrovat do společnosti handicapované děti a jejich rodiče. Posílení soudržnosti místní komunity a představením společnosti principy zdravého životního stylu jsou zacíleny na okolí organizace celkově.

6.3 Organizační struktura



Graf 1. Organizační struktura

Výroční zpráva 2011

Organizace pracuje ve složení: projektový manažer, manažer organizace, pedagogické pracovnice, účetní, lektori vzdělávacích kurzů a cvičitelé pohybových aktivit.

V Rodinném centru Kamarád – Nenuda pracují v současnosti čtyři pracovnice na plný úvazek, jeden externí pracovník, lektori a cvičitelé kurzů a pohybových aktivit na dohodu o provedení pracovní činnosti. (Výroční zpráva, 2011)

6.4 Aktivity organizace

Činnost rodinného centra Kamarád – Nenuda o.s. se skládá z pravidelných aktivit, které probíhají v průběhu celého školního roku a jednodenních aktivit a akcí konajících se pravidelně několikrát do roka. Činnost organizace se stále rozvíjí dle poptávky klientů, a proto organizace plánuje rozšířit nabídku svých služeb. Např. v letošním roce byl zahájen kurz „Zdravé a chutné vaření“ nebo „Street dance pro mládež“ atd.

6.4.1 Aktivity pořádané během školního roku pravidelně v pracovním týdnu

Pro rodiče s dětmi:

- Klub pro rodiče s dětmi
- Miniklub s Kamarádem – Nenudou
- Vzdělávací a kroužky
- Mimitělocvik
- Pojď si hrát

Pro děti a mládež:

- Kluci, holky pojďte si hrát
- Pohádkové cvičení – příprava na folklórní tanec
- Předškoláček s šamanským bubnováním
- Zumba pro děti
- Mladý výtvarník – enkaustika
- Chceme být s vámi: Muziko, art, drama a pohybová terapie a výtvarná dílna
- Graffiti - pro náctileté
- BOSA pro mladé

Pro dospělé:

- Rehabilitační cvičení na lehátkách
- Pilates
- Power jóga
- Bosu
- QI GONG
- Enkaustika pro všechny (s možností hlídání dětí)
- Angličtina v praxi s hlídáním dětí
- Jak zvládnout rodinný rozpočet

6.4.2 Pravidelné aktivity pořádané v období školních prázdnin a víkendů

Pravidelné více denní akce:

- Rodinná dovolená v Chorvatsku s aktivním programem pro děti i dospělé
- Příměstské a pobytové tábory – letní i zimní
- Rodinné odpoledne s šamanským bubnováním
- Rodinné odpoledne s Enkaustikou

- Týden zdraví ve Zlíně – Jak na to – den pro mládež a pro rodinu, příprava pokrmů a pak následuje cvičení a lekce samomasáže

Pravidelné jednodenní akce:

- Masopust – únor
- Vítání jara – březen
- Velikonoce – duben
- Dětský den U Majáku – září
- Velká zlínská drakiáda - září/říjen
- Halloween – listopad
- Kouzlo Vánoc – prosinec

6.5 Organizace připravuje nové služby:

Odpolední klub pro děti a mládež

Setkání dětí a mládeže jednou týdně v odpoledních hodinách. Každé odpoledne bude mít svůj vlastní program. Cílem je předcházet patologickým jevům, umožnit mládeži naplnit prázdné odpoledne po skončení školy.

Zážitkové pobyty pro děti a mládež

Zážitkový program klade velký důraz, sebereflexi, na osobností růst každého jednotlivce, rozvoj komunikačních a týmových dovedností, na schopnost orientovat se v mezilidských vztazích a v neposlední řadě na vztah k přírodě.

Zdravé a chutné vaření

Aktivita pro všechny věkové kategorie. Organizace chce, aby si lidé vytvořili pozitivní přístup ke zdravé výživě, protože zdravý životní styl je nutný pro prevenci, podporu a udržení zdraví v každém věku. V tomto kurzu chce prakticky ukázat, jak jednoduše připravit pokrm dle zdravé výživy. Výstupem tohoto kurzu bude Kuchařka Kamaráda – Nenudy.

Mládež v akci

Občanské sdružení Kamarád – Nenuda se chystá rozvíjet ve svém centru novou aktivitu Evropské Unie „Mládež v akci“.

„Program *Mládež v akci* je určen mladým lidem ve věku od 13 do 30 let, kteří mají trvalé bydliště v některé ze zemí programu nebo v některé z partnerských zemí (pouze u některých akcí). Hlavní cílovou skupinou programu jsou mladí lidé ve věku 15 až 28 let. Program je otevřen všem mladým lidem bez ohledu na úroveň jejich vzdělání nebo sociální či kulturní původ. Program je také určen pracovníkům s mládeží.

Cílem tohoto programu je:

- Posílit zapojení mladých lidí do společnosti.
- Rozvíjet a podporovat u nich toleranci, solidaritu a přispět tak ke zvýšení sociální soudržnosti EU.
- Podpořit vzájemné porozumění mezi mladými lidmi z různých zemí.
- Přispět k rozvoji systémů podporujících aktivity mladých lidí a kompetencí neziskových organizací působících v oblasti mládeže.
- Podnítit rozvoj evropské spolupráce v oblasti mládeže.“ (Česká národní agentura Mládež, 2012)

Snoezelen

Snoezelen se dá definovat jako metoda relaxace či terapie, která má za cíl zlepšit psychický stav člověka. Posláním této terapie může být dvojí, podle toho, na kterou cílovou skupinu se tato metoda zaměří.

První cílovou skupinou mohou být vážně mentálně postižení lidé, kterým přinese relaxaci, zklidnění, nové zážitky a zkušenosti. Díky tomu se takto postižení budou moci rozvíjet a tím pádem se zkvalitní jejich život. Druhou cílovou skupinou budou lidé trpící určitou poruchou chování či psychickou poruchou, pramenící ze stresu nebo lidé trpící vyčerpáním či syndromem vyhoření. Rodinné centrum Kamarád – Nenuda má v úmyslu tuto metodu aplikovat na obě cílové skupiny.

Prostor, který je vybaven tak, aby podporoval intenzivní vnímání více smysly současně. Slouží k relaxaci, zklidnění, ke snížení poruch chování, pozornosti, nesoustředěnosti, přináší nové zážitky a zkušenosti. Snoezelen je metoda relaxace, která je v naší zemi nepropracovaná a nová. Prozatím se používá jen v některých ústavech, ve kterých se pracuje s vážně mentálně postiženými.

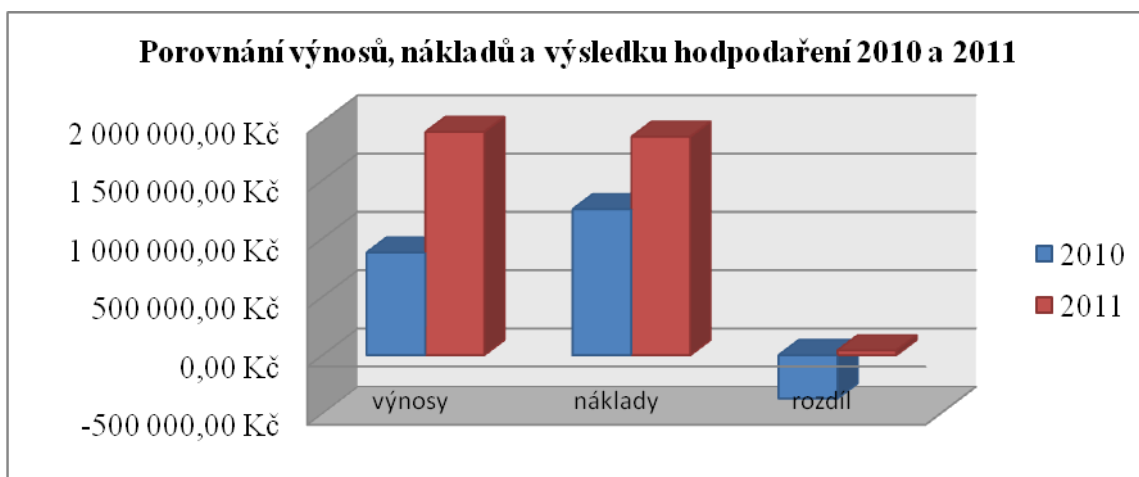
7 HOSPODAŘENÍ RODINNÉHO CENTRA KAMARÁD - NENUDA O.S.

Rodinné centrum Kamarád – Nenuda je mladou organizací, která svou činnost započala sice již v roce 2001, ale rodinným centrem ve své současné podobě se stala teprve před dvěma lety. Od té doby organizace udělala velký pokrok a rozvinula vlastní činnost i svůj příjem, díky kterému si může dovolit pokračovat v činnosti a dosahování vytyčených cílů a k naplnění vlastního poslání.

V prvním roce činnosti rodinného centra výrazně převyšovaly náklady nad výnosy, ale ve druhém roce se příjem organizace výrazně zvýšil a celkově převýšil náklady, organizace vykázala kladný hospodářský výsledek.

Podle grafu, který je níže uveden, lze vyčíst, že náklady v roce 2010 silně převýšily výnosy a organizace musela jít do dalšího roku se ztrátou. Jednalo o první rok, ve kterém organizace nabídla široké spektrum svých činností, které musely získat své klienty. Veřejnost do té doby tuto organizaci téměř neznala, znali ji pouze klienti služeb prázdninového hlídání dětí.

V roce 2011 byla situace již výrazně odlišná. Výnosy v tomto roce stouply na dvojnásobek a převýšily náklady.

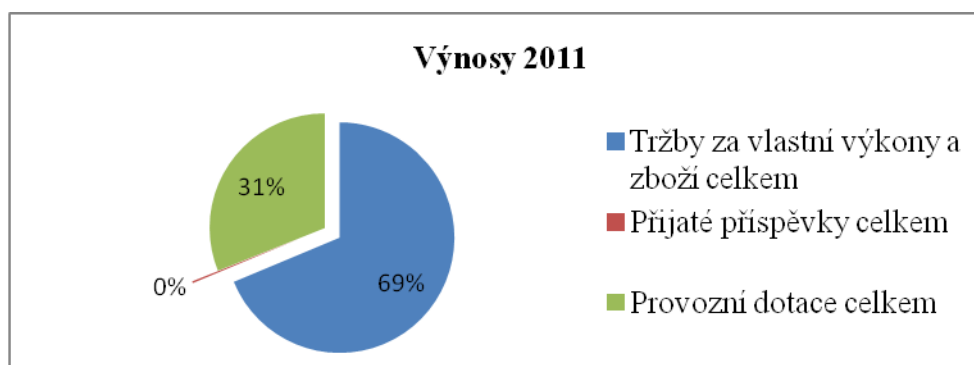


Zdroj: Finanční zpráva Rodinného centra Kamarád – Nenuda o.s. 2010, 2011

Graf 2. Porovnání výnosů a nákladů

7.1.1 Příjmy

Největší část finančních prostředků, které organizace získává, jsou příjmy z vlastní činnosti. Jedná se o poskytování služeb rodinného centra a organizování celoročních aktivit jako např. Vítání jara, dětský den, tábory apod. Pro představu, jaký je poměr výnosů jednotlivých způsobů fundraisingu, vytvořila jsem graf na základě informací z výsledovky minulého účetního období.



Zdroj: Finanční zpráva Rodinného centra Kamarád – Nenuda o.s. 2011

Graf 3. Podíl výnosů podle výkazu zisku a ztráty

Celková část finančních prostředků, které organizace získala z vlastní činnosti v roce 2011, tvořila 69 %. Jedná se tedy o více než dvě třetiny příjmů. Zbýlých 31 % tvoří přijaté příspěvky a provozní dotace dohromady, které rodinné centrum získalo především z veřejných zdrojů a z nadací. Tuto část podrobně rozeberu v kapitole, ve které analyzuji efektivnost externího fundraisingu.

Pro analýzu interního fundraisingu porovnám výnosy z pravidelné činnosti a přiřadím jim poměr nákladů. V letošním školním roce by měly celkové projektované výnosy z pravidelné činnosti celkově činit 682 100 Kč. Jakou část nákladů jim přiřadí organizace, je předmětem kapitoly interního fundraisingu, pro kterou byla zpracována kalkulace přímých a nepřímých nákladů náležejících pravidelné činnosti.

7.1.2 Náklady organizace a jejich kalkulace

Kamarád – Nenuda je organizací, která v roce 2010 rozšířila svou činnost na rodinné centrum a za účelem poskytování služeb a sportovních aktivit si pronajala prostory v Domě kultury na Gahurově ulici. Celkový objem nákladů výrazně vzrostl v prvním roce, vzhledem k tomu, že si pronajala organizace prostory herny, tělocvičny a kancelář.

Výše nákladů je jeden z hlavních faktorů, který obvykle ovlivňuje cenotvorbu organizace. Náklady jsou základní informací pro kalkulaci ceny. Dotace na určité služby ovlivní kalkulaci, nejsou ve výsledné ceně rozpočítány do nákladů na materiál nebo majetek (drobný hmotný), který je obvykle z dotací zakoupen.

Kamarád – Nenuda se snaží držet ceny služeb na úrovni svých nákladů. Cena služeb je oproti konkurenci nižší či stejná. Cena je nízká, z poslání organizace vyplývající. Kamarád – Nenuda chce nabídnout služby pro rodiny a chce díky nízkým cenám, aby tyto služby byly dostupné všem sociálním vrstvám. Z tohoto důvodu jsou ve výsledku některé služby ekonomicky ztrátové, jak to vyplývá také z analýzy interního fundraisingu a je zapotřebí fundraisingu externího. Dotace a granty ve výsledku by měly ztrátu vyrovnat, aby výsledek hospodaření nebyl záporný. Právě v prvním roce hospodaření Kamaráda – Nenudy jako občanského sdružení byl výsledek hospodaření záporný, protože dotace na činnost začali dostávat až v následujícím roce 2011. V prvním roce podpořila Kamaráda – Nenudu jen nadace Děti-kultura-sport.

8 FUNDRAISING ORGANIZACE

Fundraising je anglické slovo, které lze do češtiny přeložit jako navyšování finančních i nefinančních zdrojů organizace. Fundraisingem lze tedy považovat cílené aktivity, které organizace činí za účelem zvýšení příjmu. Tento proces má význam pro efektivní hospodaření neziskové organizace.

U podniků, které svou činnost provozují za účelem zisku, jsou i úvěry zdrojem kapitálu pro činnost, ovšem u neziskových organizací se o úvěrech můžeme bavit pouze teoreticky, prakticky ovšem ne, protože banky tyto subjekty nepodporují. Stejně tak i Kamarád – Nenuda nečerpá žádný úvěr pro svou činnost a bez dotací, darů a či dobrovolné lidské práce by rozvoj organizace byl nesnadný a snad i nemožný.

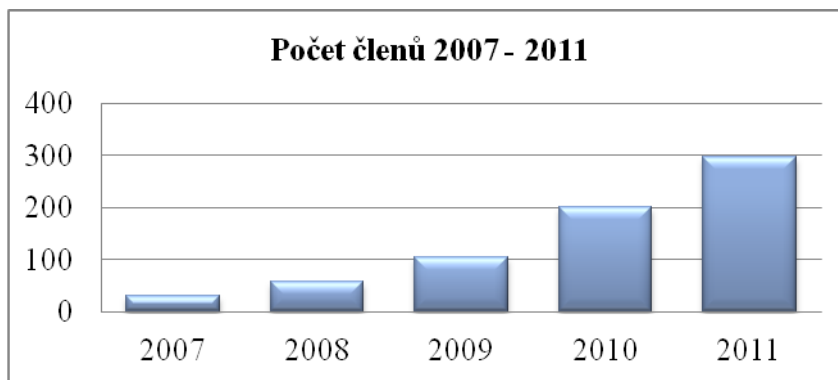
Zisk, který patří mezi vlastní zdroj, je také u neziskové organizace zdrojem financování, slouží organizaci pro rozvoj činnosti. Kamarád – Nenuda v minulém období vykázal zisk. U neziskových organizací nemá zisk stejnou vypovídací hodnotu, jako je tomu u obchodních či výrobních firem, vzhledem k tomu, že jsou na straně výnosů ve výsledovce zahrnuty také dotace, dary či jiná finanční pomoc.

Zdroje financování Rodinného centra Kamarád – Nenuda o.s. jsou z velké části získávány vlastní činností. Organizace navázala svou spolupráci také s nadací Děti – kultura – sport. Získala dotace z města a kraje a dále se pokusila získat na svou činnost dotace ministerstev.

Další způsob fundraisingu je získávání dobrovolné práce. V tomto případě má organizace četné zkušenosti. Zpočátku organizaci pomáhali dobrovolníci rodinného kruhu zakladatelek, nyní již této organizaci pomáhají také její členové, studenti a jiní.

Způsoby fundraisingu, které zatím organizace rozpracovala částečně nebo nerozpracovala, jsou například firemní či individuální dárcovství, sponzoring či nejrůznější benefiční akce, sbírky apod.

Zásadní aspekt, který fundraising organizace nepřímo ovlivňuje je množství členů organizace. Množství členů má totiž vliv nejen na výnosy z vlastní činnosti, ale rozšiřuje možnost získání dotací. Zvyšování klientů je úkolem především pro marketing Kamaráda – Nenudy, ovšem cílem také pro fundraising. Zvýšením množství členů v organizaci znamená rozvoj organizace. Klient jedné služby se poté stane klientem jiné služby a multiplikuje tím svůj přínos pro organizaci.

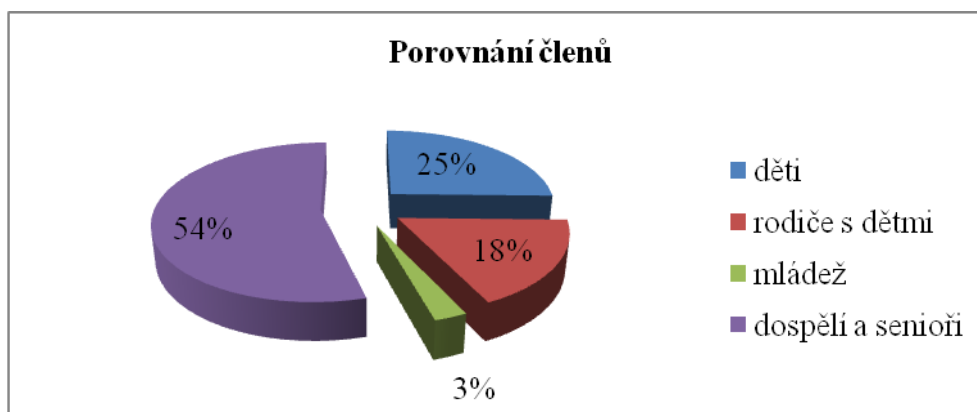


Zdroj: Výroční zpráva 2011

Graf 4. Členská základna

Kamarád – Nenuda vznikl postupně a zvyšovala se jeho členská základna pravidelně. Od dubna 2010, kdy začalo působit jako právnická osoba pod názvem: Rodinné centrum Kamarád – Nenuda o.s., se výrazně rozrostla členská základna. V roce 2010 vzrostla o 100 % a v roce 2011 o 50 %. Uvedené grafy porovnávají stálé členy organizace.

Poměr členů znázorňuje následující graf:



Zdroj: Výroční zpráva 2011

Graf 5. Poměr skupin členů

Nejvyšší podíl na grafu jsou dospělí a senioři, kteří navštěvují odpolední/večerní kurzy, především cvičení. Druhá polovina náleží dětem jakéhokoliv věku. V současnosti organizace plánuje rozšíření aktivit pro mládež, aby tuto skupinu, která je v pravidelných aktivitách zatím málo zastoupena, rozšířila o nové členy.

8.1 Interní fundraising

8.1.1 Zdroje z vlastní činnosti – samofinancování

Samofinancování tvořilo v minulém roce 69 % příjmů, šlo tedy o podstatnou část finančních prostředků, které organizaci zastřešily. Služby, které organizace poskytuje, jsou pravidelné či příležitostné.

Možnosti, které organizace využívá:

Zpoplatněné služby: Tímto způsobem si zajišťuje Kamarád – Nenuda nejvyšší objem příjmů. Služby poskytuje třem kategoriím klientů: děti (také s rodiči), mládeži, dospělým a seniorům. Převážné množství služeb je poskytováno v souladu s posláním organizace.

Prodej vlastního zboží: Vlastní zboží jako výstup určité činnosti organizace zatím neprodává, ale chystá se tímto způsobem nabízet Kuchařku Kamaráda – Nenudy, produkt jedné z aktivit, tedy Zdravého vaření.

Pronájem prostor: V současnosti pronajímá 3 krát týdně svoji tělocvičnu cvičiteli jógy za poplatek 250 Kč na lekci.

8.2 Externí fundraising

8.2.1 Spolupráce s nadacemi

Kamarád – Nenuda se do současnosti pokusil svými projekty oslovit celkem 5 nadací. Byla to nadace Děti – kultura – sport, ČSOB, ČEZ, Partnerství a Nadace pro radost. Spolupráci však zatím navázala především s nadací Děti – kultura – sport. V jednom případě podpořila projekt pobytový tábor také Nadace pro radost částkou 2 100 Kč.

Nadace Děti – kultura – sport

Tato nadace je zaměřena na děti a mládež a každoročně vyhlašuje grantová řízení, díky kterým může žadatel získat finanční podporu na projekty, které jsou zaměřeny obvykle na kulturní, sportovní, církevní, zdravotní akce či na rozvoj volnočasových aktivit.

S touto nadací Kamarád – Nenuda navázal spolupráci již v roce 2010 a stala se významným partnerem.

V roce 2010 podpořila tato organizace tyto aktivity:

- **Týden zdravého stylu života:** Tento projekt podpořila částkou 25 000 Kč.

- **Velikonoční tvoření:** Tento projekt podpořila částkou 15 000 Kč.

V roce 2011 podpořila tato organizace tyto projekty:

- **Chceme být s vámi:** Projekt s cílem integrace handicapovaných dětí podpořila částkou 15 000 Kč.
- **Dětský den se sportem:** Projekt podpořila 15 000 Kč.
- **Snoezelen:** Nadace Děti – kultura – sport jej podpořila 15 000 Kč.

V roce 2012 podpořila tato nadace znovu projekt Snoezelen částkou 15 000 Kč.

8.2.2 Spolupráce s městem Zlín

Město Zlín je významným partnerem Kamaráda – Nenudy. Finance získává organizace z několika fondů. Žádost o dotaci z fondů Města Zlína podává podle informací statutu jednotlivých fondů.

Organizace podle své činnosti může získat dotaci z těchto fondů:

- **Fond mládeže a tělovýchovy**
- **Fond zdraví**
- **Fond sociální**
- **Kulturní fond**

| organizace | název projektu | žádali | obdrželi |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
| 2011 | | | |
| Město - Školství | Činnost 2011 | koeficient * | 49 000,00 |
| Město - Školství | Den dětí U Majáku | 25 000,00 | 5 000,00 |
| Město - Kultura | Graffity | 15 000,00 | 2 000,00 |
| Město - Kultura | Zimní české tradice | 24 500,00 | 4 000,00 |
| Město - Kultura | Velikonoce | 22 000,00 | 7 000,00 |
| Město - Kultura | Enkaustika | 26 000,00 | 2 000,00 |
| Město - Zdraví | Jak na to | 26 750,00 | 15 000,00 |
| Město Zlín - Školství | Prázdninové bubnování | 13 387,00 | 1 500,00 |
| 2012 | | | |
| Město Zlín - Mládež | Činnost 2012 | koeficient * | 69 000,00 |
| Město Zlín - Mládež | Pololetní přespání | 19 840,000 | 4 500,00 |
| Město Zlín - Mládež | Mám kamarády | 95 000,000 | 3 000,00 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 1. Dotace z města Zlína

Rok 2011

Dotace na činnost z Fondu mládeže a tělovýchovy

Rodinné centrum Kamarád – Nenuda každoročně žádá z tohoto fondu dotaci na činnost. Finanční částka na činnost není organizací požadována, protože podle stanov se finanční částka pro organizaci určí koeficientem. V tomto případě je zapotřebí vyplnit „*Žádost o poskytnutí dotace z Fondu mládeže a tělovýchovy na činnost mládežnických organizací.*“ V tomto roce podpořilo město organizaci částkou 49 000 Kč.

Rok 2012

Fond mládeže a tělovýchovy

Dotace na činnost

V tomto roce podpořilo město organizaci částkou 69 000 Kč. Vzhledem k tomu, že se navýšila členská základna, získala organizace vyšší částku než předchozí rok, počet členů je součástí koeficientu, podle kterého se částka počítá.

Ostatní dotace z Fondů mládeže a tělovýchovy.

Kamarád – Nenuda podal v tomto roce žádost o poskytnutí dotace na programy primární prevence sociálně patologických jevů u mládeže z Fondu mládeže a tělovýchovy města Zlína na rok 2012. Tento projekt v sobě zahrnoval aktivity rodinného centra, které jsou zaměřeny na primární prevenci mládeže. Město Zlín podpořilo tento projekt 3 000 Kč.

Druhá žádost o poskytnutí dotace na programy primární prevence sociálně patologických jevů u mládeže z Fondu mládeže a tělovýchovy města Zlína náležela programu Pololetní přespání. Město Zlín přidělilo z Fondu mládeže a tělovýchovy na tuto akci 4 500 Kč celkem.

8.2.3 Fundraising ze Zlínského kraje

| projekty 2011 | obdrželi |
|---|-----------------|
| Zimní české tradice | 4 000,00 |
| Příměstské tábory | 6 100,00 |
| Ještě jsme tady | 30 000,00 |
| Rodinné dopoledne se šamanským bubnováním | 41 000,00 |
| Rodinné letní, podzimní a zimní odpoledne s enkaustikou | 31 000,00 |
| projekty 2012 | obdrželi |
| Cvičení na rehabilitačních lehátkách | 42 000,00 |

Zdroj: vlastní

Tab. 2. Dotace ze Zlínského kraje

Jak jde vidět z uvedené tabulky, fundraising ze Zlínského kraje byl poměrně úspěšný. Zlínský kraj zafinancoval minulý rok 5 činností, letos zatím jen Cvičení na rehabilitačních

lehátkách částkou 42 000 Kč, díky které organizace nakoupí drobný majetek, část pokryje nájem a část mzdové náklady na tuto činnost.

8.2.4 Fundraising z ministerstev

Kamarád – Nenuda pro svou činnost požádal o dotaci z těchto ministerstev: Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvo zdravotnictví. Prozatím neměla organizace úspěch při získávání těchto dotací.

Projekty, které organizace podala, byly následující:

Ministerstvo práce a sociálních věcí:

Jednalo se o projekty, tedy žádosti o dotace, na celoroční činnost pro všechny aktivity, které mají za cíl pomoci rozvíjet soudržnost rodiny.

1. Šťastný rodič rovná se dítě

Tento projekt by podán pro činnost v roce 2011.

2. Harmonická rodina

Projekt podaný pro činnost v roce 2012.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy:

Cílem projektů, které vypsal organizace za účelem získání dotace z tohoto ministerstva, bylo rozvinout podmínky v organizaci resp. aktivity pro aktivní využívání volného času neorganizované mládeže.

3. Víme, čím se děti baví

Projekt podaný pro činnost v roce 2011.

4. Vím jak trávit volný čas

Projekt podaný pro činnost v roce 2012.

5. Učím se novým věcem

Projekt podaný pro činnost v roce 2012.

Ministerstvo zdravotnictví:

6. Chceme být s Vámi

Projekt podaný pro činnost v roce 2012, který podpoří projekt zaměřený na handicapované děti.

8.2.5 Firemní dárcovství a sponzoring

Organizace má zatím fundraisingovou činnost firemního dárcovství málo propracovanou. Podle vedoucí, paní Scharfové je hlavní motivací firmy darovat finanční či hmotný dar posláním organizace. Toto posláním musí oslovit firmu, aby chtěla sama pomáhat a přispět k něčemu dobrému.

Osobně vidím velkou příležitost organizace ve vzájemné spolupráci s firmami. Organizace má hodně co nabídnout, některé aktivity jsou nezaplněné, firmy by výměnou za peníze obdržely předplatné na aktivity nebo slevové kupóny, které by motivovaly potenciální klienty navštívit organizaci.

Do této doby se zaměřoval tento typ fundraisingu hlavně na vzájemné PR. Organizace rozvíjí svou komunikaci s firmami ve Zlínském regionu. Ve většině případů se jedná o komunikaci směřující k marketingovým účelům, které mají za cíl firmu zviditelnit. Jednou již poskytla organizaci finanční dar na Drakiádu výměnou za uveřejnění loga.

Kamarád – Nenuda rozvíjí spolupráci s těmito firmami:

- Dětské boty
- Biomarket U Zeleného stromu
- Slůně
- Pro děti
- Luka
- Asics
- Lyžařský svah Zlín
- Masérské služby Zdenka Holbová
- Výživové poradenství Pharm.Dr. Mgr. Renata Míčová
- Euroface Consulting s.r.o.

Darované služby nebo zboží: Kamarád – Nenuda by tímto způsobem mohl získat PC vybavení pro kroužky pro mladé, ale také pro školící kurzy, které organizace také nabízí. Podle slov paní Scharfové se organizace o tuto pomoc již pokusila, požádala několik firem o dar, ovšem zatím se nesešla s úspěchem.

Finanční příspěvek: Jedná se o malé finanční dary, které by organizace mohla získat od drobných firem. Je zapotřebí vybrat takové dárcce, kterým by organizace mohla nabídnout protihodnotu či možnost sponzoringu. Důležité při telefonním předkontaktování je zaujmout a nabídnout spolupráci. V tomto případě je velmi důležité, aby komunikace byla profesionálně zvládnutá. V případě osobního kontaktu je důležité být perfektně připraven, nabídnout vypracovaný projekt, rozpočet, nabídnout způsob spolupráce.

Spolupráce: Možná forma spolupráce je nabídka protihodnot firmy a organizace. Firma Organizaci poskytne peníze a organizace zase nabídne službu pro zaměstnance firmy. Zaměstnanci firem, se kterými organizace naváže spolupráci, by se mohli stát členy Kamaráda – Nenudy.

8.2.6 Dobrovolnictví

Od roku 2010 až do dnes organizace v tomto typu fundraisingu zaznamenala velký pokrok. Zatímco v roce 2010, kdy pro Kamaráda – Nenudu jako dobrovolníci pracovali jen rodinní příslušníci, v dnešní době využívá také dobrovolníků z vysokých škol a vlastních členů.

Tito dobrovolníci od letošního roku pracují v organizaci pravidelně. Téměř každý den vypomáhají praktikanti z vysokých škol s dětmi v Klubu Kamaráda – Nenudy. Jednou týdně na 4 pracovní hodiny dochází pracovnice, která vyřizuje záležitosti SPOD (sociálně právní ochrana dítěte). Dále dobrovolníci, kteří pomáhají v interkulturní komunikaci především při nově se rozjíždějící akci „Mládež v akci“, jejímž principem je výměna mladých dobrovolníků mezi zeměmi EU.

Pravidelnou činností kompenzují dobrovolníci minimálně jedno pracovní místo. Dobrovolníci především pravidelně pomáhají při jednodenních akcích.

9 ANALÝZA INTERNÍHO FUNDRAISINGU

Jak jsem uvedla v kapitole, která náleží fundraisingu Rodinného centra Kamaráda – Nenudy o.s., nejvýznamnější část výnosů patří právě příjmu z vlastní činnosti. Kamarád – Nenuda kromě pravidelných činností, které organizuje nejen pro děti a rodiče na mateřské dovolené, ale i pro mládež a pro seniory, pořádá také jednodenní akce, které jsou určeny především pro rodinu jako celek. Dále pořádá příměstské a pobytové tábory pro děti v době školních prázdnin. Tyto akce do analýzy interního prostředí nezahrnu. Ve své analýze interního fundraisingu se ovšem zaměřím jen na pravidelnou celoroční činnost, kterou si dále rozdělím do skupin podle klientů, na které jsou zaměřeny.

Budu kalkulovat skutečné náklady, které vznikly v organizaci v souvislosti s její činností v tomto školním roce. Tyto náklady jsem si stanovila na základě informací od vedoucí, paní Mgr. Scharfové. Z celkových údajů o nákladech jsem si musela vytyčit náklady vzniklé pravidelnou činností. Většinou bylo zapotřebí stanovit koeficienty na základě četnosti dní, kdy jsou tyto aktivity uskutečněny. Pro školní rok jsem si stanovila 38 dní.

1. Pro náklady jsou stanoveny koeficienty podle četnosti týdnů, po které jsou podnikány.
2. Výnosy, které určím podle ceny, pravidelnosti a průměrného množství klientů.

Podle této analýzy určím, které aktivity jsou výnosné a které je potřeba dofinancovat z externích zdrojů.

9.1 Kalkulace nákladů pravidelné činnosti

Pro pravidelnou činnost v rámci školního roku je stanoveno 38 týdnů. S ostatními službami, které podniká organizace v období školních prázdnin či o víkend, dávají v součtu dohromady množství týdnů odpovídající pracovním týdnům v roce. Podle tohoto množství týdnů je stanoven koeficient, který znamená poměr nad ostatními aktivitami a který je podstatný pro rozdělení nepřímých nákladů k celkovému objemu.

Organizace poskytuje svým klientům služby v určitém množství hodin týdně a to v herně a v tělocvičně, které pronajímá. Nepřímé náklady jsou rozpočítány podle celkového množství hodin týdně, což určuje poměr k celkovému objemu nepřímých nákladů připadajícímu na pravidelnou činnost školního roku. Pouze mzdové náklady jsou přiřazeny jen těm hodinám, které vyučují zaměstnankyně Kamaráda – Nenudy.

Nejprve jsou náklady rozčleněny podle druhu v kalkulaci.

Přímé náklady

Přímé náklady v organizaci jsou pouze mzdové náklady externích pracovníků, kteří vedou sportovní či výtvarné lekce a je jim placena částka za jednotlivou lekci. Mzdou se myslí částka za jednotlivou lekci. Jedná se tedy o přímé náklady, které lze stanovit na jednici.

Nepřímé náklady (režijní)

Nepřímé náklady, které jsou rozkalkulovány zvlášť podle koeficientů, zahrnují náklady na pronájem a hrubé mzdy pracovníků. Náklady na pracovnice jsou zvlášť rozkalkulovány s ohledem k celkovému množství hodin služeb, které poskytují.

Ostatní nepřímé náklady jsou např. osobní náklady, ze kterých se vyloučí náklady na hrubé mzdy pracovníků poskytujících služby a náklady na externí pracovníky. Dále režijní náklady zahrnují služby, kancelářské potřeby, drobný majetek, materiál a ostatní režijní náklady (telefon, internet, cestovné.).

Přiřazení poměrné části nákladů podle pravidelnosti

Pro přiřazení poměrné části nákladů podle pravidelnosti se rozčlení náklady do tří kategorií podle poměru, který se odvíjí od počtu týdnů. Jsou to tyto kategorie: Pravidelná aktivity, příležitostné akce, příměstské a pobytové tábory.

1. Počty dní budou směrodatné pro rozpočítání **mzdových a režijních nákladů**.

Celkem 51 pracovních týdnů = **100 %**

Pravidelné aktivity: 38 pracovních týdnů: **74, 5 %**

Příležitostné aktivity: 10 dní = 2 pracovní týdny: **3, 9 %**

Příměstské tábory: 7 pracovních týdnů + týden zdraví = 8 pracovních týdnů: **15, 7 %**

Pobytové tábory včetně dovolené v Chorvatsku: 3 pracovní týdny: **5, 9 %**

2. Výpočet koeficientu, který mi stanoví poměr **nákladů na pronájem** pro jednotlivé činnosti:

Celkem týdnů v organizaci s ohledem na činnost 48 pracovních týdnů = **100 %**

Pravidelné aktivity: 38 pracovních týdnů: **79, 16 %**

Příležitostné aktivity: 10 dní = 2 pracovní týdny: **4, 16 %**

Příměstské tábory: 7 pracovních týdnů + týden zdraví = 8 pracovních týdnů: **16, 7 %**

9.1.1 Přímé náklady

Náklady na externí pracovníky:

| aktivita | částka/lektor | týdně | ročně * 38 |
|------------------------------------|---------------|-------|----------------------|
| Pohádkové cvičení | 150,000 Kč | 1 | 5 700,00 Kč |
| Zumba pro děti | 320,000 Kč | 1 | 12 160,00 Kč |
| Graffiti - pro náctileté | 150,000 Kč | 1 | 5 700,00 Kč |
| Bosu pro mladé | 150,000 Kč | 1 | 5 700,00 Kč |
| Rehabilitační cvičení na lehátkách | 150,000 Kč | 3 | 17 100,00 Kč |
| Pilates | 150,000 Kč | 3 | 17 100,00 Kč |
| Power jóga/pilates | 150,000 Kč | 2 | 11 400,00 Kč |
| Bosu | 200,000 Kč | 1 | 7 600,00 Kč |
| QI GONG | 350,000 Kč | 1 | 13 300,00 Kč |
| Angličtina v praxi s hlídáním dětí | 250,000 Kč | 1 | 9 500,00 Kč |
| celkem | | | 105 260,00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3. Mzdové náklady na externisty

Celkové roční náklady na externí pracovníky činí 105 260,00 Kč

9.1.2 Nepřímé náklady

Nepřímé náklady, jejichž poměr je stanovený pro školní rok koeficientem, byly rozpočítány následujícím způsobem:

1. Mzdy pracovníků pracujících s klienty pravidelně

Náklady na pracovníky pracující s klienty jsou rozpočítány z celkového objemu mezd na dvě pracovnice, které vedou kroužky a pracují s klienty: 329 520 Kč vynásobeno koeficientem 74,5 % = 245 492, 4 Kč.

| | hodiny/týden | mzdové náklady/rok | náklady/ mzdy |
|--------------------------------|--------------|----------------------|---------------|
| Klub pro rodiče s dětmi | 20 | 69 152,76 Kč | 28,17% |
| Miniklub s Kamarádem – Nenudou | 40 | 138 305,52 Kč | 56,34% |
| Mimitělocvik | 3 | 10 372,91 Kč | 4,23% |
| Pojď si hrát | 3 | 10 372,91 Kč | 4,23% |
| Kluci, holky pojďte si hrát | 2 | 6 915,28 Kč | 2,82% |
| Předškoláček s bubnováním | 1 | 3 457,64 Kč | 1,41% |
| Mladý výtvarník – enkaustika | 1 | 3 457,64 Kč | 1,41% |
| Enkaustika pro všechny | 1 | 3 457,64 Kč | 1,41% |
| | 71 | 245 492,30 Kč | 100% |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Nepřímé mzdy

Tyto náklady jsou rozpočítány dále podle počtu hodiny v organizaci. V součtu tyto hodiny dávaly týdně 71 hodin. Zbýlých 9 hodin, které schází do 80 plných úvazků, kompenzuje činnost, která nemá každotýdenní pravidelnosti. Sloupeček hodiny/týden má jen informační charakter pro rozčlenění nákladů poměrně vůči celku.

2. Nájem

Organizace je otevřena denně od 8 do 18 hodin. Rozložím náklady za pronájem na 40 % pro hernu a pro tělocvičnu 60 %. Tělocvičně jsem přiřadila vyšší koeficient, který rozdělí náklady za pronájem, technická hodnota a plocha je vyšší než v herně.

Na pravidelnou činnost celkově připadá 79, 16 % nákladů za pronájem, což je celkově 182 660 Kč.

Pro hernu si vyčlením 40 % z těchto nákladů: 73 064 Kč.

Pro tělocvičnu 60 %: 138 449 Kč.

Tyto náklady rozdělím do jednotlivých aktivit poměrně podle množství hodin, kdy jsou prostory otevřené.

3. Ostatní nepřímé (režijní) náklady

Režijní náklady jsem určovala na základě údajů z účetnictví. Pro drobný majetek je stanovena životnost 5 let. Podíl drobného majetku obsahovat jednu pětinu drobného majetku pořízeného v roce 2010 a jednu pětinu pořízeného v roce 2011.

| Ostatní nepřímé náklady 2011 | | pravidelná činnost |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Internet | 7 056,00 Kč | |
| Osobní náklady jiné | 300 220,00 Kč | |
| Telefon | 30 660,00 Kč | |
| Spotřeba materiálu | 361 445,00 Kč | |
| Majetek drobný * | 40 650,26 Kč | |
| Materiál pro volnočasové aktivity | 94 038,00 Kč | |
| Cestovné | 9 625,00 Kč | |
| Náklady na reprezentaci | 2 385,00 Kč | *0,745 |
| celkem | 846 079,26 Kč | 630 329,05 Kč |
| Majetek drobný * | ročně | 5 let zařazení |
| drobný majetek z r. 2010 | 87 600,31 Kč | 17 520,06 Kč |
| drobný majetek z r. 2011 | 115 651,00 Kč | 23 130,20 Kč |
| | | 40 650,26 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Ostatní nepřímé náklady

9.2 Analýza pravidelné činnosti

Nejprve si rozdělím činnost Kamaráda – Nenudy do tří skupiny, podle klientů organizace:

1. Aktivity pro rodiče a děti
2. Aktivity pro děti a mládež
3. Aktivity pro dospělé i seniory

Nakonec porovnáám tyto aktivity jako celek a určím přínos pro organizaci.

9.2.1 Pravidelná činnost pro rodiče a děti

Do této kategorie náleží čtyři aktivity. Činnost, které náleží nejvyšší část nákladů je právě hlídání dětí v Miniklubu Kamaráda – Nenudy. Pro tuto činnost jsem v kalkulaci vyčlenila vysoké množství mzdových nákladů, protože se o děti musí starat zaměstnankyně Kamaráda – Nenudy. Náklady odpovídaly hodinám, vyčleněným této službě. Služba je poskytována podle domluvy hodinově, hlídání dopolední i celodenní. Protože jsou pro toto hlídání vyčleněny prostory herny organizace, jsou náklady na tuto službu zatíženy také velkou částí nákladů z pronájmu.

Jelikož je vysoká poptávka po školkách v našem regionu, je toto hlídání pro Kamaráda – Nenudu příležitost. Zatím ovšem kapacity tohoto hlídání byly omezené, a proto pro tato aktivita představuje pro organizaci ztrátu, protože je zatížena vysokými mzdovými náklady. V případě, že by ostatní výnosy nepokryly takto vysokou ztrátu, znamenalo by to pro organizaci hrozbu.

| Činnost pro rodiče s dětmi | výnos/rok(*38) | náklady celkem | výnos celkem |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Klub pro rodiče s dětmi | 34 200,00 Kč | 238 907,59 Kč | -204 707,59 Kč |
| Miniklub s Kamarádem – Nenudou | 102 600,00 Kč | 479 597,24 Kč | -376 997,24 Kč |
| Mimitělocvik | 57 000,00 Kč | 46 656,27 Kč | 10 343,73 Kč |
| Pojď si hrát | 37 620,00 Kč | 46 656,27 Kč | -9 036,27 Kč |
| | 231 420,00 Kč | 811 817,38 Kč | -580 397,38 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6. Porovnání nákladů a výnosů 1

Při ročních nákladech 479 597 Kč je zapotřebí, aby hlídání bylo poskytnuto alespoň 17 dětem denně za dopoledne nebo o polovinu méně za celodenní hlídání, aby pokrylo náklady v současné výši. Kamarád – Nenuda ovšem nemá kapacity pro takové množství dětí. Současné kapacity by mohly nabídnout službu 10 klientům dopoledne, nebo 4 na

celodenní hlídání. Takže tato činnost by při současných možnostech byla vždy ztrátová a organizaci ohrožující.

Podobně je tomu s Klubem pro rodiče s dětmi. Tato činnost sice není zatížena mzdovými náklady, které jsou přiřazeny především hlídání dětí. Pokud by měl příjem pokrýt náklady na provoz, muselo by navštěvovat Klub 21 klientů denně.

Aktivita pro děti „Pojď si hrát“ by měla usilovat také o zvýšení účastníků, aby její činnost nebyla ztrátová. Doporučila bych rozšířit marketing, aby se v čase tato aktivita rozvinula a z průměrného počtu 7 klientů/lekce stouplo množství klientů na 9. V tomto případě by byla aktivita nevykazovala zisk, ale neohrožovala by organizaci ztrátou.

9.2.2 Aktivity pro děti a mládež

Pro děti a mládež organizuje Kamarád – Nenuda hned sedm aktivit. V této skupině získal největší díl výnosů Pohádkové cvičení, které připravuje děti do folklorních souborů.

| Činnost pro děti a mládež | výnos/rok(*38) | náklady celkem | výnos celkem |
|------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Kluci, holky pojd'te si hrát | 15 200,00 Kč | 31 104,18 Kč | -15 904,18 Kč |
| Pohádkové cvičení | 34 960,00 Kč | 17 794,45 Kč | 17 165,55 Kč |
| Předškoláček s bubnováním | 8 550,00 Kč | 12 569,10 Kč | -4 019,10 Kč |
| Zumba pro děti | 25 650,00 Kč | 24 254,45 Kč | 1 395,55 Kč |
| Mladý výtvarník – enkaustika | 19 000,00 Kč | 10 787,05 Kč | 8 212,95 Kč |
| Graffiti - pro náctileté | 27 360,00 Kč | 13 029,41 Kč | 14 330,59 Kč |
| Bosu pro mladé | 15 200,00 Kč | 17 794,45 Kč | -2 594,45 Kč |
| | 145 920,00 Kč | 127 333,10 Kč | 18 586,90 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7. Porovnání nákladů a výnosů 2

Výše nákladů u této kategorii činností je většinou pokryta odpovídajícími příjmy. Aktivita, která je úspěšná a přináší organizaci dostatečný příjem je např. Pohádkové cvičení. Toto cvičení navštěvuje dostatečné množství členů a z toho vyplývá vyšší výnos. Tato kategorie může organizaci přinést podle mé kalkulace zisk. Další ziskové jsou Graffiti, nejsou zatíženy náklady na pronájem, kroužek je povětšinou praktikován venku, tedy mimo organizaci. Aktivity pro děti a mládež, které jsou podle mé kalkulace ztrátové, prozatím nezískaly dostatečné množství členů, z toho důvodu by bylo zapotřebí posílit marketing.

9.2.3 Aktivity pro dospělé

Třetí z těchto kategorií je cvičení pro dospělé. Do této kategorie patří sedm aktivit, především cvičení. Většina z těchto aktivit si již získalo velké množství klientů.

Tato kategorie služeb zajišťuje organizaci poměrně dobrý, pravidelný příjem, který převyšuje náklady. Především Jóga, Pilates a Cvičení na rehabilitačních lehátkách jsou nejvýnosnější ze všech činností Kamaráda – Nenudy.

| Činnost pro dospělé | výnos/rok(*38) | náklady celkem | výnos celkem |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Rehabilitační cvičení na lehátkách | 81 700,00 Kč | 53 383,36 Kč | 28 316,64 Kč |
| Pilates | 91 200,00 Kč | 53 383,36 Kč | 37 816,64 Kč |
| Power jóga/pilates | 57 000,00 Kč | 35 588,91 Kč | 21 411,09 Kč |
| Bosu | 29 640,00 Kč | 19 694,45 Kč | 9 945,55 Kč |
| QI GONG | 18 240,00 Kč | 25 394,45 Kč | -7 154,45 Kč |
| Enkaustika pro všechny | 7 980,00 Kč | 15 552,09 Kč | -7 572,09 Kč |
| Angličtina v praxi s hlídáním dětí. | 19 000,00 Kč | 21 594,45 Kč | -2 594,45 Kč |
| | 304 760,00 Kč | 224 591,08 Kč | 80 168,92 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

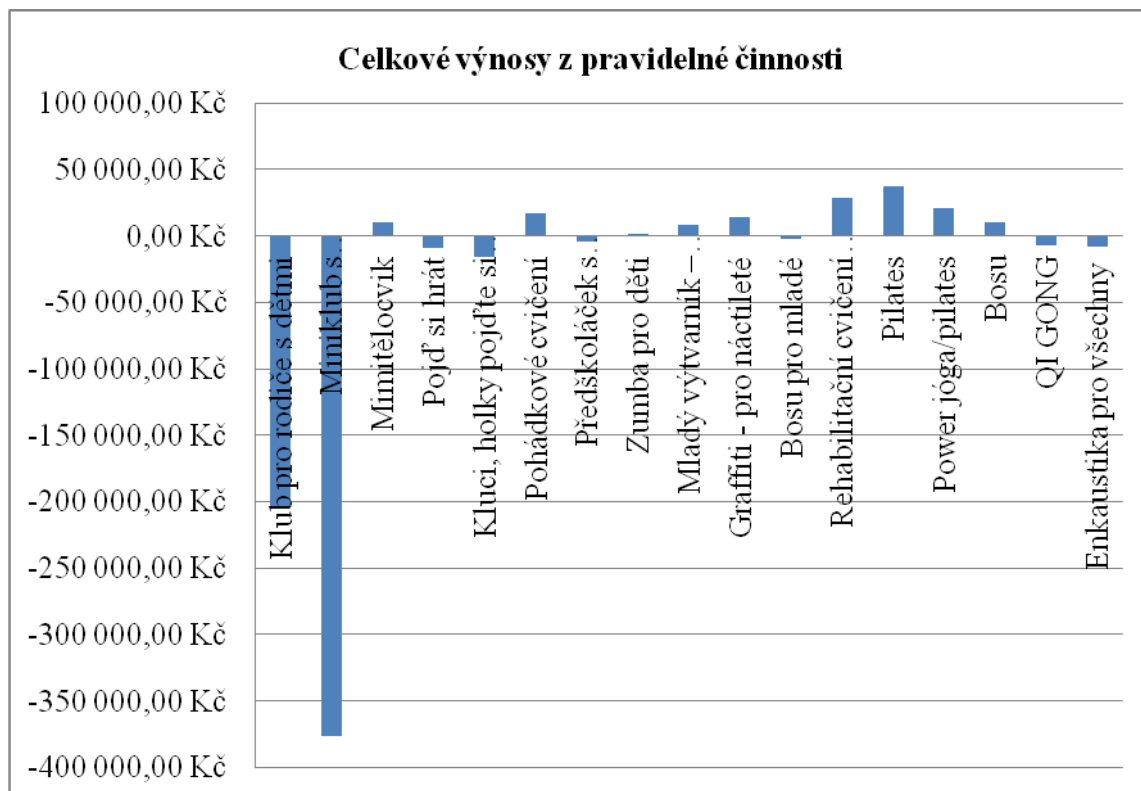
Tab. 8. porovnání nákladů a výnosů 3

9.2.4 Shrnutí interního fundraisingu

Miniklub s Kamarádem – Nenudou je v současné době výrazně ztrátový. Náklady výrazně převyšují nad příjmem. Organizace musí vytvořit podmínky pro hlídání alespoň 17 dětí za dopoledne nebo 9 dětí po celý den. Popřípadě zajistit vyšší počet hlídanych dětí v kratší době. Jedině v tomto případě, při současných nákladech by příjem ze služby pokrýval náklady.

Přes svou závažnou ztrátovost může v budoucnu znamenat příležitost. Stále se region potýká s potřebou hlídání dětí v případě, že rodiče musí nastoupit do zaměstnání. V budoucnu Kamarád – Nenuda plánuje tento jev odstranit a vytvořit podmínky pro hlídání většího počtu dětí v organizaci. Pokud se organizace rozhodne rozšířit své prostory, stoupne jí pronájem, popř. i mzdové náklady, v tomto případě by požadavek na množství klientů stoupl poměrně.

Ačkoliv se Miniklub Kamaráda - Nenudy jeví jako ztrátový a organizaci ohrožující, je potřeba vzít na zřetel, že pomáhá druhým aktivitám jako např. Pilates díky hlídání dětí matek, které cvičí, a tyto aktivity zase pomáhají získat finance do organizace.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6. Porovnání výnosů

Většina aktivit, které jsou ztrátové, mají nedostatečné množství členů. Naopak kurzy, které jsou výnosné, jsou obvykle zaplněny klienty v dostatečné míře. Z toho důvodů je klíčové, tento jev odstranit, najít dostatek klientů pro aktivity, které dosud postrádaly dostatek klientů, doporučila bych přizpůsobit marketing.

Druhý a podle mého názoru hlavní důvod, proč se jeví tyto aktivity jako ztrátové je vysoké zatížení náklady z pronájmu, které by bylo možno snížit, kdyby byly prostory organizace zaplněny. Tělocvična má celkem 23 hodin lekcí týdně, ovšem Kamarád – Nenuda je otevřen 10 hodin denně, což odpovídá 50 hodinám za týden. Těchto volných 27 hodin by mohlo být naplněno kurzy, které by získaly nové členy, ale hlavně finance. Nelze opomenout, že by se rozdělily náklady na jednotlivé kurzy.

Pokud by se organizaci podařilo zaplnit část těchto hodin pronájmem nebo vlastní činností, která by zvýšila příjem. Průměrný výnos z jedné lekce vlastní činnosti v tělocvičně je 728,15 Kč po odečtení mzdových nákladů. 27 lekcí v roce by tedy mohlo přinést okolo 747 819, 90 Kč za školní rok, což by poměrně rozložilo náklady na pronájem na jednu lekci i u ostatních aktivit a pokrylo případnou ztrátu.

10 ANALÝZA EXTERNÍHO FUNDRAISINGU

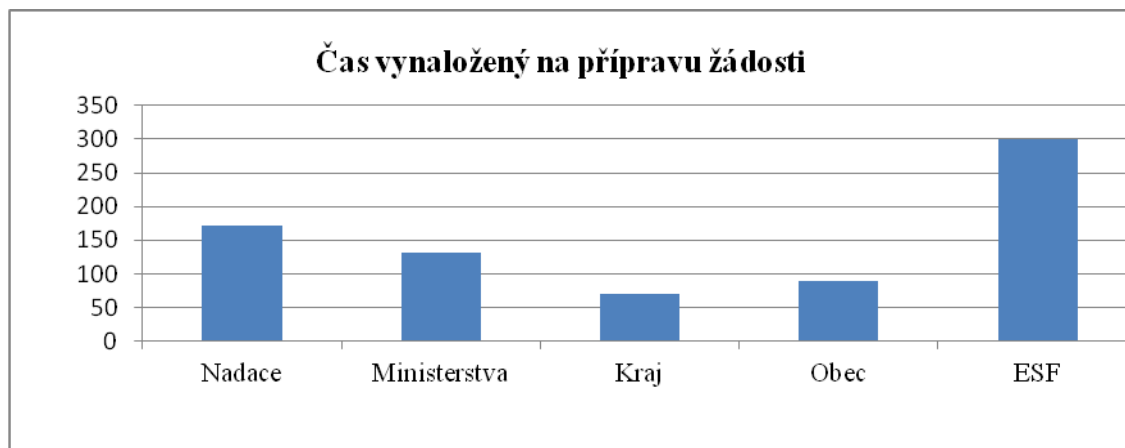
Podle grafu 3. „Podíl výnosů podle výkazu zisku a ztráty“ tvořily příspěvky z dotací a grantů celkem 31 % část příjmu. Část těchto peněz odpovídá dotacím a grantům z rozpočtu státu, místní samosprávy a nadací. Získávání finančních prostředků z těchto zdrojů je prozatím hlavní fundraisingová aktivita, kterou používá organizace pro zajištění svých příjmů, resp. pro rozšíření svých služeb.

Pro svou práci jsem získala data od roku 2011 po současnost, podle kterých jsem vytvořila analýzu efektivnosti fundraisingu z nadací, ministerstev a orgánů místní samosprávy. Organizace se také pokusila podat projekt u Strukturálních fondů Evropské Unie. Celkově jsem do této analýzy zařadila 45 projektů. Celkové množství hodin na nich strávených bylo 762, což odpovídá 95 pracovních dnům a 2 hodinám strávených tvorbou těchto žádostí. Statistiku výrazně ovlivňuje množství hodin strávených na projektu Strukturálních fondů EU, přesně 300. Z tohoto důvodu jsem jej nezařadila do všech dílčích analýz.

V této analýze jsem vytvořila průměrné ukazatele podle dat, která jsem získala. Poskytli mi informace o nákladech, především časových resp. mzdových, které obnáší aktivity spojené se získáváním finančních zdrojů formou dotací a grantů. Některá data jsou z průměru vyloučena, vzhledem k tomu, že se lišily podmínky, např. výše dotace byla počítána podle koeficientu a nikoliv podle rozpočtu. V těchto případech zohledním tyto data v podrobném pojednání pod tabulkou a vyhodnotím jejich efektivitu slovně.

10.1.1 Mzdové náklady

Stěžejními náklady jsou mzdové náklady uvedené v následujícím grafu. Porovnávám v nich množství hodin strávených nad tvorbou žádosti o finanční podporu. V tomto případě jsem zařadila také projekt ESF, který jsem nezařazovala v následujících grafech. Informace o čase, který byl zapotřebí na sestavení jednotlivých žádostí, jsem získala na základě vyhodnocení paní Mgr. Scharfovou, která v organizaci pracuje jako projektová manažerka a je zodpovědná za zpracování projektů. Vyhodnotila množství hodin potřebných a následně byly zapracovány do tabulky „Porovnání žádostí“, která je k dispozici v příloze.

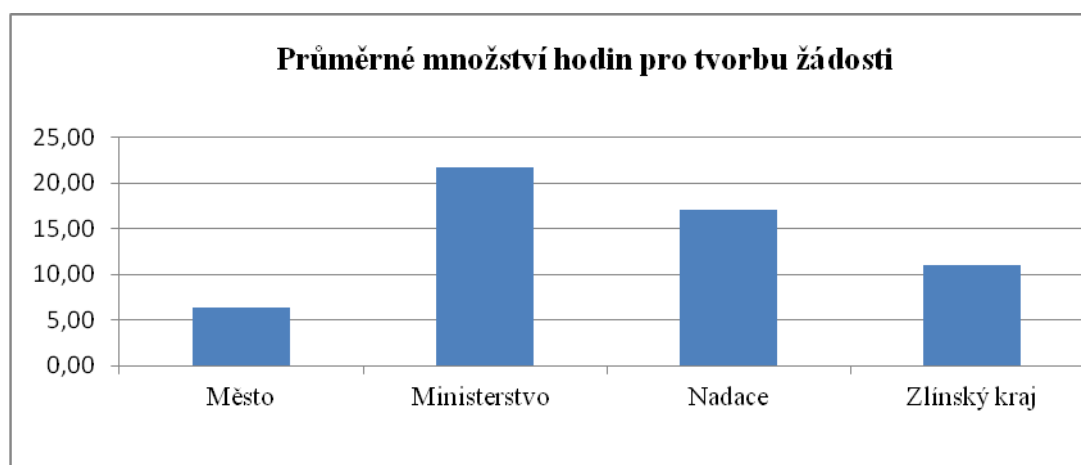


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. Čas na přípravu žádostí

Z grafu je patrné, že na žádost o finanční podporu z ESF bylo zapotřebí téměř dvojnásobné množství času, než kolik bylo zapotřebí u všech žádostí z nadací, kterým patří hned druhé místo. Celkové množství času stráveného na žádosti z ESF bylo 300 hodin, přičemž čas strávený na ostatních žádostech tvořil celkově 462 hodin. Pracovní čas strávený tvorbou 10 žádostí o finanční příspěvek z nadací činil celkem 171 hodin a patří mu druhé místo, ačkoliv téměř dvě třetiny času zabrala tvorba žádosti pro nadaci Partnerství. Toto by se dalo vysvětlit tím, že u této nadace organizace žádala poprvé a bylo zapotřebí věnovat čas studování podrobných podmínek žádosti.

V mém dalším grafu jsem zjišťovala průměrné množství hodin, které byly zapotřebí pro tvorbu žádosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8. Průměrné množství hodin

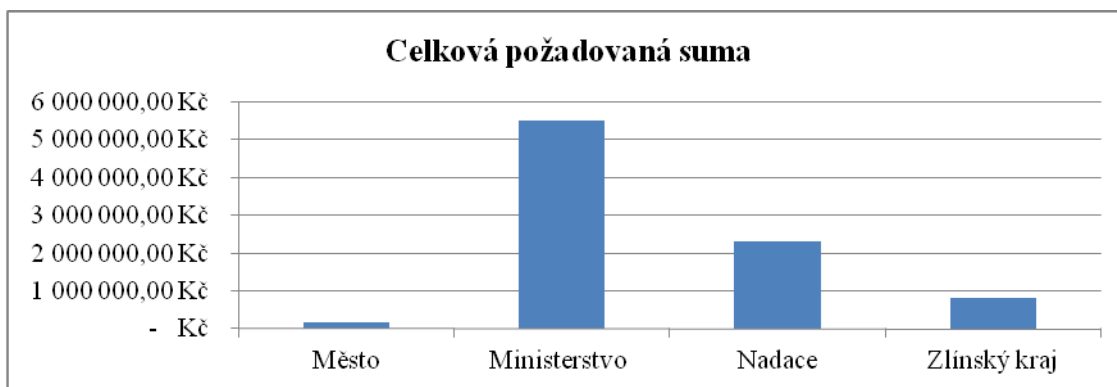
Do tohoto grafu jsem nezahrnula projekt EU, který by získal první místo v průměrném množství strávených hodin. Tvorba žádosti o finanční podporu ze strukturálních fondů EU zabere obvykle velké množství času, kvůli administrativní náročnosti, ale také je často zapotřebí se zúčastnit školení, semináře apod.

V tomto grafu tedy získalo první místo množství průměrně stráveného času nad tvorbou žádosti z ministerstev. Druhé místo získaly nadace a nadační fondy.

Přestože v předešlém grafu, ve kterém jsem stanovila celkové množství hodin, významně ovlivňuje průměr žádost z nadace Partnerství. U této nadace Kamarád – Nenuda žádal poprvé a bylo zapotřebí prostudovat podrobné podmínky žádostí. V případě jiných nadací, ze kterých čerpá finanční podporu organizace opakovaně, je množství hodin pro přípravu žádosti podstatně nižší. Domnívám se, že vzhledem k tomu, že organizace ještě stále nežádala u nadací či fondů, které mohou činnost Kamaráda – Nenudy podpořit, bude i v budoucnu vynakládat svůj čas pro prostudování nových postupů a podmínek.

10.1.2 Srovnání fundraisingu z hlediska objemu financí požadovaných

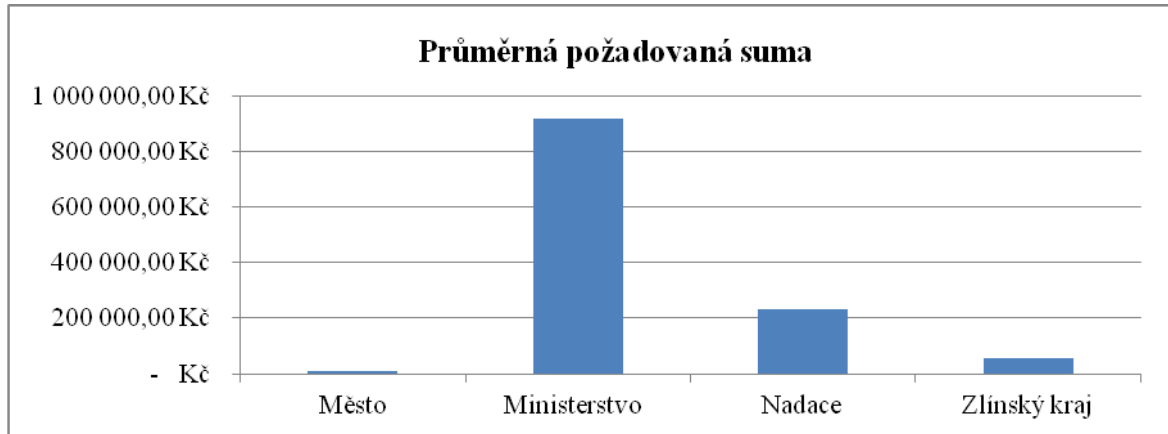
Vzhledem k tomu, že činnost či nově vznikající služby Kamaráda - Nenudy mají vazbu na dotační politiku Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, ale i Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Kamarád – Nenuda u těchto ministerstev podal žádost o dotace v poměrně vysoké výši, která odpovídá souhrnu nákladů na činnost, kterou Kamarád – Nenuda již aktivně podnikal či plánoval organizovat. Tato celková výše se snižovala v žádosti (s výjimkou Ministerstva zdravotnictví) o 30 % z celkových nákladů. V grafu, který uvádím níže lze zřetelně vyčíst, že výše těchto finančních prostředků je výrazně vyšší než u ostatních zdrojů.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9. Celková požadovaná suma

Podle grafu lze usoudit, že výše dotací koresponduje s předešlým grafem průměrného času stráveného na psaní žádostí. Výše průměrně požadované finanční sumy je k dispozici na následujícím grafu:



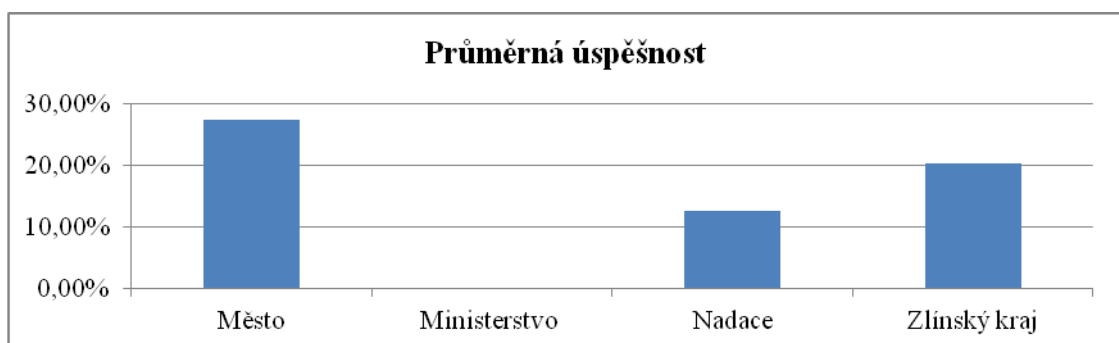
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10. Průměrná požadovaná suma

V tomto grafu si lze povšimnout výrazného nepoměru mezi průměrnou sumou peněz, které jsou požadovány z ministerstev a z města či kraje. Prozatím by se dalo usuzovat, že žádosti o finanční podporu z ministerstev vyžadují daleko vyšší množství času, ale na oplátku se očekává poskytnutí financí, které pokryjí více než dvě třetiny nákladů, které jsou na poskytování služeb a organizování aktivit nutné.

10.1.3 Srovnání rizika neúspěchu jednotlivých způsobů

Další graf č. 12 „Průměrná úspěšnost“ nabízí porovnání úspěšnosti jednotlivých projektů. Pojmem úspěšnost se myslí aritmetický průměr vážený jednotlivých procent úspěšnosti získání dotací vůči požadované sumě v žádosti.

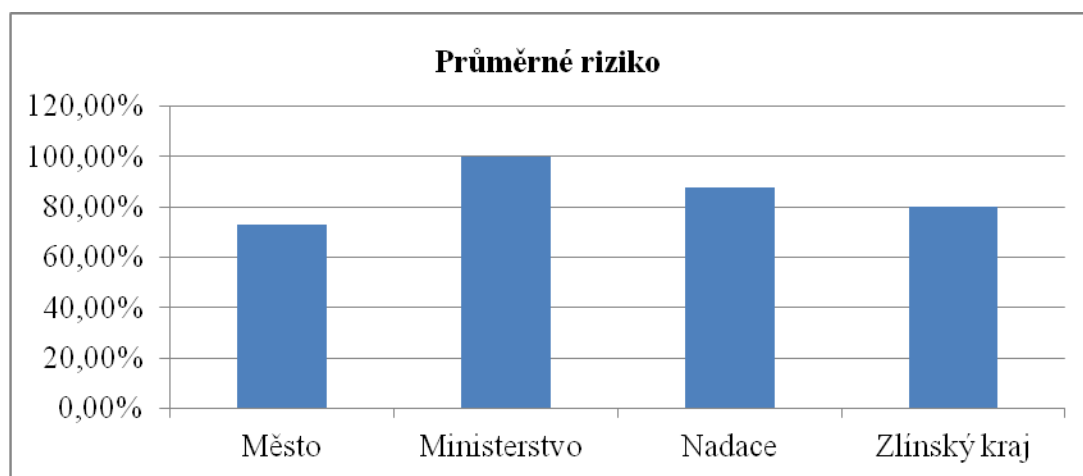


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11. Průměrná úspěšnost

Zde mohu jasně stanovit, kdo patří mezi hlavní donátory Kamaráda – Nenudy. Jsou jimi především město a kraj. Dále by se dalo hovořit o některých nadacích. Jedná se většinou o ty nadace, se kterými má organizace vybudovaný dlouhodobý vztah, bude do ní jistě patřit nadace Děti – kultura – sport.

S vysokým výnosem se často v ekonomice setkáváme s vysokým rizikem. Riziko, že projekt, resp. žádost o finanční podporu, neuspěje, je vysoká ve všech případech uvedených. Avšak právě ministerstvo v tomto případě drží první místo. Tak jako suma finančních prostředků je z ministerstva nejvyšší, stejně je tomu i s rizikem.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12. Průměrné riziko

Podle zdrojů, které jsem měla k dispozici, nebylo na první pohled znát, že i v případě podpory z města Zlína se bude jednat o velmi vysoké riziko neúspěchu. Dotaci totiž dostaly téměř všechny žádosti, které organizace podala, ovšem celkovou sumu, kterou Kamarád – Nenuda získal, se pohybovala v průměru okolo 27 % z celkové požadované dotace. Přesto rizikovost žádostí z Města Zlína získala nejnižší pozici. Těsně za ní byl Zlínský kraj, nadacím patřilo třetí místo a nakonec ministerstva získaly sto procent, jelikož ani jeden ze 6 projektů nezískal finanční podporu.

10.1.4 Shrnutí

Závěrem jsem sestavila tabulku, do které jsem zahrнула data výše uvedená, abych stanovila výsledek této analýzy v celkovém porovnání úspěšnosti. Vynechala jsem ESF, jelikož tento zdroj bude posuzován individuálně. Použila jsem jen ty informace, které považuji za podstatné. V políčku úspěšnost je suma, kterou obdržel Kamarád - Nenuda v porovnání se sumou požadovanou.

| Zdroj | úspěšnost | průměrný čas | hodiny celkem | celkově obdrželi |
|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------------|
| Město | 27.31% | 6.36 | 89 | 162 000.00 Kč |
| Ministerstvo | 0.00% | 21.71 | 132 | 0.00 Kč |
| Nadace | 12.58% | 17.10 | 171 | 62 100.00 Kč |
| Kraj | 20.24% | 10.98 | 70 | 154 100.00 Kč |
| Celkem | 15.03% | 14.04 | 462 | 378 200.00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8 Porovnání úspěšnosti

Celkově Kamarád – Nenuda získal z uvedených zdrojů 378 200 Kč. Ovšem úsilí, které tomu předcházelo lze celkově shrnout do 462 hodin. Z těchto čísel lze jasně stanovit hodnota 1 hodiny vynaložené na zajištění tohoto příjmu má hodnotu 819 Kč. Kdybych stanovila výši implicitních nákladů na 100 Kč, čistý ekonomický zisk z jedné vynaložené hodiny strávené získáváním financí by byl ve výši 719 Kč.

Dále bych zvažila žádosti u ministerstev, které se nesetkala s úspěchem. Po pečlivém prostudování podmínek udělení dotací by se dalo odhadnout, že ministerstva podporují primárně nestátní neziskové organizace s regionální až celorepublikovou působností.

Nemyslím si, že by v tomto případě byl problém s nesouladem s cíli dotační politiky. Organizace si vyžádala vyjádření ministerstev s odůvodněním, proč nezískala tyto dotace a jako důvod bylo prozatím uveden převis poptávky nad nabídkou. V tomto případě, podle svých stanov, ministerstva upřednostňují právě nestátní neziskové organizace s celorepublikovou působností.

Právě proto, že je organizace mladou, rozvíjejí se, její členská základna prozatím neobsahuje dostatek členů, aby se mohla regionálně rozvíjet, chápala bych neúspěch získávání dotací právě v její velikosti. Toto občanské sdružení musí růst, zvětšit svou členskou základnu, rozšířit se na úroveň regionální neziskové organizace a teprve podle stávajících pravidel může požádat o dotace od ministerstva na svůj rozvoj.

V souvislosti s tímto faktem, aplikuji teorii Vilfreda Pareta, kterou jsem citovala v teoretické části a srovnat ji s výsledky této analýzy. Princip 80/20 říká, že 80 % příjmu je vyprodukováno 20% úsilím. Toto úsilí lze jednoduše definovat jako odpracované hodiny, resp. hodiny obětované tvorbě žádostí.

Udělal jsem tedy malou úpravu tabulky „Porovnání úspěšnosti“, abych zjistila, zda se dá v tomto případě aplikovat princip 80/20. V tabulce 9. „Porovnání úspěšného externího

fundraisingu“, jsem ponechala město Zlín, Zlínský kraj a z nadací jsem ponechala pouze jednu partnerskou nadaci Děti Kultura a Sport, která je významným partnerem Kamaráda – Nenudy.

Celkové časové náklady se snížily na 168 hodin. Což je celkem 36 % celkového času. Příjem, který organizace získala z těchto zdrojů 376 100 Kč, což je fakticky 99 % z celku.

| Zdroj | hodin celkem | celkově obdrželi |
|-------------------|--------------|------------------|
| Město | 89 | 162 000,00 Kč |
| Nadace DKS | 9 | 60 000,00 Kč |
| Kraj | 70 | 154 100,00 Kč |
| Celkem | 168 | 376 100,00 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9. Porovnání úspěšného externího fundraisingu

Teoreticky by se tedy dalo říci, že kdyby organizace vyloučila všechny ostatní způsoby získávání financí, obohatila by se o 294 hodin pracovního času, které tvoří téměř celé dva pracovní měsíce. Dále by se dalo říci, že efektivita by stoupla z 819 Kč na hodinu, na 1881,5 Kč na hodinu, tedy o 230 %.

ZÁVĚR

Podle grafu 3. „Podíl výnosů podle výkazu zisku a ztráty“ je patrné, že organizace pro zajištění svých příjmů využívá především samofinancování, tedy poskytováním svých služeb, které jsou zpoplatněné. Tyto příjmy tvoří 69 % celkových příjmů.

Druhá významná část, která tvoří 31% příjmů roku 2011 je forma dotací a grantů z veřejných rozpočtů a nadací. Zde organizace využívá téměř všech způsobů, které se nabízí. Fundraisingové metody, které dále zavedla, je dobrovolnictví a další, méně rozpracovaný, je sponzoring.

Nová nerozvinutá cesta fundraisingu pro tuto organizaci je získání financí či hmotných darů od firem. Organizace má co nabídnout firmám a nemusí se jednat pouze o PR. Předplatenky na aktivity v organizaci by mohla organizace nabídnout pro zaměstnance firmy, výměnou za poskytnuté finance či hmotný dar. V lepším případě také by touto formou získali i nové klienty.

Ve své analýze interního fundraisingu jsem si vyčlenila pouze pravidelnou činnost, kterou organizace podniká v průběhu školního roku. Pro analýzu interního fundraisingu jsem vytvořila kalkulaci nákladů, které se vztahují k pravidelné celotýdenní činnosti ve školním roce. Náklady jsou porovnány s výnosy. Výnosy odpovídají průměrnému množství klientů služby a ceně.

Na základě této analýzy jsem zjistila, že celkově je tato činnost ztrátová, přičemž hlavní podíl ztráty náleží hlídání dětí, které je zatíženo vysokými mzdovými náklady i náklady z pronájmu, které organizace není schopna pokrýt výnosy, pokud tuto službu poskytuje při současném množství klientů. Zvýšit klienty by bylo nutné v případě hlídání dětí o 77 % a v případě Klubu Kamaráda – Nenudy o 86 %. V tomto případě by organizace neměla ani ztrátu ani výnos, tedy by činnost byla bilančně vyrovnaná. Toto považuji za dost podstatné, protože ztráta ohrožuje organizaci a nutí ji získávat finance z jiné činnosti.

Podle mé analýzy jsou ostatní ztrátové činnosti ty, které nejsou dostatečně zaplněny klienty a mají tedy vyšší náklady než kolik je příjem z průměrného množství klientů. Tento jev je možné jednoduše zdůvodnit tím, že se jedná o aktivity, které jsou ve společnosti nové a je zapotřebí zesílit marketing, který by potencionální klienty přilákal do organizace.

Aktivity jako např. Pohádkové cvičení, Rehabilitační cvičení, Pilates, Power jóga nebo také Bosu, jsou naopak výnosné a atraktivní pro klienty. Lekce jsou dostatečně zaplněny a podle kalkulace má organizace z těchto aktivit příjem převyšující náklady. I když je hlídání dětí, jak jsem uvedla výše ztrátové, pomáhá těmto aktivitám nalákat klienty. Tak je tomu u dopoledních cvičení, které jsou především určena maminkám na mateřské dovolené a při kterých se využívá tělocvična i herna zároveň pro hlídání dětí, když maminky cvičí.

Rozšíření členské základny je hlavní cíl směřující k výraznému zesílení interního i externího fundraisingu. Nejsilnějším zdrojem příjmu Kamaráda – Nenudy je příjem z poskytovaných služeb. Tento příjem by ovšem mohl být daleko vyšší, kdyby všechny kurzy a cvičení, které nabízí, byly přiměřeně zaplněny.

Zaplnění nevyužitých hodin tělocvičny je významný cíl pro fundraising organizace. Tím organizace zvýší svůj příjem. V současnosti je Kamarád – Nenduda otevřen od 8 do 18 hodin, což je 10 denně, 50 pracovního týdne. Tělocvična je ovšem využita jen z poloviny, cvičí se v ní 23 hodin týdně. Znamená to, že by mohla zaplnit alespoň část těchto hodin pronájmem nebo vlastní činností, která by zvýšila příjem. Průměrný výnos z jedné lekce v tělocvičně je 728,15 Kč po odečtení mzdových nákladů. 27 lekcí týdně by tedy mohlo ročně přinést 747 0819, 90 Kč, což by poměrně snížilo náklady na pronájem na jednu lekci i u ostatních aktivit. Rozšířením pravidelné činnosti o nové lekce, především cvičení, které zajišťují organizaci přínos nebo podle poptávky atraktivní aktivitami pro všechny věkové kategorie klientů organizace výrazně zesílí fundraising.

Pokud se nepodaří organizaci zajistit dostatečné množství aktivit, může zvážit možnost pronájmu tělocvičny soukromým lektorům sportovních aktivit. Doporučila bych však nepronajímat za nižší nájemné než 728,15 Kč, jelikož vlastní aktivitou této sumy může docílit. Tedy pronajímat s ekonomickým ziskem.

Zaplnění tělocvičny novými aktivitami by pomohlo přilákat nové členy do organizace. To by nepřímou znamenalo přínos i pro externí fundraising. Zvýšení členské základny znamená zvýšení dotací, jelikož se dle počtu členů vypočítává výše dotací na činnost z fondu Mládeže a tělovýchovy města Zlína.

Mnoho autorů publikací zabývajících se fundraisingem stanovuje, že nestátní neziskové organizace jsou závislé na multiplikování zdrojů financování. Ne všechny zdroje jsou ovšem stejně přínosné. Na základě analýzy, kterou jsem provedla v kapitole „Analýza

externího fundraisingu“, jsem porovnávala efektivnost fundraisingu z jednotlivých možných zdrojů, které organizace využívá.

Některé způsoby externího fundraisingu jsem vyhodnotila jako neefektivní a nahradila bych je jinými. Je zapotřebí zvážit, co je jejich příčinou. Ačkoliv výnos fundraisingu rozpočítaný na hodiny překračuje 819 Kč, neúspěšné projekty celkem připravily organizaci o 36 pracovních dnů.

Vyloučila bych žádosti u ministerstev, protože se zatím neseťkaly s úspěchem. Ministerstva upřednostňují podle své dotační politiky neziskové organizace, jejichž akce a aktivity mají celostátní, příp. výrazně nadregionální charakter a dopad. V případě neúspěchu byl čas na přípravu projektu využit zbytečně a pro organizaci to může znamenat ztrátu. Projektová manažerka organizace věnovala již 132 hodin svého času žádostem o dotaci z ministerstev, ale prozatím nebyly úspěšné a nezískaly žádné dotace. Toto zbytečné úsilí bych nahradila jiným způsobem fundraisingu, např. navázání spolupráce s novou nadací, především při získávání financí na nově vznikající služby. Rozvoj spolupráce s novou organizací vidím jako cestu, kterou si je možné získat pravidelný zdroj financí v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BAČUVČÍK, Radim, 2011. Marketing neziskového sektoru. Zlín: Vědecká redakce nakladatelství VerBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.
2. MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, 2009. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské Unie. Brno: Společnost pro odbornou literature-Barrister & Principal. ISBN 978-80-87029-56-5.
3. KALOUSOVÁ, Pavlína. Co je Nadační investiční fond (NIF). In: VIZUS, ©2012. Tretipatro.cz. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=60>
4. MARCISZOVÁ, Alice, Nadace a nadační fondy. In: NICM, ©2012 [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/nadace-a-nadacni-fondy>
5. Ministerstvo financí ČR, ©2005. Financování neziskových organizací, [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html
6. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008. OP Lidské zdroje a zaměstnanost. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8253/>
7. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2012. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
8. NOVOTNÝ, Jiří, 2006. Ekonomika a řízení neziskových organizací. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0792-7
9. NOVOTNÝ, Karel a Alena MEJSTRÍKOVÁ. Založení občanského sdružení. In: Econnect, o.s., [online]. ©2003 – 2006. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554>
10. OMONDI, Rose, at al. 2005. Průvodce fondy EU pro neziskové organizace. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti ve spolupráci s ECAS. ISBN: 80-902302-5-3
11. RAKUŠANOVÁ, Petra a Barbora STAŠKOVÁ, 2007. Organizovaná občanská společnost v České republice. Praha: Perofessional Publishing. ISBN 978-80-86946-22-1.

12. REKTOŘÍK, Jaroslav, 2001. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6.
13. REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress. ISBN 978-8086929-25-5.
14. ŠPLÍCHALOVÁ, Klára. Firemní nadace a nadační fondy: vzniká nová platforma pro dárce. In: NET servis s.r.o., © 2012. [online]. Agentura PubliCon s.r.o. ©2010 [cit. 2012-03-26]. <http://www.publicon.cz/Sluzby/Vydavatelstvi-1/CSR-forum-2-2011/Firemni-nadace-a-nadacni-fondy-vznika-nova-platforma-pro-darce.html>
15. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2008. Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ. OP Lidské zdroje a zaměstnanost. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8253/>
16. GARECHT, Joe. © 2011. Analyzing Fundraising Strategies through the 80/20 Principle. The Fundraising Authority. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.thefundraisingauthority.com/strategy-and-planning/analyzing-fundraising-strategies/>
17. GARECHT, Joe. © 2011. How to Write a Successful Fundraising Plan. The Fundraising Authority. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.thefundraisingauthority.com/fundraising-basics/fundraising-plan/>
18. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. 2007. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8
19. Česká národní agentura Mládež, © 2007–2012. O programu Mládež v akci. Program Mládež v akci. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.mladezvakci.cz/informace-o-programu/o-programu-mladez-v-akci/>
20. Výroční zpráva Rodinného centra Kamarád – Nenuda o.s. 2011

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Tzn. To znamená

Atd. A tak dále

Atp. A tak podobně

Resp. Respektive

Např. Například

NNO Nestátní nezisková organizace

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1. Organizační struktura | 32 |
| Graf 2. Porovnání výnosů a nákladů..... | 36 |
| Graf 3. Podíl výnosů podle výkazu zisku a ztráty..... | 37 |
| Graf 4. Členská základna..... | 40 |
| Graf 5. Poměr skupin členů..... | 40 |
| Graf 6. Porovnání výnosů..... | 54 |
| Graf 7. Čas na přípravu žádostí..... | 55 |
| Graf 8. Průměrné množství hodin..... | 56 |
| Graf 9. Celková požadovaná suma..... | 57 |
| Graf 10. Průměrná požadovaná suma..... | 58 |
| Graf 11. Průměrná úspěšnost..... | 58 |
| Graf 12. Průměrné riziko..... | 59 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1. Dotace z města Zlína | 42 |
| Tab. 2. Dotace ze Zlínského kraje..... | 43 |
| Tab. 3. Mzdové náklady na externisty..... | 49 |
| Tab. 4. Nepřímé mzdy..... | 49 |
| Tab. 5. Ostatní nepřímé náklady..... | 50 |
| Tab. 6. Porovnání nákladů a výnosů 1..... | 51 |
| Tab. 7. Porovnání nákladů a výnosů 2..... | 52 |
| Tab. 8. Porovnání nákladů a výnosů 3..... | 53 |
| Graf 6. Porovnání výnosů..... | 54 |
| Tab. 8. Porovnání úspěšnosti..... | 60 |
| Tab. 9. Porovnání úspěšného externího fundraisingu..... | 61 |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Analýza interního fundraisingu
- P II Analýza externího fundraisingu

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA INTERNÍHO FUNDRAISINGU

| činnost 2011 | týdenní výnosy / náklady | | | | části / hodiny v tý | | | | výnos / rok (*38) | | | | výnos - nájem | | mztové náklady | | výnos | režijní náklady | výnos-rez.n. |
|---|--------------------------|--------------|--------------|-------------------|---------------------|--------------|-------------|-------|-------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|
| | lektor mzda | účast / cena | cena * účast | tyd. výnos - mzda | lekce / hod | hod / týden | výnos / rok | nájem | výnos - nájem | mztové náklady | výnos | výnos - nájem - mzdy | výnos | režijní náklady | výnos-rez.n. | | | | |
| člověková skupina | pracovník | 91,000 Kč | 15 | 60,00 Kč | 900,00 Kč | 445,00 Kč | 5 | 4 | 20 | herna 1 | 34 200,00 Kč | 23 166,63 Kč | 11 033,37 Kč | 69 157,76 Kč | 58 119,39 Kč | 146 589,20 Kč | -204 707,59 Kč | | |
| rodě s | zaměstnanec | 91,000 Kč | 18 | 150,00 Kč | 2 700,00 Kč | 2 245,00 Kč | 5 | 8 | 40 | herna 2 | 102 600,00 Kč | 48 115,32 Kč | 54 484,68 Kč | 138 305,921 Kč | 83 820,84 Kč | 293 176,40 Kč | -376 997,24 Kč | | |
| Kamarádem | zaměstnanec | 91,000 Kč | 15 | 100,00 Kč | 1 500,00 Kč | 1 227,00 Kč | 3 | 1 | 3 | tělocvič | 57 000,00 Kč | 14 295,13 Kč | 42 704,87 Kč | 10 372,914 Kč | 32 331,96 Kč | 21 989,23 Kč | 10 343,73 Kč | | |
| k | zaměstnanec | 91,000 Kč | 22 | 45,00 Kč | 990,00 Kč | 717,00 Kč | 3 | 1 | 3 | tělocvič | 37 620,00 Kč | 14 295,13 Kč | 23 324,87 Kč | 10 372,914 Kč | 12 951,96 Kč | 21 989,23 Kč | -9 036,27 Kč | | |
| Projd si hřbit | zaměstnanec | 91,000 Kč | 10 | 40,00 Kč | 400,00 Kč | 219,00 Kč | 2 | 1 | 2 | tělocvič | 15 200,00 Kč | 9 530,09 Kč | 5 669,91 Kč | 6 915,276 Kč | 1 245,36 Kč | 14 658,82 Kč | -15 904,18 Kč | | |
| hůlky | zaměstnanec | 91,000 Kč | 23 | 40,00 Kč | 920,00 Kč | 770,00 Kč | 1 | 1 | 1 | tělocvič | 34 960,00 Kč | 4 765,04 Kč | 30 194,96 Kč | 5 700,00 Kč | 24 494,96 Kč | 7 329,41 Kč | 17 165,55 Kč | | |
| evičení | externí | 150,000 Kč | 5 | 45,00 Kč | 225,00 Kč | 134,00 Kč | 1 | 1 | 1 | herna | 8 550,00 Kč | 1 787,05 Kč | 6 767,95 Kč | 3 457,638 Kč | 3 310,31 Kč | 7 329,41 Kč | -4 019,10 Kč | | |
| ks | zaměstnanec | 91,000 Kč | 15 | 45,00 Kč | 675,00 Kč | 355,00 Kč | 1 | 1 | 1 | tělocvič | 25 650,00 Kč | 4 765,04 Kč | 20 884,96 Kč | 12 160,00 Kč | 8 724,96 Kč | 7 329,41 Kč | 1 395,55 Kč | | |
| děti | externí | 320,000 Kč | 5 | 100,00 Kč | 500,00 Kč | 409,00 Kč | 1 | 1 | 1 | chozba | 19 000,00 Kč | | 19 000,00 Kč | 3 457,638 Kč | 15 542,36 Kč | 7 329,41 Kč | 8 212,95 Kč | | |
| výtvarník - | zaměstnanec | 91,000 Kč | 8 | 90,00 Kč | 720,00 Kč | 570,00 Kč | 1 | 1 | 1 | venku | 27 360,00 Kč | | 27 360,00 Kč | 5 700,00 Kč | 21 660,00 Kč | 7 329,41 Kč | 14 330,59 Kč | | |
| pro | externí | 150,000 Kč | 8 | 50,00 Kč | 400,00 Kč | 250,00 Kč | 1 | 1 | 1 | tělocvič | 15 200,00 Kč | 4 765,04 Kč | 10 434,96 Kč | 5 700,00 Kč | 4 734,96 Kč | 7 329,41 Kč | -2 594,45 Kč | | |
| miadé | externí | 150,000 Kč | 43 | 50,00 Kč | 2 150,00 Kč | 1 700,00 Kč | 3 | 1 | 3 | tělocvič | 81 700,00 Kč | 14 295,13 Kč | 67 404,87 Kč | 17 100,00 Kč | 50 304,87 Kč | 21 989,23 Kč | 28 316,64 Kč | | |
| ni cvičení | externí | 150,000 Kč | 48 | 50,00 Kč | 2 400,00 Kč | 1 950,00 Kč | 3 | 1 | 3 | tělocvič | 91 200,00 Kč | 14 295,13 Kč | 76 904,87 Kč | 17 100,00 Kč | 59 804,87 Kč | 21 989,23 Kč | 37 816,64 Kč | | |
| Plates | externí | 150,000 Kč | 30 | 50,00 Kč | 1 500,00 Kč | 1 200,00 Kč | 2 | 1 | 2 | tělocvič | 57 000,00 Kč | 9 530,09 Kč | 47 469,91 Kč | 11 400,00 Kč | 36 069,91 Kč | 14 658,82 Kč | 21 411,09 Kč | | |
| jogopilates | externí | 200,000 Kč | 13 | 60,00 Kč | 780,00 Kč | 580,00 Kč | 1 | 1 | 1 | tělocvič | 29 640,00 Kč | 4 765,04 Kč | 24 874,96 Kč | 7 600,00 Kč | 17 274,96 Kč | 7 329,41 Kč | 9 945,55 Kč | | |
| Bosu | externí | 350,000 Kč | 4 | 120,00 Kč | 480,00 Kč | 130,00 Kč | 1 | 1 | 1 | tělocvič | 18 240,00 Kč | 4 765,04 Kč | 13 474,96 Kč | 13 300,00 Kč | 174,96 Kč | 7 329,41 Kč | -7 154,45 Kč | | |
| QI GONG | externí | 91,000 Kč | 3 | 70,00 Kč | 210,00 Kč | 119,00 Kč | 1 | 1 | 1 | tělocvič | 7 980,00 Kč | 4 765,04 Kč | 3 214,96 Kč | 3 457,638 Kč | 242,68 Kč | 7 329,41 Kč | -7 572,09 Kč | | |
| pro všechny | zaměstnanec | 91,000 Kč | 5 | 100,00 Kč | 500,00 Kč | 250,00 Kč | 1 | 1 | 1 | tělocvič | 19 000,00 Kč | 4 765,04 Kč | 14 234,96 Kč | 9 500,00 Kč | 4 734,96 Kč | 7 329,41 Kč | -2 594,45 Kč | | |
| ranjucitura | externí | 250,000 Kč | 290 | 1 265,00 Kč | 17 950,00 Kč | 13 249,00 Kč | 36 | 28 | 66 | | 682 100,00 Kč | 182 660,00 Kč | 499 440,00 Kč | 350 753,30 Kč | 148 687,70 Kč | 630 329,26 Kč | -481 641,56 Kč | | |
| v praxi s | externí | 2 748,000 Kč | 290 | 1 265,00 Kč | 17 950,00 Kč | 13 249,00 Kč | 36 | 28 | 66 | | 682 100,00 Kč | 182 660,00 Kč | 499 440,00 Kč | 350 753,30 Kč | 148 687,70 Kč | 630 329,26 Kč | -481 641,56 Kč | | |
| miniklub-zvyšení o 3 účastníky - pokrývají cenu za odpoletní provoz | | | | | | | | | | 80/her 41/tělocv. 23 | | | | | | | | | |

PŘÍLOHA P II: ANALÝZA EXTERNÍHO FUNDRAISINGU

| Proje | organizace | název projektu | rozpočet projektu | žádali | % rozpočtu | obdrželi | % úspěšnosti | čas | čas |
|-------|------------------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------------|------------|------------|---------------|-----|---------|
| 1 | ESF - 77 | Perspektiva metody snoezelen ve | 8 521 805,00 | 8 521 805,00 | 100,00% | - | 0,00% | 300 | průměr: |
| 1 | Město - Školství | Činnost 2011 | N/A | eficient pro výpočet dot | N/A | 49 000,00 | 100% | 7 | 7 |
| 2 | Město - Školství | Den dětí U Majáku | 40 000,00 | 25 000,00 | 62,50% | 5 000,00 | 20,00% | 5 | 5 |
| 3 | Město - Kultura | Graffity | 15 000,00 | 15 000,00 | 100,00% | 2 000,00 | 13,33% | 3 | 3 |
| 4 | Město - Kultura | Zimní české tradice | 25 500,00 | 24 500,00 | 96,08% | 4 000,00 | 16,33% | 3 | 3 |
| 5 | Město - Kultura | Velikonoce | 24 000,00 | 22 000,00 | 91,67% | 7 000,00 | 31,82% | 3 | 3 |
| 6 | Město - Kultura | Enkaustika | 42 200,00 | 26 000,00 | 61,61% | 2 000,00 | 7,69% | 3 | 3 |
| 7 | Město - Zdraví | Zdravé cvičení | 80 000,00 | 34 393,00 | 42,99% | - | 0,00% | 5 | 5 |
| 8 | Město - Zdraví | Jak na to | 50 000,00 | 26 750,00 | 53,50% | 15 000,00 | 56,07% | 15 | 15 |
| 9 | Město Zlín - Školství | Prázdninové bubnování | 13 387,00 | 13 387,00 | 100,00% | 1 500,00 | 11,20% | 15 | 15 |
| 10 | Město Zlín - Fond Zdraví | Vaříme zdravě | 128 900,00 | 103 400,00 | 80,22% | - | 0,00% | 16 | 16 |
| 11 | Město Zlín - Kultura | Ať žije česká tradice | 50 000,00 | 50 000,00 | 100,00% | - | 0,00% | 3 | 3 |
| 12 | Město Zlín - Mládež | Činnost 2012 | N/A | eficient pro výpočet dot | N/A | 69 000,00 | 100% | 4 | 4 |
| 13 | Město Zlín - Mládež | Pololetní přespání | 35 940,00 | 19 840,00 | 55,20% | 4 500,00 | 22,68% | 2 | 2 |
| 14 | Město Zlín - Mládež | Mám kamarády | 164 660,00 | 95 000,00 | 57,69% | 3 000,00 | 3,16% | 5 | 5 |
| | | | 669 587,00 | 164 840,00 | 75,12% | 162 000,00 | 27,31% | 89 | 6,36 |
| 1 | MPSV | Šťastný rodič rovná se dítě 2012 | 2 091 631,43 | 1 464 142,00 | 70,00% | - | 0,00% | 16 | 16 |
| 2 | MSMT | Víme čím se děti baví | 2 525 862,86 | 1 768 104,00 | 70,00% | - | 0,00% | 20 | 20 |
| 3 | MSMT | Vím jak trávit volný čas 2012 | 526 787,14 | 368 751,00 | 70,00% | - | 0,00% | 20 | 20 |
| 4 | MZ | Chceme být s Vámi | 350 000,00 | 308 336,00 | 88,10% | - | 0,00% | 36 | 36 |
| 5 | MPSV | Harmonická rodina 2012 | 1 214 285,71 | 850 000,00 | 70,00% | - | 0,00% | 20 | 20 |
| 6 | MSMT | Učím se novým věcem | 1 083 800,00 | 758 660,00 | 70,00% | - | 0,00% | 20 | 20 |
| | | | 7 792 367,14 | 5 517 993,00 | 73,02% | - | 0,00% | 132 | 22,00 |
| 1 | Nadace ČSOB | Finanční gramotnost | 150 000,00 | 89 808,00 Kč | 59,87% | - | 0,00% | 8 | 8 |
| 2 | Nadace DKS | Chceme být s Vámi | 350 000,00 | 60 000,00 Kč | 17,14% | 15 000,00 | 25,00% | 3 | 3 |
| 3 | Nadace DKS | Zimní české tradice | 600 000,00 | 60 000,00 Kč | 10,00% | - | 0,00% | 8 | 8 |
| 4 | Nadace DKS | Den dětí U Majáku | 500 000,00 | 30 000,00 Kč | 6,00% | - | 0,00% | 8 | 8 |
| 5 | Nadace DKS | Dětský den se sportem | 50 000,00 | 30 000,00 Kč | 60,00% | 15 000,00 | 50,00% | 3 | 3 |
| 6 | Nadace DKS | Snoezelen | 270 000,00 | 80 000,00 Kč | 29,63% | 15 000,00 | 18,75% | 3 | 3 |
| 7 | Nadace pro radost | Pobytový tábor | 55 000,00 | 30 000,00 Kč | 54,55% | 2 100,00 | 7,00% | 5 | 5 |
| 8 | Nadace - DKS | Snoezelen | 225 000,00 | 60 000,00 Kč | 26,67% | 15 000,00 | 25,00% | 5 | 5 |
| 9 | Nadace ČEZ | Snoezelen | 688 420,00 | 673 420,00 Kč | 97,82% | - | 0,00% | 8 | 8 |
| 10 | Nadace Partnerství | Společně poznáme nové | 1 190 502,00 | 1 190 502,00 Kč | 100,00% | - | 0,00% | 120 | 120 |
| | | | 4 078 922,00 | 2 303 730,00 | 40,19% | 62 100,00 | 13% | 171 | 17,1 |
| 1 | Zlínský kraj - kultura | Zimní české tradice | 15 500,00 | 15 500,00 | 100,00% | 4 000,00 | 25,81% | 3 | 3 |
| 2 | Zlínský kraj - kultura | Graffity | 17 000,00 | 17 000,00 | 100,00% | - | 0,00% | 3 | 3 |
| 3 | Zlínský kraj - kultura | Graffity | 15 000,00 | 15 000,00 | 100,00% | - | 0,00% | 3 | 3 |
| 4 | Zlínský kraj - kultura | Drakiáda | 10 000,00 | 10 000,00 | 100,00% | - | 0,00% | 3 | 3 |
| 5 | Zlínský kraj - Neziskovky | Odpolední klub | 350 000,00 | 120 000,00 | 34,29% | - | 0,00% | 16 | 16 |
| 6 | Zlínský kraj - Neziskovky | příměstské tábory | 80 000,00 | 80 000,00 | 100,00% | 6 100,00 | 7,63% | 8 | 8 |
| 7 | Zlínský kraj - Sociální fond | Ještě jsme tady | 61 349,00 | 69 000,00 | 112,47% | 30 000,00 | 43,48% | 6 | 6 |
| 8 | Zlínský kraj - Sociální fond | Pevný základ | 260 000,00 | 100 000,00 | 38,46% | - | 0,00% | 4 | 4 |
| 9 | Zlínský kraj - Sociální fond | Rodinné dopoledne se šamanský | 51 490,00 | 57 150,00 | 110,99% | 41 000,00 | 71,74% | 8 | 8 |
| 10 | Zlínský kraj - Sociální fond | Rodinné letní, podzimní a zimní d | 39 332,00 | 41 500,00 | 105,51% | 31 000,00 | 74,70% | 8 | 8 |
| 11 | Zlínský Kraj | Mám kamarády | 164 660,00 | 125 000,00 | 75,91% | - | 0,00% | 5 | 5 |
| 12 | Zlínský Kraj | Alternativní estetická tvorba | 28 800,00 | 24 800,00 | 86,11% | - | 0,00% | 1 | 1 |
| 13 | Zlínský Kraj - Sociální fond | Rodinné zimní, jarní, letní a podz | 89 300,00 | 70 000,00 | 78,39% | - | 0,00% | 1 | 1 |
| 14 | Zlínský Kraj - Sociální fond | Cvičení na rehabilitačních lehátká | 119 920,00 | 70 000,00 | 58,37% | 42 000,00 | 60,00% | 1 | 1 |
| 45 | | | 1 302 351,00 | 814 950,00 | 85,75% | 154 100,00 | 20,24% | 70 | 5 |
| | | | | 17 323 318,00 | | 378 200,00 | celkem hodin: | 462 | |