

# **Analýza rizik projektového financování neziskové organizace**

Dominik Drobny

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominik Drobny**  
Osobní číslo: **L22005**  
Studijní program: **B1022A020002 Management rizik**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza rizik projektového financování neziskové organizace**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se analýzy rizik projektového financování a neziskových organizací.
2. Charakterizujte vybranou organizaci a analyzujte současný stav.
3. Na základě výsledků analýzy navrhněte a zhodnotte Vámi navržená opatření k ošetření zjištěných rizik.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. AVEN, Terje. *Risk analysis*. Second edition. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-05779-6.
2. JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 9788024523255.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona 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;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.2023

Jméno a příjmení studenta: Dominik Drobny

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je na základě vhodných metod identifikovat a posoudit rizika spojená s projektovým financováním v neziskové organizaci a navrhnout ošetření na identifikovaná rizika. Teoretická část obsahuje kapitoly zabývající se rizikem, analýzou rizika a neziskovými organizacemi. Praktická část se zaměřuje na vybranou nevládní neziskovou organizaci s realizovaným projektem, identifikací a analyzováním možných rizik. Bakalářská práce je zakončena autorovým návrhem pro minimalizaci dopadu identifikovaných rizik.

Klíčová slova: projekt, nezisková organizace, analýza rizik, riziko, salesiáni

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis aims to identify and assess the risks associated with project financing in a non-profit organization based on appropriate methods and propose treatment for the identified risks. The theoretical part contains chapters dealing with risk, risk analysis, and non-profit organizations. The practical part focuses on a selected non-governmental, non-profit organization with an implemented project, identifying and analyzing possible risks. The bachelor's thesis is concluded with the author's proposal for minimizing the impact of the identified risks.

Keywords: project, non-profit organization, risk analysis, risk, salesians

Na začátku práce bych rád poděkoval své vedoucí práce paní Ing. Evě Hoke Ph. D., za odborné vedení a cenné rady během psaní práce. Zároveň bych rád poděkoval lidem v Salesiánském středisku v Teplicích za poskytnuté informace a poskytnuté konzultace. Velké poděkování patří celé mé rodině za neustálou podporu při studiích a psaní této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 RIZIKO .....</b>	<b>11</b>
1.1 TYPY RIZIK .....	11
1.2 KATEGORIZACE RIZIK .....	13
<b>2 ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>14</b>
2.1 IDENTIFIKACE RIZIK .....	14
2.2 ANALÝZA RIZIK.....	14
2.3 MONITOROVÁNÍ A VYHODNOCENÍ RIZIKA.....	15
2.4 SNÍŽENÍ RIZIKA .....	16
<b>3 PROJEKTOVÉ FINANCOVÁNÍ .....</b>	<b>17</b>
3.1 DEFINICE PROJEKTU .....	18
3.2 RIZIKA PROJEKTOVÉHO FINANCOVÁNÍ.....	18
<b>4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>20</b>
4.1 DĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	21
4.2 PŘÍJMY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	22
4.3 LEGISLATIVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR .....	22
4.4 SPOLEK.....	23
4.5 NADACE.....	24
4.6 NADAČNÍ FONDY .....	25
4.7 ÚSTAVY.....	26
4.8 OBECNĚ PROSPĚŠNÉ SPOLEČNOSTI .....	26
4.9 POLITICKÉ STRANY A POLITICKÁ Hnutí.....	27
4.10 CÍRKVE A NÁBOŽENSKÉ SPOLEČNOSTI.....	27
4.11 VEŘEJNÉ VÝZKUMNÉ INSTITUCE .....	28
4.12 ZÁJMOVÁ SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB .....	28
4.13 VEŘEJNÉ VYSOKÉ ŠKOLY .....	28
4.14 ŠKOLSKÉ PRÁVNICKÉ OSOBY .....	28
4.15 HONEBNÍ SPOLEČENSTVA .....	29
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE .....</b>	<b>32</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO .....</b>	<b>33</b>

5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	34
5.2	NABÍZENÉ PROGRAMY .....	36
<b>6</b>	<b>SWOT ANALÝZA SALESIÁNSKÉHO STŘEDISKA .....</b>	<b>37</b>
6.1	SWOT ANALÝZA .....	37
6.2	VYHODNOCOVÁNÍ SWOT ANALÝZY .....	41
<b>7</b>	<b>RIZIKA FINANCOVÁNÍ PROJEKTU .....</b>	<b>45</b>
7.1	IDENTIFIKACE RIZIK .....	45
7.2	MATICE RIZIK.....	48
<b>8</b>	<b>OŠETŘENÍ RIZIK .....</b>	<b>52</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>59</b>



## ÚVOD

Rizika zasahují do života každého z nás. Je to všudypřítomný jev, který provází každou naši činnost. Jako téma bakalářské práce jsem si záměrně vybral analýzu rizik projektového financování v neziskové organizaci, protože mi je tato organizace velmi blízká. Nejen že pocházím z města Teplice v Severozápadních Čechách, kde se nachází dost lidí v nelehkých životních situacích, kteří hledají pomoc u nevládní neziskové organizace, ale také jsem celý svůj dosavadní život zainteresován do této práce. Již pár let pracuji jako dobrovolník a externista ve středisku v Teplicích. Salesiánské středisko tvoří salesiáni, zaměstnanci střediska a jejich spolupracovníci a během mého života se z těchto lidí stali moji přátelé. Když se proto naskytla možnost výběru vlastního tématu na bakalářskou práci, tak jsem neváhal a zvolil si právě problematiku financování projektu neziskové organizaci, jenž se začal rozjíždět v již zmíněném středisku.

Mým záměrem bylo zhodnotit rizika financování vlastního projektu v neziskovém sektoru, který umožní další rozvíjení své činnosti a dosažení cíle v nevládní neziskové organizaci. Nevládní nezisková organizace, která projekt realizuje se ve své lokalitě snaží o náročnou práci, která prospívá nejenom lidem, kterým je nabízena pomoc, ale také celé společnosti a státu jenž se nemusí tolik zabývat sociálními problémy.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena do objasnění pojmů z oblasti analýzy rizik, rizika a jeho typů. Čtenář se také dozví o financování projektů a také fungování a členění neziskových organizací, ať už vládních nebo nevládních. Praktická část začíná představením nevládní neziskové organizace, její činnosti a následuje představení projektu a jeho analýzy. Celá práce je zakončena návrhy na opatření rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RIZIKO

Pojem riziko je historický výraz, který vznikl údajně už v 17. století a byl spojován v souvislosti s lodní dopravou. Výraz „*risico*“ pochází z itaštiny a označoval úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout. S odstupem času se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“, dále slovo „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. V dnešní době je riziko pojené s hrozbou, to znamená možný nebezpečný výskyt škody, poškození, ztráty, zničení nebo neuspět v podnikání. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definováno různě, např. jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru. Pojem „riziko“ navazuje na filozofické kategorie jako jsou nutnost a nahodilost. S pojmem „riziko“ se setkáváme i v ekonomii v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačných výsledků (Smejkal, Rais, 2013).

Rizika v organizaci souvisí především s okolním prostředím, inovacemi, změnami a zdroji. Rizikům spojené s těmito okolnostmi můžeme předcházet efektivním řízením rizik (ManagementMania.com © 2011-2016).

### 1.1 Typy rizik

Existuje několik typů rizik, která mohou být rozdělena podle toho, jak je na ně nahlíženo.

Z hlediska způsobu vzniku rizika a rozdíl jejich závažnosti

- Ohrožení
- Porucha
- Krize
- Katastrofa
- Příležitost
- Útok
- Lidská blbost

Z hlediska věcného nebo procesního existují také další typy rizika

- Provozní rizika
- Technická a technologická rizika

- Výrobní rizika
- Informační rizika – viz též informační bezpečnost
- Ekonomická a finanční rizika
- Úvěrová rizika
- Riziko insolvence
- Investiční rizika – odhad ziskovosti a spolehlivosti investice
- Pojistná rizika – odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události
- Měnová rizika – rizika vyplývající ze změn kurzů v mezinárodním obchodě
- Tržní rizika
- Marketingová rizika
- Sociální rizika
- Obchodní rizika
- Legislativní rizika
- Logistická rizika
- Politická rizika
- Podnikatelská rizika
- Projektová rizika
- Sociální rizika
- Ekologická rizika
- Živelná a přírodní rizika
- Bezpečnostní rizika

## 1.2 Kategorizace rizik

V mnoha podnicích se řízení rizik dělí do tří hlavních kategorií:

- strategická rizika
- finanční rizika
- operační rizika.

**Strategické riziko** je takové riziko, jehož důsledky pro podnik jsou ovlivněny fúzí, akvizicemi, technologiemi, konkurencí, politickými podmínkami, zákony, trhem práce a podobně (Aven, 2015).

**Finanční riziko** je riziko, jehož důsledky pro podnik jsou ovlivňovány trhem spojené se změnami hodnoty investice v důsledku změn na trhu, pohyby tržních faktorů: cen akcií, úrokových sazeb, směnných kurzů a cen komodit, rizika spojená s úvěrovými riziky (spojená s neschopností dlužníka splnit své závazky v souladu s dohodnutými podmínkami) a problémy s likviditou, které odrážejí nedostatek přístup k peněžním prostředkům; obtížnost včasného prodeje aktiva, tj. rychlého odprodeje dostatečně rychle, aby se zabránilo ztrátě nebo aby se dosáhlo požadovaného zisku (Aven, 2015).

**Operační riziko** je riziko, jehož důsledky pro podnik vyplývají z toho, že problémy související s bezpečností nebo ochranou (náhodné události, úmyslné činy atd.). Aby se podnik stal úspěšným při zavádění řízení rizik, musí být zapojeno vrcholové vedení a musí být zavedeny činnosti na mnoha úrovních (Aven, 2015).

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK

Podle Antušáka (2013), můžeme řízení rizik chápat jako systematické uplatňování cílevědomé plánovací činnosti, postupy a praktiky, které se zaměřují na identifikaci a analýzu hrozeb, hodnocení a kvantifikaci rizik, rozhodování o přístupech k řízení rizik, monitorování a interní a externí reporting podnikových rizik.

Jedná se o oblast, která se zaměřuje na řízení a analýzu rizika, které se provádí pomocí různých metod a technik prevence rizika, které mají za úkol minimalizovat existující nebo odhalují budoucí faktory zvýšení rizika (ManagementMania.com © 2011-2016).

Řízení rizik se týká všech činností, podmínek a událostí, které mohou ovlivnit organizaci a její schopnost dosáhnout cílů a vizí organizace. Při identifikaci důležitých činností je tedy nutné vzít v úvahu strategické cíle a priority daného podniku. Tyto činnosti by měly být důkladně zmapovány a zhodnoceny, aby bylo možné určit, které jsou klíčové pro dosažení stanovených cílů a vizí podniku (Aven, 2015).

### 2.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik zahrnuje odhadnutí pravděpodobnosti výskytu škodlivých událostí a jejich závažnosti. Cílem je včas rozpoznat a identifikovat prvotní znaky rizik a posoudit prostředí, ve kterém se riziko nachází, a faktory, které ho ovlivňují. Během této fáze je třeba zhodnotit konkrétní skutečnosti, zejména faktory, které mohou zhoršit vývoj rizika a ohrozit dosažení cílů organizace. Naopak lze identifikovat i faktory, které mohou pomoci snížit riziko. Identifikace rizik je kritickým krokem v procesu hodnocení rizik a vyžaduje profesionální přístup, zkušenosti a znalosti. Informace získané během této fáze poskytují základ pro další analýzu rizik a pomáhají při rozhodování o snižování a řízení rizik (Častorál, 2017).

### 2.2 Analýza rizik

Jedním nejdůležitějším krokem v procesu pro snížení rizika je analýza zjištěných a identifikovaných rizik. Analýzou rizik zjišťujeme hrozbu rizika, jeho pravděpodobnost vzniku a výskytu, zároveň také zjišťujeme kvantifikaci jednotlivých rizik a zpracováváme jeho hlášení (Antušák, 2013).

Analýza rizik zahrnuje několik kroků:

- **Identifikace aktiv** – určení analyzovaného subjektu se považuje popis jeho vlastních aktiv.
- **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, zjištění dopadu ztrát aktiv, přeměnu nebo poškození, které mohou ohrozit existenci nebo chování subjektu.
- **Identifikaci hrozeb a slabin** – zjištění, které události mohou ovlivnit hodnotu daných aktiv, zjištění slabin subjektu, které mohou způsobit hrozbu daného subjektu.
- **Stanovení míry hrozeb a míry zranitelnosti** – určení míry pravděpodobnosti vzniku a výskytu hrozby a určení míry zranitelnosti subjektu proti dané hrozbě. (Smejkal, Rais, 2013)

### Metody analýzy rizik

Pro lepší práci se zjištěnými riziky a určení jejich míry ohrožení používáme dvě metody, a to kvantitativní metody a kvalitativní metody, popřípadě jejich kombinace.

**Kvalitativní metoda** – je metoda postavená na subjektivním ohodnocení daných rizik (např. bodově 1 až 10), posouzení jejich závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu daného rizika. Tato metoda je snazší a rychlejší, ale díky tomu může docházet ke špatnému podchycení potřebných finančních nákladů na zvládnutí rizika (Smejkal, Rais, 2013).

**Kvantitativní metoda** – tento druh metody je založený na matematických výpočtech rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Při této metodě se používají číselná označení v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při oceňování dopadu rizika. Dopad se vyznačuje v ročních intervalech a je počítán ve finančních termínech a částkách. Kvantitativní metody jsou náročnější na přípravu a provedení, ale jejich výpočty lépe určí finanční dopad pro danou událost (Smejkal, Rais, 2013).

### 2.3 Monitorování a vyhodnocení rizika

System monitorování, vyhodnocování a reportingu je hlavní evidencí rizik. Každé riziko, které se objeví je považováno za nebezpečné, a proto je důležité, aby bylo evidováno a sledováno pro další práci s těmito riziky. Každé riziko je průběžně monitorován jeho vývoj na závislosti s přijatými opatřeními proti rizikům a včasného reagování v případě zhoršení rizika (Antušák, 2013).

## 2.4 Snížení rizika

Pro snížení rizika je vhodné použít nejvhodnější taktiku, kterou budeme schopni nejlépe dané riziko zvládnout, snížit jejich dopad a pravděpodobnost dopadu rizika. Pro snížení rizika můžeme využít tyto taktiky: (Antušák, 2013)

- **Redukce rizika** – vybudování sekundárního provozu, při možném výpadku nebo výrazného omezení na hlavním provozu jedná se nejnákladnější možnost snížení rizika, málo která firma si takovou taktiku může dovolit (Smejkal, Rais, 2013).
- **Transfer rizika** – je taktika, podle které přesuneme riziko na ekonomicky silnější subjekt jako mohou být dodavatelé, odběratelé, leasingové společnosti. Nejčastější možností je pojištění nebo i jiné metody jako je faktoring, forfaiting nebo bankovní záruka (Antušák, 2013).
- **Pojištění rizika** – tento přesun rizika funguje na bázi možné velké ztráty na možné malé ztráty, protože za vzniklé riziko ručí pojišťovna, která dané riziko kryje buď v celém rozsahu nebo v částečném rozsahu škody (Smejkal, Rais, 2013).
- **Retence rizika** – neboli podstoupení rizika je nejběžnější metodou snížení rizika. Retence rizika spočívá ve vědomou nebo také nevědomé přijetí rizika. Firma se rozhodne, zda bude danému riziku čelit nebo ne. Velkým faktorem pro zvolení této metody jsou finanční rezervy firmy nebo její schopnosti nést způsobené ztráty (Smejkal, Rais, 2013).
- **Vyhnutí se riziku** – je metoda, kterou se eliminuje riziko, tím že se odstraní jeho příčina. Tento přístup ale v praxi nefunguje, protože při odstranění jednoho rizika se objeví druhé riziko, a proto se jedná o neefektivní metodu (Antušák, 2013).



### 3 PROJEKTOVÉ FINANCOVÁNÍ

Rozpočet projektu (budget) detailně popisuje a specifikuje jednotlivé výdaje a náklady, které zasahují do projektu. Rozpočet projektu bývá dále doplněn rozpisem zdrojů příjmů, výnosů a zdrojů krytí nákladů. Pro dokonalý přehled o výdajích a příjmech se sestavuje finanční plán, který se skládá z plánu na čerpání výdajů a plánu zdroje pokrytí výdajů, ty jsou zpracovávány v rozpise výdajů za daný čas, nejčastěji v měsících. Ve finančním plánu není důležité v čem budou jednotlivé náklady kalkulovány, jestli podle finančních jednotek, jednotek práce, spotřebovaného materiálu nebo ve všech uvedených aspektech. Na projekt se z hlediska nákladů musíme dívat realisticky, protože pokud bude projekt zahájen tak to znamená, že naše investované peníze nám přinesou o dost větší výnos, pokud by to bylo obráceně nemá smysl projekt realizovat. Pro běžný rozpočet projektu je hlavní pohled projektového manažera s kolika penězi disponuje, aby se vešel do celkové realizace projektu. Pro lepší odhad nákladů projektu se můžeme řídit ze získaných zkušeností z minulých projektů, pokud existují projekty, které jsou si podobné je snadné odhadnou náklady potřebné na realizaci projektu. S tímto můžeme mluvit o přímých nákladech, nepřímých nákladech a režijních nákladech. Přímé náklady můžeme přiřadit k dané činnosti k danému člověku v projektu, ale nepřímé náklady nám vstupují do projektu z venčí, a proto je nemůžeme ovlivnit (Doležal a kolektiv, 2016).

Kontrola nákladů je důležitá pro všechny společnosti bez ohledu na jejich velikost. Malé společnosti mají obecně přísnější peněžní kontrolu, protože neúspěch i jednoho projektu může ohrozit společnost, ale mají méně propracované kontrolní techniky. Velké společnosti si mohou dovolit lépe rozložit ztráty z projektů na více projektů, zatímco malá společnost může mít projektů málo (Kerzner, 2017).

Kontrolu nákladů předpokládá dobré řízení nákladů, které musí zahrnovat:

- Odhad nákladů
- Nákladové účetnictví
- Cash flow projektu
- Peněžní toky společnosti
- Přímá mzdová kalkulace
- Kalkulace režijních sazeb

- Další taktiky, jako jsou pobídky, penalizace a sdílení zisků. (Kerzner, 2017)

Následující kapitola je věnována definici projektu a příslušným rizikům souvisejícím s projektovým financováním.

### 3.1 Definice projektu

Slovo „projekt“ je v českém jazyce používán ve spoustě významů, které kolikrát ani nenesou podobnou charakteristiku projektového řízení. Označení projekt se používá v několika oblastech jako je architektura, stavebnictví nebo profese projektanta. Proto existuje mnoho definic, které nám definují projekt (Doležal a kolektiv, 2016).

### 3.2 Rizika projektového financování

Rizika spojená s financováním projektů spočívají v tom, že kapitál může mít omezenou živostnost, a to by mohlo omezovat jednání s věřiteli, aby souhlasili s dlouhodobými a termínovanými finančními vklady. Dalším vážným problémem souvisejícím s financováním projektů, hlavně pro projekty špičkové technologie jsou ty, že se jedná o dlouhodobé projekty, protože jejich realizace může trvat 8 až 10 let, než se daný projekt začne realizovat a pokud by se projekt nezdařil, společnost by po likvidaci mohla být bezcenná. Pro pochopení projektového financování je třeba vzít v úvahu několik rizik. Běžně se uvažuje o těchto rizicích:

#### Finanční rizika

- Použití projektové proti podnikovému financování
- Použití podnikových dluhopisů, akcií, kupónové dluhopisy
- Použití zajištěný dluh než nezajištěný dluhu
- Nejlepší pořadí a načasování pro získání kapitálu
- Určení případného rizika refinancování

#### Rizika vývoje

- Reálnost předpokladů
- Realita technologie
- Realita vývoje technologie

- Rizika zastarávání

### **Politická rizika**

- Rizika spojená se suverenitou
- Politická nestabilita
- Terorismus a válka
- Dostupnost pracovní síly
- Makroekonomie, inflace, změna měny a přenositelnost financování a technologií

### **Organizační rizika**

- Členové představenstva
- Pobídky pro vedoucí pracovníků
- Pobídky pro členy představenstva
- Odměny jako procento ze základní odměny
- Proces řízení sporů

### **Exekuční rizika**

- Načasování zahájení exekuce
- Očekávaná délka exekuce
- Schopnost řídit dluh během exekuce (Kerzner, 2017)

Další kapitola je již věnována charakteristice a terminologii zaměřené na neziskové organizace.

## 4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

V národním hospodářství nalezneme subjekty, které jsou zařazeny podle tzv. Pestoffova trojúhelníkového modelu národního hospodářství do neziskového sektoru. V tomto sektoru nalezneme organizace, které nejsou v odborné ekonomické literatuře jednotně definovány. Tyto organizace jsou podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Jsou zakládány jako právnické osoby, které nejsou založeny za účelem výdělečné činnosti (Šimková, 2012).

Takový typ organizace bývá označován jako nezisková nebo nevýdělečná organizace. Pod pojmem nezisková organizace si představíme široký okruh organizací, které se vyskytují ve společnosti a jejich hlavní snahou je poskytnout občanům nebo jiným klientům veřejnou službu. Neziskové organizace vznikají jako právnické osoby za účelem plnění společenské prosperity a nechovají se jako podnikatelské subjekty, protože nejsou zakládány za účelem zisku. Nezisková organizace tedy neslouží k vytváření zisku a jeho rozdělování mezi vlastníky, ale k přímé produkci užitku. Pod označením nevýdělečné organizace se rozumí organizace, které nejsou rovněž založeny za účelem výdělečného zisku neboli nejsou založeny za účelem podnikání (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

Neziskové organizace můžeme charakterizovat podle těchto znaků:

- **Institucionalizovanost (organized), formálnost** – to znamená, že má institucionální strukturu, jedná se o institucionálně zakotvenou organizaci.
- **Soukromost (private)** - je oddělena od státu, není řízena státním úředníkem a je nezávislá na státu.
- **Neziskovost (non-profit)** - cílem organizace není dosahovat zisku, rozdělovat jej mezi zakladatele, zřizovatele, vedení a dalších zainteresovaných osob, získaný zisk je použit na dosahování cílů organizace.
- **Samosprávnost a nezávislost (self – governing)** – organizace mají vlastní strukturu. Provádí samy kontrolu nad svojí činností, nekontroluje je stát a ani jiné instituce, které jsou mimo organizace
- **Dobrovolnost (voluntary)**- organizace je založena dobrovolně. Práce v organizaci nemusí být placená, ale dělaná na základě dobrovolnosti, vkládání darů nebo čestné funkce ve správní radě (Jošt, 2019).

Poslání neziskové organizace, vymezení základního účelu a tomu odpovídající hlavní činnost, vymezení hlavní a vedlejší činnosti a obecně prospěšné služby a cíle musí být jasně vymezené a definované ve zřizovacích listinách, stanovách, zakládajících smlouvách nebo zakládajících listinách a v zákonech. Poslání je účelem existence organizace (Kryšková, 2022).

Neziskové organizace jsou ve společnosti důležité z pohledu budování komunit a posilování jejich postavení, zároveň mají velký význam na zlepšování školního vzdělání, zlepšování a usnadnění zdravotní a sociální péče, čím zlepšují kvalitu života společnosti (Hejduková a kolektiv, 2018)

#### **4.1 Dělení neziskových organizací**

Neziskové organizace dělíme do dvou hlavních skupin státní a nestátní nebo nevládní organizace. Tato označení nám mají ukazovat otevřené odloučení od státu nebo vlády, netýká se to ovšem na regionální úrovni (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

##### **Státní neziskové organizace**

Státní neziskové organizace zřizuje stát, kraje, obce, nebo kterékoliv státní organizační složky. Jsou financovány ze státního rozpočtu. Do státní neziskových organizací spadají organizace, které se podílejí na chodu, zabezpečení státu, zdravotnictví, sociálních služeb, školství a jiných veřejně prospěšných služeb (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

Do státních neziskových organizací spadají tyto organizace:

- Akademie věd ČR
- Vězeňská služba ČR
- Český rozhlas
- Česká televize
- Nejvyšší kontrolní úřad
- Vysoké školy

##### **Nestátní neziskové organizace**

Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány za účelem pokrytí veřejných služeb, které není schopný zajistit stát. Jsou zřizovány občany jako formální organizace, které jsou zakládány

jako právnické osoby. Jsou řízeny samosprávou dokážou sami usměrňovat svá jednání nezávisle na státním vlivu. Takovéto typy organizace spadají do nezávislého sektoru. Dále můžeme NNO označovat jako dobrovolnický sektor, kdy zde lidé pracují na základě dobrovolnosti bez vidiny zisku. Dalším označením a charakteristikou je občanský sektor, kdy probíhá vzájemná provázanost mezi neziskovou organizací a občanskou sopečností (Dobrozemský, Stejskal, 2016).

## 4.2 Příjmy neziskových organizací

Získávání finančních prostředků se může lišit podle typu nevýdělečné organizace. Hlavním příjmem neziskových organizací jsou příjmy ze státního rozpočtu, příjmy od orgánů místní samosprávy, příspěvky na provoz nebo na investice od zřizovatele, dotace, dary, příjmy z hlavní nebo vedlejší podnikatelské činnosti, příjmy z reklam, pronájmů, členských příspěvků, peníze získané z veřejných sbírek, příspěvky kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony (Kryšková, 2022).

## 4.3 Legislativa neziskových organizací v ČR

V České republice jsou neziskové organizace zakládány, spravovány a ukončovány na základě zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. Ovšem každý druh neziskové organizace spadá do jiné právní úpravy podle účelu založení (Kryšková, 2022).

V současné době se v České republice vyskytují nejčastěji tyto organizace, které jsou upravované podle příslušné legislativy:

- **Spolek** – upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- **Nadace a nadační fondy** – upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- **Ústavy** – upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- **Obecně prospěšné společnosti** – upravuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, v platném znění.
- **Politické strany a politická hnutí** – upravuje zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, v platném znění

- **Círky a náboženské společnosti** – upravuje zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, v platném znění
- **Veřejné vysoké školy** – upravuje zákon č. 111/1998 Sb., o veřejných vysokých školách, v platném znění
- **Veřejné výzkumné instituce** – upravuje zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, v platném znění
- **Zájmová sdružení právnických osob** – upravuje zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- **Školské právnické osoby** – upravuje zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, v platném znění
- **Honební společenstva** – upravuje zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti, v platném znění
- **Odborné organizace** – upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění (Jošt, 2019)

#### 4.4 Spolek

Spolek je obecně definovaný jako sdružení nebo skupina osob, který je založený na bázi zvláštní právnické osoby, která funguje na základě samosprávné činnosti, dobrovolné sdružení osob vedené společným zájmem. Právně je spolek upraven v § 214 až 320 občanského zákoníku (Kryšková, 2022).

Spolek mohou založit minimálně tři osoby, které mají společný zájem k naplnění jejich cílů. Hlavní činnost spolku by měla být zaměřena na členy spolku, uspokojovat jejich bezpečnost a zájmy. Spolek nesmí být založen za účelem podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Podnikatelská činnost může být podle zákona provozována pouze jako vedlejší činnost a její zisky budou sloužit k hospodaření a chodu spolku. Při založení spolku musí zakladatelé sepsat stanovy, které musí obsahovat název spolku, místo spolku, účel založení, určit statutární orgán a sepsat práva a povinnosti členů spolku a jejich ošetření. Součástí stanovy musí být založení pobočného spolku jako organizační jednotka, kde nesmí chybět založení pobočného spolku, který orgán o něm rozhoduje jeho založení, fungování, přeměňování a

zrušení. Všechny stanovy musí být uloženy v plném znění v sídle spolku. Zrušení spolku může nastat na základě návrhu osoby, která na tom má právní zájem. Také může být spolek zrušen na základě soudního rozhodnutí, pokud spolek nejedná v souladu se zákonem, což znamená, že jsou lidé tlačeni do podpory a být součástí spolku, zabraňuje se svobodnému odchodu členů ze spolku (Jošt, 2019).

#### 4.5 Nadace

Nadace jsou založeny jako účelová sdružení majetku za účelem být veřejně prospěšný nebo za účelem dobročinností. Nadace nemůže být založena za účelem podpory politické strany a hnutí a sloužit jako podpora vědeckým účelům. Právní úprava nadace je obsažena v zákoně č. 89/2012 občanský zákoník v § 303 až 393 (Kryšková, 2022).

Nadacím je občanským zákoníkem povoleno jako vedlejší činnost podnikat, pokud bude získaný zisk sloužit k činnosti nadace. Podnikatelskou činnost může zakázat pouze zakladatel v zakládající listině. Nadace je založena na základě nadační listiny (Jošt, 2019).

Nadační listina musí obsahovat:

- Název nadace
- Jméno zakladatele, jeho bydliště nebo sídlo
- Vymezení účelu, proč byla nadace založena
- Výše vkladu každého zakladatele
- Výše nadačního kapitálu
- Podmínky pro poskytování nadačních příspěvků
- Stanovení správce vkladu (Jošt, 2019)

Pokud nadace splní svůj stanovený účel, dochází k jejímu zrušení. Zrušení nadace probíhá podle § 168-173, který upravuje zrušení právnické osoby. Nadaci může zrušit osoba, která na tom má právní zájem podáním žádosti k soudu a ten zruší nadaci likvidací. Nadace zaniká vymazáním z nadačního rejstříku na návrh likvidátora, popřípadě padá návrh na správní radu nadace (Kryšková, 2022).

#### Vkladová povinnost a majetek nadace



Před založením nadace musí tvořit vklad minimálně 500 tisíc Kč. Vklady mohou být peněžité i nepeněžité a s vklady nakládá a spravuje do vzniku nadace osoba správce, která je určena v nadační listině. Správce potvrzuje osobě navrhuující zápis nadace do nadačního rejstříku, kdo, kdy a co vložil a jak je hodnota vkladu. Majetek nadace tvoří nadační jistina a ostatní majetek. Nadační jistina je tvořena souborem předmětů vkladů do nadace (Jošt, 2019).

Nadace je oprávněna používat svůj majetek:

- V souladu pokud, pro něj byla zřízena – uvádí nadační listina a statut
- K zajištění vlastní činnosti a naplňování účelu jejího založení
- Úhrada nákladů na zhodnocení nadační jistiny a nákladů na správu
- Podmínky vymezených k poskytování nadačních příspěvků

Nadační jistina nemůže být zastavitelná nebo nesmí být použita k zajištění dluhu nadace. Ovšem pokud nadace provozuje obchodní závod a je zapotřebí zajistit jeho plný provoz (Jošt, 2019).

#### 4.6 Nadační fondy

Nadační fondy jsou stejně jako nadace právnickými osobami, a tudíž spadají do tzv. fundace. Účelem jejich založení je společensky nebo hospodářsky užitečný účel. Právní úprava nadačních fondů je podle § 394 až 401 občanského zákoníku. Název nadačního fondu musí obsahovat „nadační fond“. Nadační fond vzniká v den zápisu do veřejného rejstříku a jeho založení vzniká na základě základní listiny nebo pro případ smrti. Majetek nadačního fondu je tvořen dary a vklady a nemusí se předpokládat trvalý výnos vkladů. Nadační fond na rozdíl od nadace nevytváří nadační jistinu ani nadační kapitál (Kryšková, 2022).

Nadační fond se od nadace liší v několika věcech a to:

- Zakládá se za účelem prospěchu společnosti nebo hospodářsky
- Zákon upravuje minimum věcí pro nadační fondy, zbytek záležitostí si nadační fond upraví v zakládající listině (organizační struktura, způsob rozdělování nadačních příspěvků atd...)

- Neslouží k trvalému účelu, nadační fond se zakládá k dosažení konkrétního a časově omezeného účelu
- Nemusí být vydáván státní nadační fond, upravuje-li dostatečně zakládací listina ostatní záležitosti
- Majetek nadačního fondu se může použít celý, protože není stanovena minimální hodnota majetku nadačního fondu
- Minimální počet orgánů nadačního fondu není stanoven zákonem a také není stanovena délka funkčního období orgánů
- Pokud dojde ke sloučení nadace a nadačního fondu tak může vzniknout pouze nadace
- Není možná právní změna z nadačního fondu na nadaci (Dobrozemský, Stejskal, 2017).

#### 4.7 Ústavy

Ústavy jsou nová forma právnické osoby, která vznikla s novým občanským zákoníkem od 1.1.2014, a je popsána v §402-418. Ústavy nahrazují obecně prospěšné společnosti, které není možné od ledna 2014 založit. Hlavním účelem ústavu je prospěch a poskytování služeb široké veřejnosti za předem stanovených podmínek. Proto jsou ústavy poskytovateli sociálních, zdravotních a dalších služeb, které se netýkají jenom určitých skupin, ale celé veřejnosti (Kryšková, 2022).

Ústavu je ze zákona dovoleno provádět vedlejší podnikatelskou činnost, ale nesmí to převažovat kvalitu a dostupnost, která je uvedena jako hlavní činnost ústavu. Případný zisk z činnosti musí být využitý k podpoře hlavní činnosti nebo k uhrazení nákladů na správu (Jošt, 2019).

#### 4.8 Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšné společnosti byly zakládány na základě obecně prospěšných službách, které jsou uvedené v zákoně č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, v platném znění. Jedná se tedy o právnickou nebo fyzickou osobu, která poskytuje veřejně prospěšnou službu. Její případné zisky nesmějí být rozděleny mezi zakladatele, orgány nebo zaměstnance, ale musí být použity na podporu účelu obecně

prospěšné společnosti. Založení obecně prospěšné společnosti není od ledna 2014 možné, ale dříve založené společnosti nadále fungují jako obecně prospěšné společnosti (Jošt, 2019).

#### 4.9 Politické strany a politická hnutí

Právní úprava o politických stranách a hnutích obsahuje zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích. Politické strany a hnutí vznikají v den zápisu do rejstříku stran a hnutí, které eviduje Ministerstvo vnitra ČR, musí mít tříčlenný výbor a mít petici s minimálně 1000 podpisy občanů (Kryšková, 2022).

Politické strany a politická hnutí ručí za své závazky celým svým majetkem, ale členové stran a hnutí za závazky ničím neručí. Strany a hnutí nesmí podnikat pod vlastním jménem, ale mohou zakládat obchodní společnosti a družstva, pouze v odvětvích, která definuje zákon č. 424/1991 Sb., a to *„provozování vydavatelství, nakladatelství, tiskáren, rozhlasového nebo televizního vysílání, publikační a propagační činnost, pořádání kulturních, společenských, sportovních, rekreačních, vzdělávacích a politických akcí, výrobu a prodeje předmětů propagujících činnost strany a hnutí“* (zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích).

#### 4.10 Církev a náboženské společnosti

Neziskové organizace a náboženská společenství zřizované církví spadají pod právní úpravou zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, v platném znění, které zákon definuje jako *„dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování, duchovní služby a případně obecně prospěšné činnosti“* (zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů).

Církev a náboženská společnost se na základě zmíněného zákona stává právnickou osobou. Návrhy se podávají Ministerstvu kultury ČR. Návrh musí obsahovat tři fyzické osoby, plnoleté, svéprávné a musí být občané ČR, musí být identifikované cíle a podán základní dokument (Jošt, 2019).

Mezi hlavní příjmy církve a náboženské společnosti spadají příspěvky právnických a fyzických osob, příjmy z prodeje a pronájmu movitého i nemovitého a nehmotného majetku, z vkladů, dary a dědictví, sbírky, půjčky a úvěry, příjmy z podnikání a jiné výdělečné činnosti a dotace (Jošt, 2019).

#### **4.11 Veřejné výzkumné instituce**

Základním právním předpisem pro veřejné výzkumné instituce je zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, v platném znění pozdějších předpisů. Veřejná výzkumná instituce je právnickou osobou a její hlavním předmětem činnosti je výzkum, který je v souladu se zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, vývoje a inovací. Veřejná výzkumná instituce může být zřízena pouze Českou republikou, jejím ústředními orgány (Akademie věd ČR) nebo samosprávním celkem (obce a kraje) a zřízená instituce musí nést název „veřejná výzkumná instituce“ nebo její zkratku „v. v. i.“ (Kryšková, 2022).

#### **4.12 Zájmová sdružení právnických osob**

Zájmová sdružení právnických osob upravuje v dnešní době neplatný zákon č. 40/1964 Sb., Jedná se o sdružení, které zakládali právnické osoby pro ochranu svých zájmů nebo pro dosahování určitých cílů. Od 1.1. 2014, kdy vešel v platnost nový občanský zákoník, není možné zakládat nová zájmová sdružení právnických osob, ale pokud byli založené před rokem 2014, řídí se takové sdružení podle starého zákona č. 40/1964 Sb., Pokud se taková sdružení nechtějí řídit starým zákonem, mohou se přetransformovat na spolek, ovšem to není nutnost (Kryšková, 2022).

#### **4.13 Veřejné vysoké školy**

Veřejné vysoké školy spadají pod zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Podle tohoto zákona můžeme školu zřídit, ale i zrušit. Hlavní činností, kterou vykonávají veřejné vysoké školy, jsou organizace studia, tvorba a uskutečnění studijních programů, určení počtu přijetí uchazečů a jejich podmínek pro přijetí, stanovení případných poplatků za studium a spolupráce s ostatními vysokými školami ať už v ČR nebo v zahraničí (Jošt, 2019).

#### **4.14 Školské právnické osoby**

Školská právnická osoba je zřizována podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Jejich hlavní

činností je poskytování vzdělání, které odpovídá vzdělávacím programům uvedené ve školském zákoně. Školskou právnickou osobu může zřídit několik typů zřizovatelů:

- Ministerstvo, kraj, obec
- Jiná právnická nebo fyzická osoba

Mezi hlavní příjmy této organizace spadají příjmy ze státního rozpočtu, z rozpočtů samosprávních území nebo přímo od zřizovatele, příjmy z hlavní činnosti a příjmy z plateb za vzdělávací a školské služby (Kryšková, 2022).

#### **4.15 Honební společenstva**

Honební společenstva jsou zakládána na základě zákona č. 449/2001 Sb., o myslivosti. Jedná se o společenstvo, jehož členové mohou být pouze vlastníci nebo spoluvlastníci honebních pozemků. Honební společenstvo nesmí vlastním jménem podnikat a účastnit se podnikání jiných osob a nesmí zřizovat žádné organizační složky. Název společenstva musí obsahovat „honební společenstvo“ a název obce nebo města, kde se nachází nejvíce členů a jejich honební pozemky (Kryšková, 2022).

## SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělena do hlavních 4 kapitol, které souvisí s názvem „Analýza rizik projektového financování neziskové organizace“. První kapitola se zabývá a definuje riziko. Zabývá se typy rizik a jeho kategorizací. Nedílnou součástí teoretické části je také druhá kapitola, která pojednává o řízení rizika a jeho průběhu od identifikace, po analyzování, vyhodnocování a monitorování až ke snížení a ošetření rizika. Třetí kapitola teoretické části je věnována projektovému financování, které zahrnuje i definici projektu a následná rizika, která jsou spojená s financováním projektu. Celá čtvrtá kapitola je zaměřená na oblast neziskových organizací. Do této rozsáhlé kapitoly spadá dělení neziskových organizací, příjmy neziskových organizací. Větší část čtvrté kapitoly se zabývá legislativním rozdělením neziskových organizací v České republice. V České republice máme několik druhů neziskových organizací, které se starají o neziskovou činnost. Ve čtvrté kapitole nalezneme spolky, nadace, nadační fondy, ústavy, obecně prospěšné společnosti, politické strany a hnutí, církve a náboženská společenstva, veřejné výzkumné instituce, zájmová sdružení právnických osob, školské právnické osoby, veřejné vysoké školy a honební společnosti.

Hlavním úkolem teoretické části je uvedení do problematiky projektového financování v neziskové organizaci a následnému lepšímu pochopení praktické části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **CÍLE A METODY PRÁCE**

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě vhodných metod identifikovat a posoudit rizika financování projektu v neziskové organizaci, poté sestavit návrhy a doporučení na jejich ošetření. Sekundárním cílem je zpracování literární rešerše k problematice analýze rizik a představení dané neziskové organizace.

Vybrané metody a techniky sběru dat, které budou použity v práci jsou vybrány tak, aby přesně identifikovaly hlavní problémy a charakterizovaly současný stav.

### **Metody práce**

#### **Brainstorming**

Je metoda získávání informací, která probíhá ve skupině lidí, kteří jsou zainteresováni v jedné oblasti. Je kladen důraz na kreativitu, bezkritičnost a po dobu brainstormingu rozvíjení diskuze k danému tématu. Všechny řečené informace zapisuje moderátor a s těmito informacemi se pak dále pracuje (Kadeřábková, 2020).

#### **SWOT analýza**

Pro charakterizování současného stavu organizace, bude zvolena metoda SWOT analýzy, které zhodnocuje vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují organizaci. Analýza se dá ovšem aplikovat na širokou škálu potřebných zájmů (marketing, řízení rizik, analýza nového produktu, analýza celé organizace nebo její části atd.) Záměrem analýzy je identifikovat klíčové faktory organizace jako jsou vnitřní faktory (silné a slabé stránky) a vnější faktory (příležitosti a hrozby). Výsledkem by měla být následná minimalizace slabých stránek a hrozeb, naopak by se měla organizace podporovat a rozvíjet ve svých silných stránkách a adekvátně využívat příležitosti (Managementmania, 2011-2016).

#### **Matice rizik**

Matice rizik je metoda, která se používá k lepší identifikaci rizik rozdělené podle priorit, kterými se musíme zabývat. Rizika se rozdělují násobením pravděpodobnosti vzniku a jejich dopadu. Rizika mohou spadnout do 3 částí vysoké riziko, střední riziko a nízké riziko, podle toho se určuje prioritizace rizik a jsou podle toho ošetřeny (Aptien, 2023).



## 5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO

Jedná se o nevládní neziskovou organizaci, která nese název Salesiánské středisko Štěpána Trochty – dům dětí a mládeže (SSŠT), sídlí v Severozápadních Čechách v městě Teplice v Ústeckém kraji a byla zřízena salesiány po jejich příchodu do Teplic v roce 1990, kdy byli zřízeno i první středisko v městské části Šanov, ale v roce 1999 bylo přemístěno do městské části Prosetice. Zřizovatelem této školské právnické osoby zřizované církví je Salesiánská provincie sídlící v Praze. Důvodů k založení střediska právě v Teplicích bylo několik. Jednalo se o velmi společensky zaostalou oblast založenou na těžbě hnědého uhlí, které se těžilo v okolí, a bylo zpracovávalo také v nedalekých chemických a jiných závodech těžkého průmyslu. Zároveň zde žila velká skupina lidí, zejména romských občanů, kteří se dostávali do těžkých životních situací, nedosahovali potřebného vzdělání a nebylo s nimi pracováno tak aby zapadali do společnosti. V oblasti byl také problém se zvýšenou kriminalitou jak za strany dospělých, tak dětí. Cílem střediska byla práce s ohroženými dětmi a mladými lidmi a pomoc jim k lepšímu a slušnějšímu životu, než který znali.

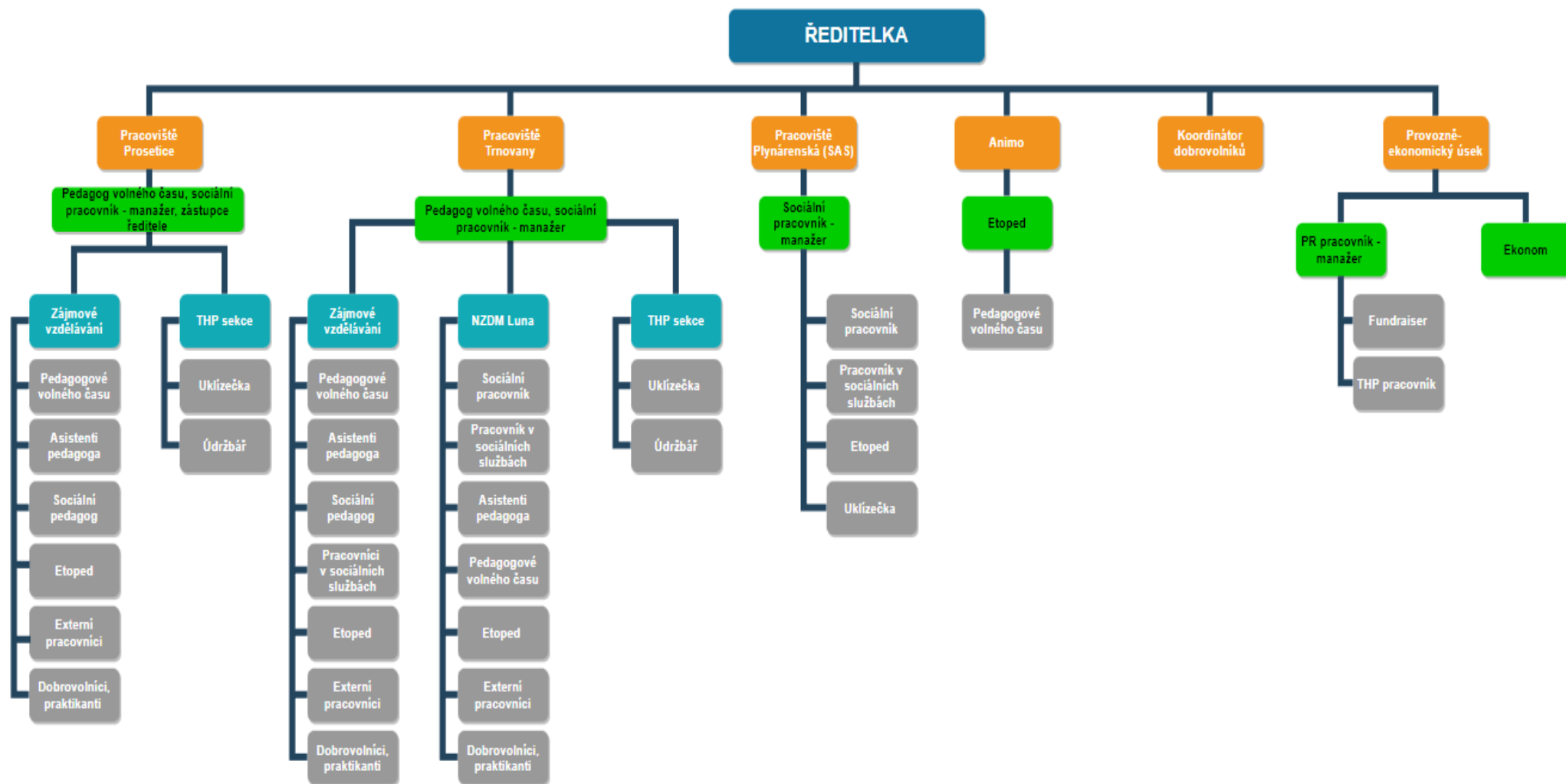
Proto je SSŠT zřízeno tak, aby bylo finančně dostupné pro všechny, kteří chtějí využít jeho služeb. Do střediska také může přijít kdokoliv bez rozdílu a ve věkovém rozmezí 6-26 let. Posláním práce ve středisku je porozumět těmto mladým lidem a dětem a pomoci jim na jejich cestě do života. Středisko nabízí vzdělávání a volnočasové aktivity pro děti a mládež, doučování, kroužky, tábory, poradenské služby, preventivní programy pro základní školy, poskytuje stipendia studentům na SŠ a VŠ, pomáhá klientům s uspořádáním života tak, aby se nepotýkali s nelegálním chováním a dále poskytuje sociální službu na podporu a pomoc rodinám.



Obrázek 1 Logo SSŠT (zdroj: facebook.cz)

## 5.1 Organizační struktura

Salesiánské středisko má v Teplicích celkem 3 pobočky, dvě jsou v městské části Prosetice (Pobočka Prosetice a Pobočka Plynárenská (SAS)) a třetí v městské části Trnovany. Ve středisku pracuje celkem 25 zaměstnanců. Každá pobočka je řízená manažerem, který odpovídá za správný chod a organizaci dané pobočky. Součástí každé pobočky je i potřebný odborný personál, který zajišťuje aktivity: pedagogové volného času a sociální pracovníci, kteří pracují s klienty i mimo středisko. Každá pobočka může využít služeb speciálního pedagoga – etopeda, který pracuje s klienty se specifickými požadavky. Na správném a plynulém chodu střediska se podílí i řada externích pracovníků, praktikantů a dobrovolníků. Kteří chodí pomáhat do střediska ve svém volném čase a spadají pod koordinátora dobrovolníků. V čele střediska stojí paní ředitelka, která má na starosti veškeré řízení, chod a organizaci ve středisku i mimo něj. Všechny organizační vazby ukazuje obrázek č. 2 viz níže.



Obrázek 2 Organizační struktura SSŠT (zdroj: vlastní)

## 5.2 Nabízené programy

Středisko nabízí svým klientům 4 hlavní programy a to jsou:

- Vzdělávání a volný čas – DDM

Jedná se o program, který středisko nabízí každý den odpoledne. Děti a mladí lidé sem mohou své volně přicházet a trávit zde svůj volný čas. V rámci programu jsou klientům nabízené různorodé činnosti od hraní her v herně, osobní setkání s pracovníky herny, se kterými mohou otevřeně mluvit o věcech, které je trápí a potřebují od někoho vyslechnout, protože jim to jejich okolí nedovoluje. Zároveň jsou zde nabízeny programy na doučování a další pravidelné kroužky (plavání, sportovní kroužky, počítačové kroužky, lezecká stěna, hudební a výtvarné kroužky atd...) Program také nabízí klientům tábory a další několikadenní akce, které mají klientům pomoci se socializovat a naučit se společenským zvyklostem.

- Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež – NZDM Luna

Program NZDM je nabízen na pobočce v Trnovanech a jeho cílem je pracovat s lidmi ve věku 13-26 let. Program by měl pomoci klientům v době jejich dospívání, plánování budoucnosti, být soběstační a začlenění do společnosti. S klienty je pracováno individuálně.

- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – SAS Podaná ruka

Program SAS je určen na podporu rodin, které se dostali do těžké životní situace. Pracovníci pomáhají rodinám řešit rodinné konflikty, poskytují jim právní poradenství, např. v oblasti navrácení dítěte zpět do rodiny, pomáhají rodinám komunikovat s úřady, školami a dalšími institucemi. Cílem programu je, aby byly rodiny schopné samostatně reagovat a řešit vzniklé problémy. Program je nabízen dvě způsoby buďto osobní návštěvy v domácnosti rodin nebo v kanceláři daného pracovníka.

- Animo – programy pro školy

Program se zaměřuje na děti ve školách, má za úkol rozvíjet vztah mezi spolužáky a třídními učiteli, zlepšovat komunikaci ve školách, provádět prevenci proti druhům šikany. Jedná se o celkové zlepšení vztahu žák ke škole a škola k žákovi.

## 6 SWOT ANALÝZA SALESIÁNSKÉHO STŘEDISKA

SWOT analýza je metoda, která zkoumá interní záležitosti jako jsou silné, slabé stránky a vnější příležitosti a hrozby. Tuto analýzu jsem si vybral, abych zmapoval, jak si vede celá organizace Salesiánského střediska ve své běžné činnosti, jak je konkurenceschopná v Ústeckém kraji s dalšími neziskovými organizacemi, které se věnují podobným aktivitám. Zároveň mi tato analýza pomohla zorientovat se v dané problematice projektu Živého domu.

### 6.1 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena 30.3.2023 v hlavní budově Salesiánského střediska v Proseticích. Data byla získávána metodou brainstormingu a schůzky se zúčastnili 4 členové vedení Salesiánského střediska.

Tabulka 1 SWOT analýza na SSŠT (zdroj: vlastní)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborný stály kolektiv</li> <li>• Lokalita potřeby</li> <li>• Tradiční politika společnosti</li> <li>• Flexibilita pracovního týmu</li> <li>• Dostatek klientů</li> <li>• Žádná konkurence</li> <li>• Podpora zřizovatele</li> <li>• Dobrý management</li> <li>• Dlouholetá praxe v lokalitě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné prostory</li> <li>• Vzdělání zaměstnanců</li> <li>• Náročná koordinace</li> <li>• Interní komunikace</li> <li>• Malé finanční ohodnocení</li> <li>• Střídání zaměstnanců</li> <li>• Pod financované sociální služby</li> <li>• Nedochovilnost zaměstnanců</li> <li>• Zahlcení zaměstnanců</li> </ul>
Vnější původ	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové projekty</li> <li>• Nové spolupráce (partneři, organizace)</li> <li>• Projekt Živý dům</li> </ul>	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pedagogů</li> <li>• Nejisté finance</li> <li>• Pronájmy bytových prostor</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové nadace</li> <li>• Šablony OP JAK</li> <li>• Změny činností</li> <li>• Nový partneri a dárci</li> <li>• Pasivní příjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroly</li> <li>• Změny činností</li> <li>• Bývalí zaměstnanci</li> <li>• Složitý právní rámec</li> <li>• Společenské předsudky</li> </ul>
--	--	---

### Silné stránky

- Odborný stálý kolektiv

Hlavním stavebním kamenem střediska je skupinka stálých pracovníků, kteří zde pracují třeba i několik let a znají všechny věci ohledně fungování střediska.

- Lokalita potřeby

Ideálně vybraná místa čtvrtí, kde sídlí dané pobočky, kam mohou docházet všechny druhy klientů.

- Tradiční politika společnosti

Politika střediska se od jeho založení nezměnila, což je vnímáno jako velké plus, a hlavně učení Dona Boska se přenáší i do dnešní doby a nějak extra se neupravuje.

- Flexibilita pracovního týmu

Lidé pracující ve středisku jsou sami ochotní pracovat i mimo pracovní dny a věnovat tak i svůj osobní čas ve prospěch druhých.

- Dostatek klientů
- Žádná konkurence

V okolí Teplic není žádná jiná školská nezisková organizace, která by nabízela tolik učebních, rozvojových a pomocných programů, pro širokou škálu veřejnosti.

- Podpora zřizovatele

Provincie výrazně podporuje práci i nové projekty střediska.

- Dobrý management

Ve vedení střediska jsou lidé, kteří rozumí širokému spektru věcí (právo, ekonomie, management). Organizační struktura je rozvětvená, kde každý zodpovídá za daný úsek.

- Dlouholetá praxe v lokalitě

Práci salesiánů v Teplicích zná skoro každý v okolí, přispívají k tomu i znalosti v problémových lokalitách, kde se i díky jejich práci zlepšili podmínky místních lidí.

### **Slabé stránky**

- Nedostatečné prostory

Problém s hledáním vhodných prostor, které by byly dostačující pro pracovní nasazení a zabezpečení všech aktivit i programů.

- Vzdělání zaměstnanců

V pracovním týmu chybí více vzdělaných lidí v rámci speciální pedagogiky, kteří by mohli pracovat s problémovými lidmi.

- Náročná koordinace

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců je potřeba, aby na některých pobočkách zaskakovali lidé z jiných poboček, a proto zde dochází k náročným přejezdům někdy i přes celé město.

- Interní komunikace

V týmech zaměstnanců dochází k šumům v komunikaci, i přes zavedení sdílených kalendářů celého střediska se objevují problémy v komunikaci.

- Malé finanční ohodnocení

Problém s finančním ohodnocením je v pracovním kolektivu znát, jelikož jsou zde menší mzdy než v jiných školských zařízeních.

- Střídání zaměstnanců

V rámci náročnosti práce, finančnímu ohodnocení práce a potřebné časové flexibility, dochází k velmi častému střídání zaměstnanců na pracovní pozici pedagogů.

- Podfinancované sociální služby

Celkový problém v rámci celého Ústeckého kraje jsou malé finance pro sociální služby, s tímto problémem souvisí i střídání zaměstnanců.

- Nechovilnost zaměstnanců

Někteří zaměstnanci nedochází včas na smluvené schůzky, porady, akce.

- Zahlcení zaměstnanců

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců. Jsou zaměstnanci zahlceni častými poradami v daných pracovních úsecích a široké škále nabízených aktivit a programů pro klienty jsou zaměstnanci zahlceni počtem pracovních hodin, které musí zabezpečit a vznikají tak přesčasové hodiny.

### **Příležitosti**

- Nové projekty

Středisko samo vymýšlí a zpracovává nové projekty, kterými by zlepšilo kvalitu služeb a zajistilo financování a rozšiřování svého portfolia.

- Nové spolupráce (partneři, organizace)

Vznikají nové spolupráce s ostatními školskými i neškolskými organizacemi.

- Projekt Živý dům

- Nové nadace

Vznikají nové nadace na podporu nevládních neziskových organizací, které umožní rozvíjet organizacím své cíle a zajistit jim určitý finanční přínos.

- Šablony OP JAK

Zajištění finančních prostředků pro chod střediska aspoň na následující š3 roky.

- Změny činností

Rozšíření poskytovaných služeb, možný příchod nových klientů, kteří se budou chtít do programu zapojit. Obsažení více společenských skupin.

- Nový partneři a dárci

Vznikají nové spolupráce mezi firmami, které mohou zaměstnávat klienty střediska, zároveň to zahrnuje podporu střediska a jeho dalšího rozvoje.

- Pasivní příjem

Možnost zajištění financování chodu střediska i jinak než jenom ze státního rozpočtu, dotací a být zčásti samostatný.



## Hrozby

- Nedostatek kvalifikovaných pedagogů

V rámci Ústeckého kraje je problém sehnat kvalifikované pedagogy a sociální pracovníky, kteří by chtěli pracovat v SSŠT.

- Nejisté finance

Kvůli složitému právnímu rámci je těžké dosáhnout na některé dotační programy. Souvisí s tím i probíhající změny, které dělá MŠMT.

- Pronájmy bytových prostor

Možné hrozby v podobě výpovědí z pronajímaných prostor z řad soukromých pronajímatelů.

- Kontroly

Kontroly institucí, které mohou na základě zjištěných nesrovnalostí omezit chod SSŠT.

- Změny činností

Možný odliv stávajících klientů.

- Bývalí zaměstnanci

Riziko špatné reklamy ze strany bývalých zaměstnanců, kteří mohou pošpiňovat pověst SSŠT.

- Složitý právní rámec

Jedná se o školskou právnickou osobu, SSŠT je školská právnická osoba, ale většina dotačních titulů je vypisována pro tradiční NNO, např. spolky nebo obecně prospěšné společnosti, ne pro školské právnické osoby.

- Společenské předsudky

Zpochybňování práce, přínosu ke společnosti ze strany společnosti i předsudky spojené s církví

## 6.2 Vyhodnocování SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy probíhalo na schůzce s vedením střediska ve dne 30.3.2023. Všechny body a váhy byly přiřazeny a konzultovány právě s vedením střediska na schůzce.

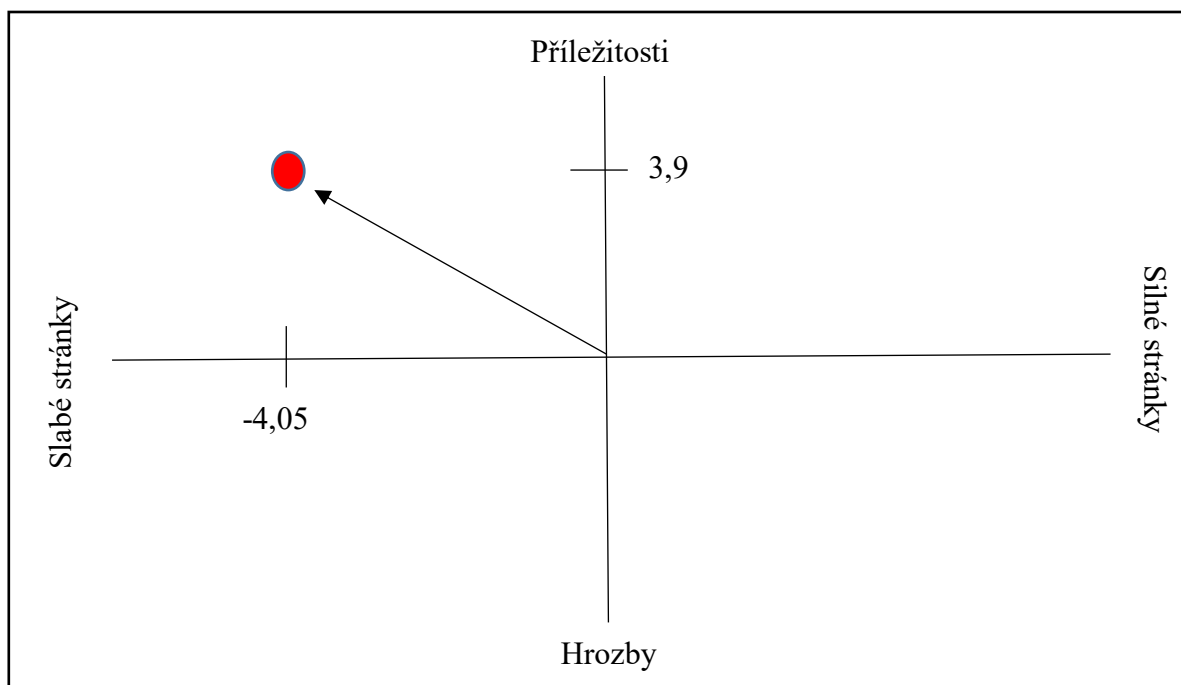
Tabulka 2 SWOT analýza přiřazování bodů a vah (zdroj: vlastní)

	Parametr	Body	Váha	Výsledek
Silné stránky	Odborný stálý kolektiv	3	0,2	0,6
	Lokalita potřeby	5	0,1	0,5
	Tradiční politika společnosti	5	0,2	1
	Flexibilita pracovního týmu	4	0,05	0,2
	Dostatek klientů	4	0,05	0,2
	Žádná konkurence	2	0,05	0,1
	Podpora zřizovatele	3	0,2	0,6
	Dobry management	3	0,1	0,3
	Dlouholetá praxe v lokalitě	5	0,05	0,25
		<1,5>	$\Sigma$ 1	<b><math>\Sigma</math> 3,75</b>
Slabé stránky	Nedostatečné prostory	-3	0,1	-0,3
	Vzdělání zaměstnanců	-3	0,05	-0,15
	Náročná koordinace	-3	0,05	-0,15
	Interní komunikace	-1	0,05	-0,05
	Malé finanční ohodnocení	-5	0,2	-1
	Střídání zaměstnanců	-5	0,1	-0,5
	Podfinancované sociální služby	-4	0,2	-0,8
	Nedochvilnost zaměstnanců	-2	0,05	-0,1
	Zahlčení zaměstnanců	-5	0,2	-1
		<-1,-5>	$\Sigma$ 1	<b><math>\Sigma</math> -4,05</b>

Příležitosti	Nové projekty	5	0,2	1
	Nové spolupráce (partneři, organizace)	4	0,1	0,4
	Projekt Živý dům	5	0,3	1,5
	Nové nadace	2	0,05	0,1
	Šablony OP JAK	4	0,1	0,4
	Změny činností	4	0,1	0,4
	Noví partneři a dárci	2	0	0
	Pasivní příjem	2	0,05	0,05
		<1,5>	Σ 1	<b>Σ 3,9</b>
Hrozby	Nedostatek kvalifikovaných pedagogů	-4	0,2	-0,8
	Nejisté finance	-5	0,3	-1,5
	Pronájmy bytových prostor	-3	0,1	-0,3
	Kontroly	-2	0,1	-0,2
	Změny činností	-3	0,1	-0,3
	Bývalí zaměstnanci	-2	0,05	-0,1
	Složitý právní rámec	-3	0,1	-0,3
	Společenské předsudky	-3	0,05	-0,15
		<-1,-5>	Σ 1	<b>Σ -3,65</b>

Z následujících získaných hodnot můžeme vidět rovnovážně vycházející čísla z tabulky, kde ve vnějším původu vyšlo jako největší hodnota Příležitosti, se kterými může středisko nadále pracovat a rozvíjet se v nich. Největší současnou příležitostí je projekt Živý dům, kterým může středisko nabídnout veřejnosti více aktivit, programů pro rozvoj a vzdělávání a také dostupných volných prostor. Další vhodnou příležitostí jsou změny a obnova nabízených programů, které mohou přilákat nové klienty. Na stejné úrovni jsou i noví spolupracovníci a partneři, společně se Šablonou OP JAK. Největší vnější hrozbou jsou nejisté finance, které se musí sehnat pro fungování a chod střediska s tím souvisí i složitý právní rámec, pod které středisko spadá, což znamená obtížné získávání dotací. Větší hodnotu na hrozbách má i

nedostatek kvalifikovaných pedagogů, který se nenachází v oblasti Ústeckého kraje. V souvislosti s vrchní částí tabulky, kde jsou ohodnoceny vnější původní tedy silné a slabé stránky střediska, už jsou hodnoty trochu rozdílné. Převažují zde slabé stránky, kde mají největší hodnotu zahlcení pracovníků, což vyplývá i z malého počtu zaměstnanců, zároveň tyto problémy navazují i na malé finanční ohodnocení a podfinancované sociální služby. Navzdory tomu je potřeba u silných stránek věnovat pozornost části lidem, kteří ve středisku pracují již několik let a tvoří tak stálý a odborný kolektiv v daných oblastech., S tím souvisí i lokality, ve kterých pobočky sídlí, a jsou zde potřeba. Velkou zásluhu na fungování celého střediska má i podpora zřizovatele, proto je práce i navzdory slabým stránkám odváděna nejlépe jak je možné.



Obrázek 3 Graf SWOT analýzy (zdroj: vlastní)

Z grafu vyplývá, že se Středisko nachází ve strategii spojení. Jedná se o strategii, která se vyznačuje slabšími dovednostmi, ale nachází se v ideálních možnostech plných příležitostí, které se může snažit využít a posilovat tak svoji pozici.

## 7 RIZIKA FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Nejdříve je potřeba si představit daný projekt, jehož rizika spojená s financováním je potřeba analyzovat. Jedná se o projekt, který realizuje již výše zmíněná nevládní nezisková organizace SSŠT. Projekt se jmenuje Živý dům a jedná se o úplnou rekonstrukci budovy a zahrady o velikosti 968 m<sup>2</sup>. Projekt začal v roce 2019, kdy Salesiánská provincie jako zřizovatel SSŠT v Teplicích zakoupila zchátralou budovu starých jeslí v teplické městské části Trnovany. Důvodů bylo hned několik. Tím hlavním byla výpověď z pronajímaných prostor, kde sídlila pobočka v Trnovanech a následné obtížné hledání nových prostor, které by byly dostačující pro chod pobočky. Dalším důvodem bylo předejití dalším výpovědím z pronajímaných prostor a také budoucímu strachu ze zvýšení nákladů na provoz střediska (zvýšení cen nájmu a energií). Dalším kritériem k zakoupení tak staré budovy a rozjetí projektu byla i lokalita, kde chtělo vedení zůstat, aby si udrželi stávající klienty, kterým slouží středisko a kde jsou potřeba, protože přechod do jiné městské části by znamenal výraznou obnovu klientů a ztrátu těch stávajících.

Rozpočet projektu se od roku 2019 výrazně měnil, což bylo zapříčiněno pandemií koronaviru, následné pokoronavirové krize a v současné době ovlivnila náklady projektu i rusko-ukrajinská krize. Proto byl projekt rozdělen do 3 etap výstavby. Tou první je výstavba prostor pro fungování střediska a přestěhování salesiánské komunity. Druhá etapa je výstavba kanceláří ve druhém patře a poslední etapa je o výstavbě hřiště na zahradě budovy. Poslední stanovený rozpočet pro výstavbu projektu byl kolem 95 milionů Kč. Hlavním investorem výstavby je z 80 % zřizovatel Salesiánská provincie Praha, zbývajících 20 % muselo sehnat Středisko v Teplicích.

V průběhu roku 2022 se situace okolo Živého domu velmi rychle pohnula. Už na podzim téhož roku se začala realizovat 1. etapa projektu. Což znamená, že bylo sehnáno a přislíbeno dostatek finančních prostředků, které byly zapotřebí realizování Živého domu.

### 7.1 Identifikace rizik

Získaná rizika v tabulce byla identifikována na základě provedení brainstormingu s 3členným projektovým týmem a to dne 31.3.2023.

Tabulka 3 Registr rizik Živého domu (zdroj: vlastní)

Pořadové číslo	Riziko
----------------	--------

1	Inflace
2	Cena materiálu
3	Nezkušený PR tým
4	Rozkol s právními normami (nedosáhnutí na dotace)
5	Střídání zaměstnanců na důležitých pozicích
6	Změna financování střediska
7	Vyšší náklady na provoz
8	Odstřihnutí od peněz (Provincie, Město Teplice, Biskupství litoměřické)
9	Riziko MŠMT
10	Riziko nepovedeného marketingu
11	Riziko energie
12	Riziko výběru stavební firmy
13	Riziko ztráty sponzorů
14	Riziko problému s provincií
15	Riziko syndromu vyhoření
16	Riziko špatné komunikace v projektovém týmu

- Inflace

Prudký nárůst inflace až k 18 %, zvedlo ceny všech vstupů do projektu. Vznikla tak nejistá situace, která ovlivní dlouhodobé financování projektu.

- Cena materiálu

Pohybující se cena materiálu, nejistota dostupnosti některého stavebního materiálu.

- Nezkušený PR tým

Nový velký projekt, který se musel představovat široké veřejnosti. Potřeba založení PR oddělení, jehož tým nebyl zkušený a stále zkušenosti v této oblasti získává.

- Rozkol s právními normami (nedosáhnutí na dotace)

Jedná se o církevní NNO, která funguje jako školské zařízení, proto mají problém se získáváním dotačních programů na podporu rozvoje tohoto projektu. Další obtíží je fakt, že majitelem objektu je Salesiánská provincie, ale provozovatel sociálních služeb je salesiánské středisko.

- Střídání zaměstnanců na důležitých pozicích

V průběhu realizace projektu může dojít k odchodu zaměstnanců, kteří zastávají důležitou pozici v řízení projektu.

- Změna financování střediska

Vzhledem ke složitému právnímu rámci, může v budoucnu dojít k menšímu financování střediska ze strany dotací a státu.

- Vyšší náklady na provoz

S chodem nové větší budovy, která bude mít větší a více prostor se odhadují o trochu větší náklady na provoz, než bylo do teď.

- Odstřihnutí od peněz (Provincie, Město Teplice, Biskupství litoměřické)

Riziko rozkolu mezi institucemi, které přislíbily peníze na výstavbu projektu nebo konec podpory nově vznikajícího střediska.

- Riziko MŠMT

Probíhají změny k provozu školských zařízení, s čím souvisí také přidělování peněz na následující roky, hrozí zde nepřidělení potřebných peněz na podporu, a dokonce možné uzavření SSŠT.

- Riziko nepovedeného marketingu

Velké investice do marketingu, který nemusí přinést tolik peněz nebo jiných potřebných věcí, než kolik do něj bylo vloženo.

- Riziko energií

Současná vysoká cena energií při současné stavbě i hrozba budoucích změn ceny energií.

- Riziko výběru stavební firmy

Vhodné vybrání stavební firmy, která zaručí správnou a bezproblémovou výstavbu projektu vzhledem k vysokému rozpočtu. Zároveň bylo potřeba vybrat firmu, která nejeví známky možného krachu a nedodržení smluvních podmínek.

- Riziko ztráty sponzorů

Odřeknutí slíbených peněz z řad soukromých sponzorů nebo dárců.

- Riziko problému s Provincíí

Možný rozkol mezi zřizovatelem (Provincíí) a střediskem.

- Riziko syndromu vyhoření

Riziko spojené s projektovým týmem a lidmi, kteří úzce pracují na projektu. Jedná se o menší skupinku lidí, která má na starosti i další věci než jenom Živý dům.

- Riziko špatné komunikace v projektovém týmu

Vzhledem k vytížení lidí v projektovém týmu, může docházet ke komunikačnímu šumu a nesprávnému předávání informací a koordinace v projektovém týmu.

## 7.2 Matice rizik

Matice rizik je v této práci vybrána pro lepší posouzení identifikovaných rizik a následnému lepšímu hodnocení a také pořadí, kterým rizikům věnovat vyšší pozornost a následně je zaopatřit.

Tabulka 4 Tabulka dopadu na projekt (zdroj: vlastní)

Hodnota	Dopadu	Popis
1	Bezvýznamné	Nemá dopad na projekt, nemůže dojít k ohrožení.
2	Významné	Finančně ovlivní projekt, ztráta menší částky peněz.
3	Kritické	Finanční ztráty, výrazně ovlivní projekt, ale nedojde k jeho zastavení.
4	Katastrofální	Významná finanční ztráta pro projekt i středisko, nezvladatelné riziko, které ukončí projekt.

Podle tabulky č.4 určil projektový tým hodnotu dopadu k daným identifikovaným rizikům v tabulce č. 6. Tabulka č. 4 má čtyři hodnoty dopadu, kde hodnota 1 je bezvýznamný dopad na projekt, naopak hodnota 4 má katastrofální dopad na projekt, což může znamenat i jeho okamžité ukončení. Zbylé hodnoty 2 a 3 ovlivní fáze projektu, ovšem ne tak aby to znamenalo ukončení projektu nebo nějak vážněji ukončilo jeho životnost.



Tabulka 5 Tabulka pravděpodobnosti vzniku (zdroj: vlastní)

Hodnota	Pravděpodobnost	Popis
1	Nepravděpodobné	Riziko nemůže nastat, jednou za 10 let.
2	Málo pravděpodobné	Riziko může nastat, jednou za 5 let.
3	Pravděpodobné	Riziko nastane do 5 let.
4	Vysoce pravděpodobné	Riziko nastane do jednoho roka.

Tabulka č. 5 pojednává o pravděpodobnosti, kdy může daný riziko vzniknout, čím menší hodnota v tabulce tím menší pravděpodobnost vzniku rizika. První 3 hodnoty se pohybují v rozmezí 5 let, jenom s hodnou 4 se počítá, že může nastat v nejbližší době.

Tabulka 6 Výpočty dopadu a pravděpodobnosti u daných rizik (zdroj: vlastní)

Pořadové číslo	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Závažnost	Barva
1.	Inflace	2	2	4	
2.	Cena materiálu	2	2	4	
3.	Nezkušený PR tým	4	1	4	
4.	Rozkol s právními normami (nedosáhnutí na dotace)	3	4	12	
5.	Střídání zaměstnanců na důležitých pozicích	3	2	6	
6.	Změna financování střediska	4	4	16	
7.	Vyšší náklady na provoz	2	4	8	
8.	Odstřihnutí od peněz (Provincie, Město Teplice, Biskupství litoměřické)	2	2	4	
9.	Riziko MŠMT	4	4	16	

10.	Riziko nepovedeného marketingu	4	1	4	
11.	Riziko energii	2	1	2	
12.	Riziko výběru stavební firmy	4	1	4	
13.	Riziko ztráty sponzorů	4	1	4	
14.	Riziko problému s provincií	4	1	4	
15.	Riziko syndromu vyhoření	3	1	3	
16.	Riziko špatné komunikace v projektovém týmu	4	2	8	

Tabulku č. 6 na všechny identifikovaná rizika doplňoval hlavní 3členný projektový tým, který se shodl na všech určených hodnotách, schůzka proběhla 31.3.2023. Hodnoty byly přiřazovány podle možného dopadu, a to podle Tabulky č. 4 na projekt a jejich pravděpodobnosti vzniku podle Tabulky č. 5. Následně podle matice 4x4 bude určeno, s kterými riziky je potřeba dále pracovat, jedná se o rizika spadající do červených a žlutých polí tabulky, tato rizika se musí ošetřit a minimalizovat dopad těchto rizik.

Tabulka 7 Matice rizik (zdroj: vlastní)

	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

Červeně zbarvená rizika v tabulce č. 6 vyšla celkem tři, a to rizika s čísly 4, 6, 9. S těmito riziky je potřeba se dále zabývat, jelikož u nich vyšla nejvyšší míra dopadu a pravděpodobnosti vzniku, a proto mají velký vliv na stav projektu. Pozornost je také potřeba věnovat rizikům, které svojí hodnotou spadají do žlutě zbarvených polí tabulky č. 7. Do těchto polí spadají celkově 3 identifikovaná rizika a rizika s čísly 5, 7, 16. Tato rizika neznamenají pro projekt významně katastrofální následky, nýbrž mohou ovlivnit průběh

projekt a způsobovat citelný problém pro projekt. Všechna tato rizika je za potřebí sledovat a pracovat s nimi, ale jejich dopad nebude tak zásadní pro projekt. Zbýlých 10 rizik spadají do zelených polí tabulky č. 7, jedná se o rizika jejichž dopad a pravděpodobnost vzniku na projekt není tak vážný a nezpůsobí žádné závažné problémy. Tyto rizika jsou již ošetřena a pracuje se s nimi od začátku, ale některými i v průběhu projektu.

## 8 OŠETŘENÍ RIZIK

V poslední kapitole bakalářské práce jsou uvedena rizika, která mohou mít významnější dopad na financování projektu a na projekt samotný. Proto tato kapitola bude uvádět potřebná opatření pro minimalizaci dopadu na identifikovaná rizika. Nebude se však jednat o rizika spojená přímo s financováním projektu. Je to z toho důvodu že rizika spojená s financováním projektu, jsou už ošetřena organizací, a to pomocí smluvního ujištění příjmu slíbených peněz ze strany sponzorů a podporovatelů projektu, vytvoření finanční rezervy pro případné vyšší náklady, než je počítáno. Pro budou ošetřena rizika, která vyšla v předešlé matici rizik na základě brainstormingu s projektovým týmem jako kritická a významná rizika. Jedná se však o rizika, která přímo nesouvisí s finančními riziky, ale jsou spojená s riziky, která ohrožují projekt obecně a mohou zasáhnout i do finanční stránky projektu.

### Červená rizika – kritická rizika

- Riziko MŠMT

Jedná se o riziko s nejvyšší mírou závažnosti, které může mít dopad nejenom na projekt, ale také na celé středisko, protože kvůli probíhajícím změnám o provozu školských organizací, hrozí menší přidělování financí na podporu. U opatření takového rizika je problém, že středisko nedokáže ovlivnit průběh jednání na MŠMT, jako včasná reakce na toto riziko může být zajištění přílivu peněz i z dalších zdrojů (nové sponzorské spolupráce, příjem z vlastních pronajímaných prostor, větší využívání nadačních fondů)

- Riziko změna financování střediska

Toto riziko je úzce spjaté s rizikem MŠMT, obě rizika na sebe navzájem navazují a reagují, protože při změně norem na MŠMT se změní i strategie financování střediska, což značně ovlivní průběh realizace projektu i jeho budoucí životnost. Jako ošetření tohoto rizika, může být větší financování ze strany zřizovatele, vytvoření nových spoluprací mezi firmami a střediskem, větší využívání nadačních fondů nebo zajištění vlastního pasivního příjmu, upravení rozpočtu tak aby byl flexibilní a mohl reagovat na pokles financování, monitorování vývoje situace a mít připravený záložní plán financování.

- Rozkol s právními normami

Riziko, které vzniká uvnitř právních norem a zhoršuje na dosahování na rozvojové dotační tituly. Je zde potřeba dobré právnícké znalosti a orientace v právních předpisech (školení, součástí týmu mít externího právního konzultanta).

### **Žlutá rizika – významná rizika**

- Riziko špatné komunikace v projektovém týmu

Dopadem tohoto rizika, mohou vznikat komunikační šumy mezi členy v projektovém týmu. Jako předejitím tohoto problému může být systematickost Time – managementu (určení jednoho koordinátora), sdílené kalendáře pro lepší domluvu a koordinaci.

- Vyšší náklady na provoz

S větší budovou, tudíž i s většími prostory budou vznikat i vyšší náklady na provoz (voda, energie, chod, úklid atd...). Snížení nákladů se dá ošetřit vypracovanou studií o efektivním vytápění budovy, snížení odběru elektrické energie instalací novějších systému svícení, dále částečná elektrická soběstačnost (instalace fotovoltaických panelů) nebo efektivní rozložení nákladů mezi zřizovatele a samotné středisko.

- Střídání zaměstnanců na důležitých pozicích

Střídání lidí na důležitých pozicích, které zabezpečují nebo se jiným způsobem starají o projekt, může být vzhledem k malému počtu zaměstnanců vážný problém. Proto by bylo dobré mít předem vytypované lidi, kteří dokáží nahradit odcházející zaměstnance. Následně je v dané oblasti zaškolit a motivovat k samostatnému učení v dané problematice.

## ZÁVĚR

V dnešní nejisté době, kdy máme v České republice vysokou inflaci, žijeme v době pokoronavirové a zároveň zažíváme dopady Rusko – ukrajinské krize. V neziskovém sektoru vznikají díla, která mohou být prospěšná pro dnešní společnost. Tato díla nabízí lidem pomoc i v tak náročné době jako je ta současná, proto by se na ně nemělo zapomínat, ale spíš se jim snažit usnadňovat cestu.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo identifikovat rizika spojená s projektovým financováním, následně vhodnou metodou všechna rizika analyzovat a na základě získaných výsledků vymyslet opatření, jak ošetřit identifikovaná rizika. Dílčím cílem bylo zpracování literární rešerše na dané téma, zároveň představit organizaci, na kterou byla psána praktická část a analyzovat její současný stav.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První je teoretická část, která obsahuje literární rešerši na dané kapitoly. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol, první kapitola se zabývá rizikem a obsahuje dvě podkapitoly, a to typy rizik a kategorizaci rizika. Druhá kapitola se zabývá řízením rizik, včetně identifikace, analyzování, monitorování, vyhodnocování a ošetřování rizika. Třetí kapitola obsahuje rešerši týkající se projektu, jeho financování a rizik, které souvisí s projektem. Čtvrtá kapitola se týká neziskových organizací, jejich financování a druhů.

Praktická část se skládá ze dvou částí. První část se zabývá představením neziskové organizace a analyzuje její současný stav pomocí vybrané analýzy. Druhá část se zaměřuje na charakteristiku projektu, který vytváří zmíněná nezisková organizace. V této části jsou identifikovaná a analyzovaná rizika spojená s projektem. Poslední kapitola této části je návrhová část, ve které jsou zmíněná opatření na minimalizaci nejvýznamnějších rizik.

Podle mého názoru práce splňuje všechny vytyčené zásady a cíle, které byly stanoveny na začátku práce. Jediným nesplněním cílem je přímé opatření pro finanční rizikům, která se byly opatřeny organizací těsně před začátkem psaní práce. Protože bylo zapotřebí reagovat na předešlé situace. Práce i tak může sloužit jako návod, jak zaopatřit možná identifikovaná rizika, která souvisí s projektem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 9788073579838.
2. AVEN, Terje. Risk analysis. Second edition. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-05779-6.
3. Co je matice rizik: Usnadněte si řízení provozu a administrativy firmy, 2023. Aptien: Řízení rizik [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-risk-matrix>
4. ČASTORÁL, Zdeněk. Management rizik v současných podmínkách. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, 268 s. ISBN 9788074521324.
5. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v praxi. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 301 s. ISBN 9788075524768.
6. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v teorii. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 9788075521033.
7. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 9788024756202.
8. HEJDUKOVÁ, Pavlína, Dita HOMMEROVÁ a Michaela KRECHOVSKÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada, 2018. 203 s. ISBN 978-80-271-2308-7.
9. JOŠT, Marek. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019, 249 s. ISBN 9788024523255.
10. KADEŘÁBKOVÁ, Markéta, 2020. Brainstorming aneb kreativní metoda, která šetří čas!. Blog Orange Academy: Kurzy účetnictví a jazykové kurzy. Orange Academy [online]. Copyright © 1990 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/brainstorming/>
11. KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, [2017], xxiii, 814 s. ISBN 978-1-119-16535-4.

12. KRYŠKOVÁ, Šárka. Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2022, 304 s. Teoretik. ISBN 978-80-7502-610-1.
13. Managementmania, © 2011-2016. Řízení rizik. Managementmania.cz [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
14. Managementmania, © 2011-2016. SWOT analýza. Managementmania.cz [online]. [cit. 2023-25-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typy-rizik>
15. Managementmania, © 2011-2016. Typy rizik. Managementmania.cz [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typy-rizik>
16. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
17. ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.
18. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů
19. Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

SSŠT	Salesiánské středisko Štěpána Trochty dům dětí a mládeže
NNO	Nestátní nezisková organizace
ČR	Česká republika
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP JAK	Operační program Jan Ámos Komenský
DDM	Dům dětí a mládeže
SAS	Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
NZDM	Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
PR	Public relations
č	číslo
Sb	sbírky
v.v.i	veřejná výzkumná instituce
např	například
tj	to jest
atd	a tak dále
SŠ	střední škola
VŠ	vysoká škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Logo SSŠT (zdroj: facebook.cz) .....	33
Obrázek 2 Organizační struktura SSŠT (zdroj: vlastní) .....	35
Obrázek 3 Graf SWOT analýzy (zdroj: vlastní) .....	44

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 SWOT analýza na SSŠT (zdroj: vlastní).....	37
Tabulka 2 SWOT analýza přiřazování bodů a vah (zdroj: vlastní).....	41
Tabulka 3 Registr rizik Živého domu (zdroj: vlastní).....	45
Tabulka 4 Tabulka dopadu na projekt (zdroj: vlastní) .....	48
Tabulka 5 Tabulka pravděpodobnosti vzniku (zdroj: vlastní) .....	49
Tabulka 6 Výpočty dopadu a pravděpodobnosti u daných rizik (zdroj: vlastní).....	49
Tabulka 7 Matice rizik (zdroj: vlastní).....	50

