



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE VEŘEJNÉHO SEKTORU

EVALUATION OF THE ECONOMY OF SELECTED PUBLIC SECTOR ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dominik Bezděk

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Dominik Bezděk**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Zhodnocení hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza a zhodnocení současného stavu hospodaření vybrané organizace

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě teoretických východisek, důkladné analýzy a zhodnocení hospodaření vybrané organizace navrhnout taková dílčí opatření, která povedou k jejímu efektivnějšímu hospodaření.

Základní literární prameny:

DOBROZEMSKÝ, V. a J. STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v praxi. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-040-1.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 12. vyd. Olomouc: ANAG. Účetnictví, daně, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-869-2954-5.

ŠOBÁŇOVÁ, P. Fundraising. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7368-750-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace vybrané organizace Liga o.p.s. v letech 2011-2016. Práce je rozdělena do čtyř částí, kdy první část se zabývá cílem práce. Teoretická část popisuje neziskový sektor a předně se zaměřuje na neziskové organizace. Následuje analytická část, kdy po analýze současného stavu společnosti následují vlastní návrhy řešení.

Klíčová slova

nezisková organizace, finanční analýza, fundraising

Abstract

The bachelor thesis deals with evaluation of the financial situation of selected organization Liga o.p.s. in 2011-2016. The thesis is divided into four parts, the first part deals with the aim of the work. The theoretical part describes the non-profit sector and primarily focuses on non-profit organizations. Then analytical part follows, that deals with the analysis of the current state of the company. Last part contains own solution proposals.

Key words

non-profit organization, financial analysis, fundraising

Bibliografická citace

BEZDĚK, D. *Zhodnocení hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 64 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Evě Lajtkepové Ph.D. za vedení mé práce a za cenné rady, které mi po celou dobu poskytovala. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Liga o.p.s. za poskytnuté podklady, mé rodině, a především své snoubence, která mi byla po celá studia oporou.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Členění národního hospodářství.....	12
2.2 Neziskové organizace.....	13
2.2.1 Financování NNO	15
2.2.2 NNO v sociálních službách.....	16
2.2.3 Sociální firmy	18
2.3 Obecně prospěšná společnost.....	18
2.3.1 Vznik a zánik	19
2.3.2 Hospodaření	20
2.4 Fundraising.....	21
2.4.1 Pravidla fundraisingu	22
2.4.2 Fundraiser	23
2.4.3 Zdroje fundraisingu.....	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
3.1 O společnosti Liga o.p.s.	26
3.1 Analýza hospodaření společnosti.....	29
3.1.1 Porovnání celkových výnosů a nákladů.....	29
3.1.2 Analýza výnosů.....	30
3.1.3 Analýza nákladů	36
3.2 Fundraisingové aktivity společnosti Liga o.p.s.....	42
3.3 Zhodnocení hospodaření a současných fundraisingových aktivit.....	45
4 NÁVRHY ŘEŠENÍ	48
4.1 Rozšíření stávajících služeb	48

4.2	Dary.....	51
4.3	Rukodělné kurzy a prodej zboží.....	52
4.4	Webová prezentace	54
ZÁVĚR		58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		59
SEZNAM TABULEK.....		61
SEZNAM OBRÁZKŮ		62
SEZNAM GRAFŮ		63
SEZNAM PŘÍLOH.....		64

ÚVOD

Neziskové organizace jsou již nedílnou součástí naší společnosti. Ať už mají zdravotní, ekologické, sociální či jiné poslání, jejich počet každým rokem stoupá a dokáží pomoci mnoha potřebným.

Neziskové organizace jsou často diskutovaným tématem v sociální oblasti, kde pomáhají jednotlivcům i celým rodinám, které žijí v sociálně vyloučených lokalitách, zapojit se do společenského dění. Ať už jsou z veřejného či soukromého sektoru, jejich cílem není tvořit zisk, nýbrž rozvíjet společnost, šířit osvětu a naplňovat tak své poslání.

Toto téma jsem si vybral z důvodů mně blízkým. Jelikož pocházím z kraje s nejvyšší nezaměstnaností v České republice, jsou neziskové organizace působící v sociální oblasti důležitou součástí tohoto kraje a okresu Bruntál nevyjímaje. Společnost Liga o.p.s., kterou jsem si pro svou bakalářskou práci vybral, se zaměřuje na sociálně znevýhodněné občany města Bruntál, děti a mladistvé.

V teoretické části této práce se budu zabývat neziskovým sektorem a zvláště neziskovými organizacemi, možnostmi jejich financování, ať už z veřejných či soukromých zdrojů. Druhá část teoretické práce se zabývá především možnostmi fundraisingu, který jistě k neziskovým organizacím patří.

V další části této práce budu detailněji analyzovat finanční hospodaření mnou vybrané organizace. Rozeberu nynější zdroje financování, a jakým způsobem je společnost využívala, a popíši kdo v dané společnosti, a především jaké využívá způsoby fundraisingu.

V návrhové části se pak budu zabývat novými i stávajícími možnostmi financování a jejich přínosem pro neziskovou organizaci.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických znalostí analyzovat a zhodnotit financování a hospodaření vybrané neziskové organizace a na základě analýzy pak vypracovat takové návrhy, které pomohou zlepšit její finanční situaci.

V teoretické části této práce využijeme odbornou literaturu, týkající se neziskového sektoru, neziskových organizací a možnostmi financování těchto organizací, vymezíme si základní pojmy a pomocí literární rešerše vytvoříme základní teoretická východiska pro analytickou a návrhovou část této práce.

Pomocí empirických metod zkoumání, především metody pozorování a metody analýzy, zanalyzujeme v další části této práce současné financování vybrané organizace. Na základě těchto dat budeme schopni využít metodu syntézy a navrhnout tak společnosti lepší metody financování.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Členění národního hospodářství

Pro lepší pochopení neziskového sektoru si můžeme rozčlenit národní hospodářství podle principu financování:



Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování
(Zdroj: Rektořík, 2010, s. 13)

Ziskový (tržní) sektor, je takový sektor, kde se finance získávají z prodeje statků a služeb, které se buďto prodávají či distribuují za cenu, která se určuje na trhu nabídky a poptávky. Hlavním cílem organizací, nacházejících se v tomto sektoru, je utržit zisk. Naopak **neziskový (netržní) sektor**, je takový sektor národního hospodářství, kde se finance pro fungování subjektů, jenž se v tomto sektoru nacházejí, získávají cestou tzv. přerozdělování procesů. Cílem neziskového sektoru není utržit zisk, nýbrž dosažení užitku, který je nejčastěji v podobě veřejné služby (Rektořík, 2010, s. 14).

Druhý model rozdělení národního hospodářství je **Pestoffovo uspořádání**, které organizace působící v národním hospodaření rozděluje do čtyř různých sektorů,

- prvním sektorem je **sektor domácností**, který je tvořen jak rodinami, tak i neformálními svazky či spolky, které mají za úkol především odstranění nedokonalostí trhu. Můžeme říci, že hlavním cílem tohoto sektoru je zajištění formování občanské společnosti.
- Druhým sektorem je **sektor soukromých ziskových organizací**, které jsou postaveny na základech klasické ekonomiky. Hlavním principem těchto

organizací je využití všech svých dovedností a svého vlastního kapitálu na trhu k utržení zisku a zvýšení tak svého užitku. Všechny organizace působící v tomto sektoru mají upravenou svou právní formu dle příslušných zákonů.

- Třetí sektor je **veřejný neziskový sektor**. Organizace působící v tomto sektoru jsou upraveny normami veřejného práva. Cílem tohoto sektoru je poskytovat veřejné služby. Příkladem takovýchto organizací mohou být obce či kraje.
- Posledním sektorem je **neziskový soukromý sektor** jejímž cílem není dosáhnout zisku, nýbrž přímého užitku (Stejskal, 2012, s. 40-41)

Samotný soukromý nebo také nestátní neziskový sektor, který je podrobněji popsán dále v kapitole, má několik základních funkcí:

- **ekonomickou** – nestátní neziskové organizace mají velký význam pro národní hospodářství. Jsou velkým přínosem jako producent či spotřebitel statků, zaměstnavatel apod.,
- **sociální** – tato funkce v sobě zahrnuje další funkce, poskytuje specifické služby nebo přispívá k potřebě se sdružovat a aktivně se zapojovat do činností a života společnosti,
- **politickou** – poskytuje jakousi ochranou funkci pro jednotlivce či skupiny před porušováním základních lidských práv a má zvláštní význam při rozvoji demokracie (Stejskal, 2014, s. 10)

2.2 Neziskové organizace

„Nezisková organizace je pojem, který je obecně používán, aniž by byl definován nějakým platným právním předpisem v České republice.“ (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 8)

V české odborně-ekonomické literatuře nejsou jasně charakterizovány organizace, jenž se nachází v neziskovém sektoru. Vychází se tedy z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů, § 18, odstavec 7, že jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání (Rektořík, 2010, s. 39).

Jedná se zejména o tyto typy organizací:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- veřejné výzkumné instituce,
- školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- obce,
- kraje,
- organizační složky státu a územních samosprávních celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- subjekty o nichž tak stanoví zvláštní zákon (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Organizace, která chce být považována za neziskovou, musí být právnickou osobou. Neziskové organizace mají svého zřizovatele, zakládají se dle zvláštních právních předpisů a mají povinnost se zaregistrovat na místo těmto organizacím zákonem určené. Tudíž se za neziskovou organizaci nemůže považovat fyzická osoba (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 9).

Podle Rektořika (2010, s. 40) mají neziskové organizace mnoho různých cílů a poslání, proto je potřeba je systematicky třídit podle těchto základních kritérií:

- *„podle kritéria zakladatele,*
- *podle kritéria globálního charakteru poslání,*
- *podle kritéria právně organizační normy,*
- *podle kritéria způsobu financování,*
- *podle kritéria charakteristiky realizovaných činností.“* (Rektořík, 2010, s. 40)

Dle těchto kritérií a svých poznatků pak Rektorič (2010, s. 43) rozdělil organizace působící v neziskovém sektoru do těchto pěti skupin s následujícími znaky:

1. **Vzájemně prospěšné organizace** – soukromoprávní neziskové organizace s posláním vzájemně prospěšné činnosti.
2. **Veřejně prospěšné organizace** – soukromoprávní neziskové organizace s posláním veřejně prospěšné činnosti.
3. **Organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávních územních celků** – neziskové veřejnoprávní organizace s posláním veřejné správy a obecně prospěšné činnosti.
4. **Ostatní veřejnoprávní organizace** – neziskové organizace s posláním veřejně prospěšné činnosti.
5. **Obchodní společnosti a jim podobné** – výjimečné neziskové soukromoprávní organizace s posláním veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

2.2.1 Financování NNO

Financování nestátních neziskových organizací (NNO) probíhá tzv. vícezdrojově. To znamená, že své finanční zdroje získávají jak z veřejných financí, tak i z neveřejných zdrojů (Boukal, 2009, s. 72).

Mezi veřejné zdroje financování patří instituce státní správy (ministerstva), nebo krajské, městské či obecní samosprávy. Vláda vydává každý rok konkrétní usnesení, ve kterém upřesňuje, kterých oblastí se státní dotační politika bude dotýkat (Boukal, 2009, s. 73).

Pro rok 2017 schválila vláda České republiky následující oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím:

- *„Tělesná výchova a sport,*
- *kultura,*
- *životní prostředí a udržitelný rozvoj,*
- *sociální služby,*
- *zahraniční aktivity,*
- *národnostní menšiny,*
- *romská menšina,*

- *péče o zdraví a zdravotní prevence,*
- *rizikové chování,*
- *boj s korupcí,*
- *protidrogová politika,*
- *ochrana spotřebitele,*
- *bydlení,*
- *vzdělávání a lidské zdroje,*
- *děti a mládež,*
- *rodinná politika,*
- *rovné příležitosti žen a mužů,*
- *ostatní (nezařazené)“ (Usnesení vlády ČR ze dne 10.července 2017 č. 504)*

Financování z neveřejných zdrojů může být poskytováno jak od individuálních soukromých dárců, tak i dárců firemních (Boukal, 2009, s. 75).

2.2.2 NNO v sociálních službách

V této práci se zaměříme na hospodaření obecně prospěšné společnosti zabývající se sociálními službami. Ta patří mezi nestátní neziskové organizace, které vykazují, oproti veřejným neziskovým organizacím, specifická kritéria:

- jedním z nich je **organizovanost**. Organizace se musí vyznačovat určitou institucionalizovaností. Zde není důležité, zda je organizace registrována nebo jinak právně ukotvena. Velmi důležitá je však její organizační struktura, která je jasně daná např. v zakládající listině apod., kde je jasně definovaná její struktura, náplň práce atd.,
- dále by NNO měla být soukromá nebo také jinak oddělená od vlády. NNO by neměla vykonávat funkce veřejné správy. Neznamena to však, že by měla být oddělena od státních financí, které jsou pro tento typ organizací, velmi důležitým zdrojem,
- dalším kritériem je **neziskovost**. Organizace patřící mezi NNO nesmí rozdělovat zisk mezi vlastníky, zakladatele, popř. správní radu. Již samotný český právní řád

vymezuje neziskovou organizaci, jako subjekt, který není zřizován za účelem podnikání. Není však vyloučeno, že by mohla dosáhnout zisku,

- **samosprávná** NNO je schopná se řídit bez jakýchkoliv vnějších zásahů. Má svou vlastní organizační strukturu a své řídicí a kontrolní orgány,
- posledním kritériem je **dobrovolnost** nebo také „s účastí dobrovolníků“ a znamená to, že jsou v organizaci přítomní také pracovníci, kteří svou činnost vykonávají zcela dobrovolně. Na každé organizaci však záleží, s jakou intenzitou budou tito dobrovolníci práci vykonávat (Hyánek, 2011, s. 11).

Velmi významnou oblastí, kterou se nestátní neziskové organizace zabývají, jsou sociální služby. Sociální služby dle zákona o sociálních službách zahrnují sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Služby sociální péče se poskytují osobám, které nejsou schopné si zajistit běžné životní potřeby. Důvodem může být fyzický či psychický handicap kombinovaný s dalšími faktory. Mezi tyto služby patří např. osobní asistence, pečovatelská služba, podpora samostatného bydlení, centra denních služeb apod. (Boukal, 2009).

Sociální poradenství poskytuje občanům pomoc při řešení problémů v různých sociálních situacích. Slouží k tomu speciální poradny jako je manželská a rodinná poradna, poradna pro oběti trestných činů a domácího násilí nebo poradna pro seniory (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Smyslem **služeb sociální prevence** je napomáhání osobám v sociálním vyloučení nebo osobám, které jsou tímto vyloučením ohroženy. Jako příklad můžeme uvést telefonickou krizovou pomoc, azylové domy nebo kontaktní centra, jejímž cílem je snižování sociálních a zdravotních rizik spojených se zneužíváním návykových látek (Boukal, 2009).

Neziskové organizace, které poskytují sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, by měly splňovat určité standardy, které jsou tímto zákonem požadovány. Všechny NNO, které tyto standardy kvality splňují, vlastní certifikát, díky čemuž se mohou zapojovat do dlouhodobých programů financování neziskového sektoru z veřejných zdrojů (Boukal, 2009).

Mezi tyto veřejné zdroje může patřit např. Evropský sociální fond (ESF), který patří mezi čtyři strukturální fondy Evropské unie. Finanční prostředky jsou určeny k financování projektů, zaměřujících se na růst zaměstnanosti, zvyšování kvalifikace a prosazování rovných příležitostí na trhu práce. Organizace, která využívá prostředky z tohoto fondu může pomáhat sociálně slabším občanům najít práci a také je dostatečně připravit na pracovní pohovor apod. (Boukal, 2009).

2.2.3 Sociální firmy

Nestátní neziskové organizace mohou být také zakladateli tzv. sociální firmy. Jedná se o podnikatelský subjekt dle obchodního zákoníku, tedy je založen s účelem dosáhnout zisku. Hlavním kritériem, pro označení subjektu jako sociální firma, je zaměstnávání osob se zdravotním či sociálním postižením. Můžeme tedy říct, že sociální firma je jednou z možností financování NNO (Boukal, 2013, s. 161).

2.3 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšné společnosti byly hojně využívané formy neziskových organizací již od roku 1996. Řídily se zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů. S příchodem nového občanského zákoníku, tedy od 1.1.2014, byl tento zákon zrušen, stávající společnosti však mohou nadále fungovat podle starého zákona (Dobrozemský, 2016, s. 54). O.p.s. je právnická osoba, založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb za podmínek, které musí být předem jasně formulovány a jsou pro všechny uživatele stejné. Dále platí, že hospodářský výsledek nesmí být použit pro obohacení zakladatele společnosti nebo jejich zaměstnanců a musí být vždy použit k činnostem, pro které společnost vznikla (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 22).

„Obecně prospěšnými službami lze rozumět takové služby, jež směřují k dosažení obecného blaha zejména na poli humanitárním, kulturním, ekologickém, sociální péče, sportu, tělovýchovy, vědy, vzdělávání, zdravotnictví, ochrany života, zdraví osob a ochrany zvířat.“ (Kocí, 2010, s. 32) Znamená to tedy, že obecně prospěšné společnosti zaměřují svou činnost především v sociální oblasti jako je např. stravování pro důchodce,

sociální ústavy apod., ale také ve zdravotnictví, školství (mateřské školy, zařízení pro volnočasové aktivity) a také v kultuře (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 23).

2.3.1 Vznik a zánik

Zákon o obecně prospěšných společnostech zvlášť definuje založení o.p.s. a její vznik. Nejprve je společnost **založena** sepsáním zakládací listiny nebo uzavřením zakládací smlouvy. Po pořízení jedné z těchto dvou listin je podán návrh na zápis společnosti do rejstříku obecně prospěšných společností, který je veden příslušným tzv. rejstříkovým soudem. Den zápisu o.p.s. do rejstříku je také dnem, kdy obecně prospěšná společnost **vznikla**. Tomuto vzniku se říká tzv. dvoufázový (Kočí, 2010, s. 32).

Zakládací listina či smlouva musí obsahovat následující náležitosti:

- název, sídlo, IČO zakladatele (jde-li o právnickou osobu) nebo jméno, bydliště a datum narození či rodné číslo (pokud jde o fyzickou osobu),
- název a sídlo o.p.s.,
- druh obecně prospěšných služeb, které bude společnost poskytovat,
- podmínky pro poskytování jednotlivých služeb,
- dobu, a kterou je o.p.s. založeno, s výjimkou založení na dobu neurčitou,
- jméno, rodné číslo a trvalý pobyt členů správní rady,
- způsob jednání správní rady,
- jméno, rodné číslo a trvalý pobyt členů dozorčí rady, je-li zřízena,
- hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů,
- způsob zveřejňování výroční zprávy o.p.s. (Kočí, 2010, s. 33).

Pro správné fungování obecně prospěšné společnosti jsou velmi důležité její orgány. „*Těmi jsou:*

- *dozorčí rada,*
- *správní rada,*
- *ředitel.*“ (Stejskal, 2014, s. 20)

Správní rada by měla mít nejméně tři členy a celkový počet členů musí být dělitelný třemi. Platí také, že člen správní rady nesmí být členem dozorčí rady. Jmenování dozorčí rady je upraveno v zakládací smlouvě či listině, nebo ji jmenuje zakladatel společnosti. Funkční období člena správní rady je tříleté. Správní rada má na starosti zásadní záležitosti týkající se vnitřního fungování společnosti, jmenuje či odvolává ředitele a vydává souhlasy s některými právními ujednáními týkající se majetku (Stejskal, 2010, s. 20)

Dozorčí radu je povinné (na rozdíl od správní rady) zakládat jen v některých případech stanovených zákonem, nebo je-li to stanoveno v zakládacím dokumentu. Funguje zde jako kontrolní orgán společnosti a má za úkol především kontrolovat účetnictví, hospodaření a aktivity o.p.s., přezkoumávat roční účetní závěrku a výroční zprávu společnosti a informovat alespoň jedenkrát ročně správní radu o kontrolách a jejich výsledcích. V neposlední řadě má dohled nad činnostmi společnosti v souladu se zákonnými předpisy a zakládacím dokumentem (Kočí, 2010, s. 37).

Statutárním orgánem společnosti je její **ředitel**. Tato funkce je stejně jako dozorčí rada nepovinná a nemusí být zřízena. Pokud tato funkce není zřízena v zakládací smlouvě či listině zakladatelem, nesmí si ji později společnost zřídit. Ředitel o.p.s. řídí činnost společnosti jejím jménem a je jmenován a odvoláván správní radou (Stejskal, 2014, s. 21).

Obecně prospěšná společnost zaniká dnem výmazu z rejstříku obecně prospěšných společností. Stejně jako u vzniku je i zánik dvoufázový, kde **zániku** předchází ještě **zrušení** organizace, a to s likvidací společnosti nebo bez likvidace. Zrušení o.p.s. může mít mnoho různých důvodů, např. uplynutí doby, na kterou byla založena, prohlášením konkurzu na její majetek, rozhodnutím soudu o zrušení o.p.s. nebo z důvodu vnitrostátní fúze či jejího rozdělení. Fúze může probíhat pouze s jinou o.p.s. a rozdělit se může na další, min. dvě, obecně prospěšné společnosti. Rozhodnout o zrušení organizace může její zakladatel, správní rada či soud. (Kočí, 2010, s. 60-61).

2.3.2 Hospodaření

Každá obecně prospěšná společnost, stejně jako jiné organizace, potřebuje ke svému fungování a naplnění svých cílů finanční zdroje. Tyto zdroje jsou pro všechny nestátní

neziskové organizace velmi podobné. Financování má na starosti management společnosti nebo specializovaná osoba zvaná fundraiser. Ten řeší hlavní úkol a tím je vytvářet strategii, která vede k dlouhodobému příjmu finančních zdrojů (Boukal, 2009, s. 71).

Základem hospodaření každé obecně prospěšné společnosti je schválený rozpočet. Ten schvaluje správní rada. Dále je organizace povinna vést účetnictví (v plném nebo zjednodušeném rozsahu), ve kterém jednoznačně oddělí náklady a výnosy na svou hlavní obecně prospěšnou činnost a dále činnost vedlejší a činnost, která nepatří ani do jedné z těchto dvou skupin (Stejskal, 2014, s. 21).

V neposlední řadě je obecně prospěšná společnost povinna zveřejňovat výroční zprávu za každý kalendářní rok. Tato výroční zpráva by kromě zákonem stanovených náležitostí měla obsahovat následující informace o:

- veškerých aktivitách organizace uskutečněných v předešlém kalendářním roce a jejich zhodnocení,
- výši majetku a závazků organizace,
- celkovém objemu nákladů dle členění uvedeném stejně jako ve svém účetnictví,
- změnách ve struktuře správní či dozorčí rady a o změně ředitele, ke kterým mohlo dojít během předešlého roku (Stejskal, 2014, s. 22).

2.4 Fundraising

Pojem fundraising pochází z anglických slov **fund** – zásoba, či kapitál, a slova **to raise** – zřídit nebo také opatřit. Česky můžeme tento pojem tedy přeložit jako opatrování kapitálu (Šobáňová, 2010)

Dále Šobáňová (2010, s. 7) definuje fundraising jako „*systematickou činnost, jejímž výsledkem je získání zejména finančních prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce.*“ Fundraising ale můžeme chápat také jako „vědu“, která nám říká, jak motivovat člověka k pomáhání druhým, a jak je přesvědčit, aby chtěli pomáhat nejen penězi, ale také svým časem, důvěrou a zájmem (Šobáňová, 2010, s. 8).

Fundraising tedy znamená systematické vyhledávání a získávání jak finančních, tak i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace využívá k naplnění svých cílů. Jde

o plánování, které průběžně prochází všemi projekty a zajišťuje tak zdroje v potřebné výši a struktuře. Rozdělení všech příjmů na finanční a nefinanční je velmi důležité pro jejich maximální využití, neboť zdroje nemusí být pouze ve formě peněz, ale stejně dobře mohou posloužit také informace, dobrovolnická práce či specifická práva (Boukal, 2013, s. 34-35).

NNO může v rámci fundraisingu získávat kromě finanční podpory i následující varianty zdrojů:

- **hmotné zdroje** – Někdy organizace nemusí přijmout finanční pomoc pouze ve formě peněz, ale také jako hmotnou věc. Počítačová firma nám může např. vybavit výukovou místnost PC a projektorem, výrobce nábytku zase může věnovat stoly a židle apod. Mnohdy jde o vítanější podporu organizace, kdy dárcé přímo vidí, k čemu byla jeho pomoc využita,
- **práva** – NNO může využít např. webový prostor, noviny, či reklamní plochu pro svou potřebu a své zviditelnění, kdy vlastník této plochy nechce za její pronájem žádnou platbu, nebo je tato platba pouze symbolická,
- **práce** – přispívající organizace mohou v rámci své strategie CSR, neboli společenská odpovědnost firem, poskytovat své zaměstnance jako dobrovolníky NNO,
- **služby** – dárcé či sponzor může nabídnout v rámci fundraisingu také své služby, jako je např. poradenství, pomoc při psaní projektů apod. (Boukal, 2013, s. 34-37)

2.4.1 Pravidla fundraisingu

Správný fundraiser by měl znát tato základní pravidla, která říkají, jak k fundraisingu přistupovat:

- *„Pokud chcete peníze, musíte o ně požádat.“* - většina lidí nepřemýšlí nad tím, že daruje peníze přímo vám, dokud jim neřeknete, že je zrovna potřebujete a na co je potřebujete,

- „*Poděkujte předtím, než peníze použijete.*“ – nesmíme zapomenout na poděkování, které by mohlo být v podobě dárku nebo kartičky. I pozdní poděkování je lepší než vůbec žádné,
- „*Donátoři nejsou věci.*“ – díky donátorům může naše organizace fungovat, tudíž bychom si jich měli vážit a předcházet si je,
- „*Nejvíce peněz přichází od lidí, kteří nejsou bohatí.*“ – to platí hlavně u nadačních fondů a různých sbírek. Obecně prospěšné společnosti se musí stále více spoléhat na financování z dotačních programů a fondů ČR a EU,
- „*Lidé mají právo říci NE.*“ – lidé říkající slovo NE, pro to mají nějaký důvod, a my jej musíme akceptovat,
- „*Dobry fundraiser by měl mít tři charakterové rysy.*“ – věřit v poslání, pro které shání finanční prostředky, mít naději v lepší výsledky a věřit v ochotu a dobrosrdečnosti lidí,
- „*Při fundraisingu jsou důležité čtyři kroky – plánování, plánování, plánování a provedení plánu.*“ – je velmi důležité si věci předem naplánovat, neboť nám to v budoucnu může ušetřit mnohem více času, než jsme investovali do plánování (Šobánková, 2010, s. 9-10).

2.4.2 Fundraiser

V menších neziskových organizacích zabezpečuje fundraisingové aktivity vedoucí pracovník, nebo jeho vedení. Větší NNO mají na tuto práci speciálního pracovníka tzv. fundraisera. „*Fundraiser je člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem.*“ (Boukal, 2013, s. 37)

Interní fundraiser má za úkol shánění finančních i nefinančních zdrojů. Tento člověk je kmenovým zaměstnancem organizace, kde funguje jako samostatná pozice. U menších neziskových organizací není tato pozice přímo daná a obstarává ji buďto vrcholový management nebo projektový manažer. U některých organizací může být v pozici fundraisera i správní rada, která by měla být veřejnosti známá a společensky aktivní. To může pomoci při hledání nových dárců a sponzorů. Oproti tomu existuje **externí fundraiser**, který NNO rovněž vyhledává a zajišťuje finanční zdroje, avšak jde pouze

o externího spolupracovníka, smluvně vázaného k činnosti fundraisingu pro danou organizaci (Boukal, 2013, s. 37-39).

2.4.3 Zdroje fundraisingu

V rámci fundraisingu se rozdělují finanční zdroje na šest základních skupin. Rozdělení do těchto skupin je velmi důležité, neboť podle toho fundraiser pozná, jaký tón, formu a obsah komunikace při jednání s těmito institucemi zvolit. První z možností fundraisingu je **veřejná správa**. Ta se skládá z ministerstev a jím přidružených příspěvkových organizací, a samosprávy, jako jsou kraje, města a obce. Od těchto subjektů lze získat dotace či granty, které jsou podmíněny podáním projektů a žádostí. Dalším finančním zdrojem fundraisingu jsou **individuální dárci**, ať už se jedná o jednotlivce (fyzickou osobu), který přispívá z vlastních příjmů či o osobu samostatně výdělečně činnou. Na obrázku č.2 vidíte tzv. dárcovskou pyramidu, která rozděluje dárci podle toho, jak přispívají neziskové organizaci. Fundraiser by se měl snažit získávat dárci ze všech úrovní pyramidy a zároveň se snažit posouvat dárci z nižších pater do vyšších. (Šedivý, 2012, s. 47-49)



Obrázek 2: Dárcovská pyramida
(Zdroj: Machálek, 2011, s. 79)

Další možností, jak získat finanční zdroje pro neziskové organizace jsou **firmy**. Ať už jsou to malé či střední podniky, nebo velké korporace, patří firmy mezi tři nejdůležitější finanční zdroje pro NNO. Takovýto zdroj může mít několik podob.

Finanční či sponzorský dar, věcný dar, poskytnuté služby zdarma nebo také např. dobrovolnická činnost (Machálek, 2011, s. 98).

Jedním z dalších zdrojů NNO jsou **nadace či nadační fondy**. Ať už se jedná o firemní, soukromé, či státní nadace, jedná se o velký finanční zdroj pro neziskové organizace. Další skupinou finančních zdrojů jsou ostatní, kam můžeme zařadit všechny další nspecifikované subjekty. Jako poslední jsou zde **příjmy z vlastní činnosti**, které jsou spjaté jak s osobou fundraisera, tak i s marketingem neziskové organizace, neboť klient organizace může být zároveň i jejím dárcem (Šedivý, 2017, s. 73-84).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude analyzováno hospodaření obecně prospěšné společnosti Liga o.p.s. Tato společnost věnuje své služby všem lidem, kteří její pomoc potřebují bez rozdílu národnosti, vyznání, rasy, politické příslušnosti či sociálního postavení.

3.1 O společnosti Liga o.p.s.

Obecně prospěšná společnost Liga o.p.s. byla založena již v říjnu roku 1990 v Krnově. Původně se společnost nazývala *Liga za lidská práva, práva dětí a mládeže* v právní formě jako občanské sdružení. Zabývala se především lidskými právy, zejména právy dětí a mládeže romské národnostní menšiny (Liga o.p.s., 2017).

V roce 2001 společnost přesunula své sídlo do Bruntálu a zaměřila se hlavně na práci s dětmi ze sociálně a kulturně vyloučeného prostředí. V dalších letech sdružení začalo více pracovat s mládeží a dospělými, kteří byli již dlouhodobě nezaměstnaní. V roce 2003 pak dokázalo uskutečnit díky dotacím z Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a Moravskoslezského kraje první rekvalifikační kurzy v oboru dlaždič. Tito nově rekvalifikovaní pracovníci pak dokázali v následujících letech opravit přes 3000 m² chodníků a komunikací. V roce 2005 pak sdružení založilo sociálně podnikatelskou aktivitu *Zelená dílna*. Tato Zelená dílna funguje jako chráněná dílna pro osoby se zdravotním postižením. Poskytuje zaměstnání osobám nad 50 let věku, osobám z etnických menšin, ženám samoživitelkám a také osobám těžce zdravotně postiženým. V roce 2009 se sdružení rozhodlo tuto chráněnou dílnu osamostatnit. Zelená dílna se tak stala samostatným subjektem s označením společnost s ručením omezeným. Dodržuje také principy sociálního podnikání a může tak nést označení sociální firma (Liga o.p.s., 2017).

V roce 2008 založilo sdružení sociálně podnikatelskou aktivitu s názvem *Malé technické služby*. Na základě smlouvy s městem Bruntál obhospodařovaly Malé technické služby velkou část zeleně v přidělené části města. Jejich základním úkolem bylo udržování veřejné zeleně a čištění komunikací, chodníků a veřejného prostranství. Tato aktivita poskytovala zaměstnání mnoha dlouhodobě nezaměstnaným osobám, které byly sociálně znevýhodňovány. Na konci roku 2015 pak byla tato služba zrušena (Liga o.p.s., 2017).

V červenci roku 2013 občanské sdružení Liga o.s. změnila svou právní formu na obecně prospěšnou společnost (Liga o.p.s., 2017).

Společnost Liga o.p.s. se v současné době zaměřuje na skupinu obyvatel s různým typem handicapu a na obyvatele ze sociálně vyloučeného prostředí. Pomáhá dlouhodobě nezaměstnaným, snaží se je motivovat k práci a aktivně zapojovat do společnosti. Liga hledá příležitosti pro dlouhodobě nezaměstnané a také tyto příležitosti aktivně vytváří (Liga o.p.s., 2017).

Obecně prospěšná společnost Liga o.p.s. provozuje několik center, ve kterých se věnuje sociální práci. Aktivně pracuje s rodinami ze sociálně vyloučeného prostředí nebo ohrožené sociálním vyloučením a také s dětmi a mládeží (Liga o.p.s., 2017).

Struktura společnosti

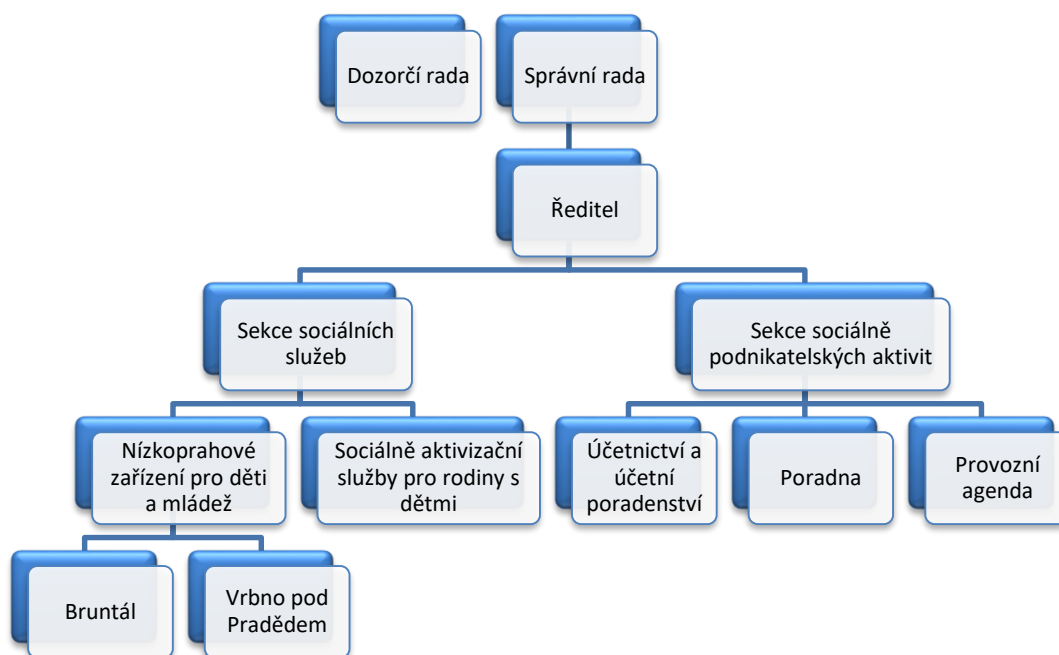
Základními orgány Ligy o.p.s. jsou Správní rada, Dozorčí rada a ředitel. Správní rada rozhoduje o fungování společnosti a o majetkových věcech. Dále jmenuje a odvolává ředitele. Dozorčí rada je kontrolním orgánem ve společnosti. Ředitelka Bc. Jana Juřenová MSc. je statutárním zástupcem společnosti a přímo řídí chod ve společnosti.

Obecně prospěšná společnost Liga má své poslání, ze kterých vychází veškerá činnost společnosti:

"Hledáme a vytváříme pracovní příležitosti pro dlouhodobě nezaměstnané, snažíme se zvyšovat jejich zaměstnatelnost a realizujeme aktivity pro podporu rozvoje regionu."
(Liga o.p.s., 2017)

"Pomáháme rodinám a jednotlivcům z vyloučeného prostředí zastavit jejich další vyčleňování a zapojit se do běžného aktivního života společnosti." (Liga o.p.s., 2017)

Organizační struktura společnosti vypadá následovně:



Obrázek 3: Organizační struktura Ligy o.p.s.
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2017)

Společnost Liga o.p.s. poskytuje již více než 10 let sociální služby. Od roku 2007, kdy vešel v platnost zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, je poskytuje plně v souladu s tímto zákonem v platném znění. Liga poskytuje nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a zároveň i sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (Liga o.p.s., 2017).

V rámci sociálně podnikatelských aktivit provozovala společnost do konce roku 2015 také Malé technické služby, které vytvářely pracovní místa pro zákazníky společnosti. Snažila se zároveň z těchto služeb tvořit zisk, aby ho mohla dále využít pro svou činnost. Další službou Ligy o.p.s. je vedení účetnictví pro podnikatelské i nepodnikatelské subjekty. Zároveň školí a prezentuje svou práci a ekonomické činnosti. V těchto službách sice nevytváří žádná pracovní místa pro nezaměstnané, ale vytváří zisk pro další projekty společnosti (Liga o.p.s., 2017).

3.1 Analýza hospodaření společnosti

Pro lepší pochopení hospodaření společnosti Liga o.p.s. je zapotřebí detailně analyzovat účetní výkazy. Pro tuto práci je zvoleno posledních 6 účetních období tzn. roky 2011-2016. Rok 2017 nebyl do analýzy zahrnut, neboť společnost podává daňové přiznání až k 1.7.2018.

3.1.1 Porovnání celkových výnosů a nákladů

V následující tabulce vidíme vyčísleny celkové náklady, výnosy a saldo ve sledovaném období. Společnost ve svých výkazech dělí činnost na hlavní a hospodářskou. Hlavní činnost spočívá v poskytování sociálních služeb a vytváření pracovních míst pro dlouhodobě nezaměstnané. Hospodářskou činností je zpracovávání a vedení personální a účetní agendy obchodním společností a neziskovým organizacím.

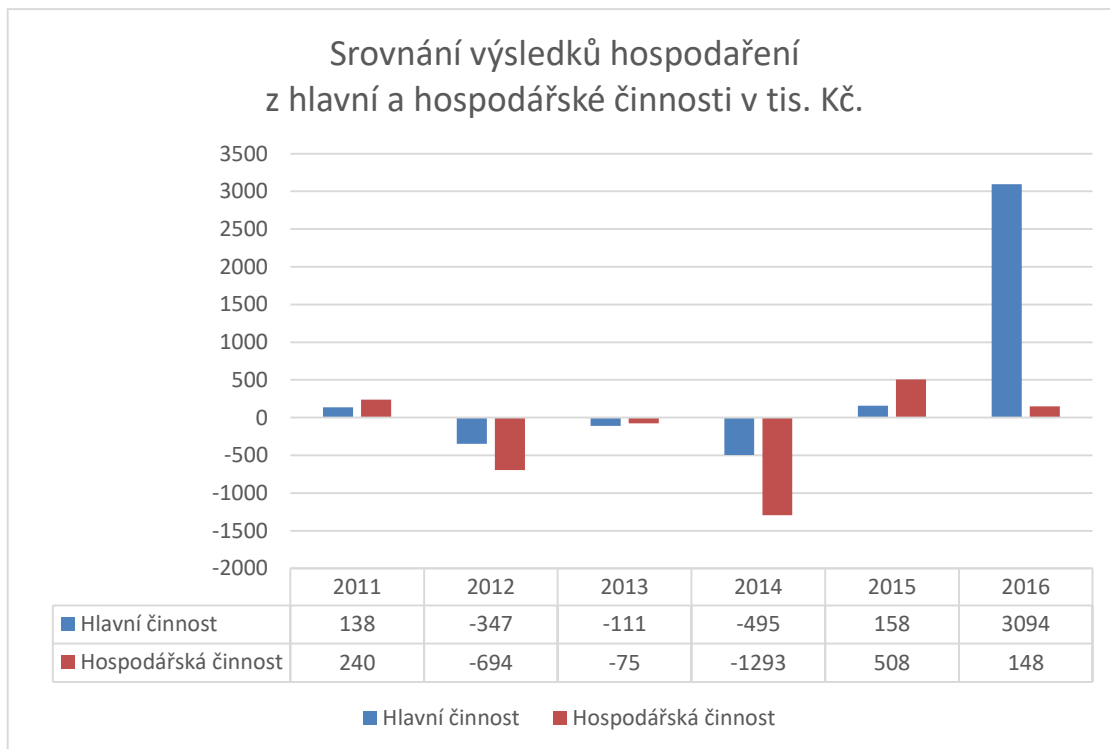
Tabulka 1: Celkové výnosy, náklady a saldo hospodaření společnosti v letech 2011-2016 v tis. Kč
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Výnosy	Náklady	Saldo
2011	11 769	11 391	378
2012	6 908	7 949	-1 041
2013	6 642	6 828	-186
2014	4 884	6 672	-1 788
2015	10 589	9 923	666
2016	10 721	7 479	3 242

Z tabulky je patrné, že společnost neměla každý rok kladný výsledek hospodaření. V letech 2012 a 2014 se společnost potýkala se ztrátou více než jeden milión korun. V roce 2014 mohou být příčinou takto vysokého schodku příliš malé výnosy z provozních dotací. V roce 2012 mohly za tak vysokou ztrátu nízké, oproti předchozímu roku, provozní dotace i tržby z prodeje služeb, na které společnost nebyla dobře připravena.

Na dalším grafu vidíme srovnání výsledku hospodaření z hlavní a hospodářské činnosti. Hospodářská činnost by měla převážně sloužit ke krytí případných ztrát z hlavní činnosti. U Ligy tomu bohužel tak není. V nejvíce ztrátových letech 2012 a 2014 byla ztráta z vedlejší činnosti mnohem vyšší než ztráta z hlavní činnosti. Za nejvyšší ztrátu v roce 2014 mohla položka Odpis nedobytné pohledávky, která společnost stála 602 tis. Kč.

V roce 2012 jsou nejvyšší položkou vedlejší činnosti Osobní náklady, které jsou však s ostatními roky srovnatelné. Problém bychom tak mohli hledat ve výnosech. Zde je položka Tržby z prodeje služeb nižší než v ostatních letech. Blíže se na jednotlivé náklady a výnosy podíváme dále.



Graf 1: Srovnání výsledků hospodaření z hlavní a hospodářské činnosti v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

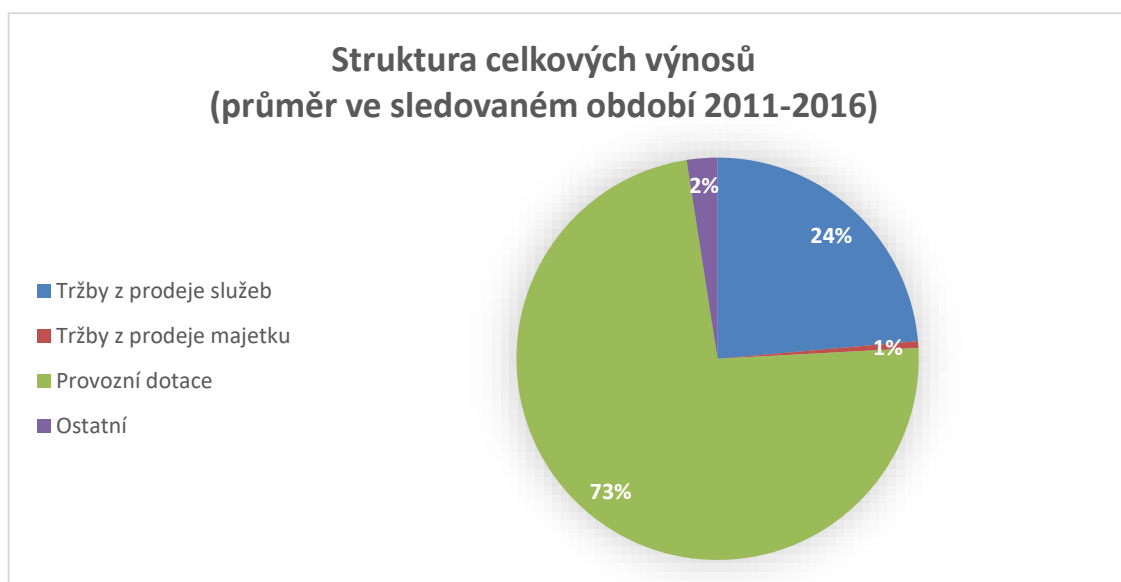
3.1.2 Analýza výnosů

Jednotlivé výnosy dělí společnost ve svých výkazech na *Tržby z prodeje služeb*, *Tržby z prodeje majetku*, *Provozní dotace* a *Ostatní výnosy*. V tabulce č. 2 můžeme vidět vyčíslení těchto výnosů ve sledovaném období 2011-2016 rozdělené na hlavní a vedlejší činnost. Nejvyšší položkou jsou kromě roku 2014 provozní dotace. Na druhou stranu zde nenajdeme žádné dary.

Z grafu č. 2 je také patrné, že provozní dotace tvoří ve sledovaném období téměř 75 % celkových výnosů. Druhou nejvyšší položkou jsou pak Tržby z prodeje služeb.

Tabulka 2: Struktura výnosů z hlavní a hospodářské činnosti v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

VÝNOSY (v tis. Kč)	2011		2012		2013	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
Tržby z prodeje služeb	672	1 252	140	944	165	775
Tržby z prodeje majetku	140	94	0	45	0	0
Provozní dotace	7 099	1 875	5 254	379	5 323	228
Ostatní	0	637	0	146	0	151
	2014		2015		2016	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
Tržby z prodeje služeb	2 979	994	3 174	720	158	185
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	0	0	0
Provozní dotace	911	0	6 621	0	10 117	0
Ostatní	0	0	74	0	261	0



Graf 2: Struktura výnosů v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Tržby z prodeje služeb

V tabulce č. 3 můžeme vidět tržby z prodeje služeb ve sledovaném období. Mezi tyto služby patří vedení účetnictví pro celkem 7 subjektů (z nichž 5 organizací je také neziskových), dále vykonávání poradenské služby pro sociální podniky v oblasti účetnictví. Z těchto služeb společnost netvoří žádné pracovní místo. Mezi tržby z prodeje

služeb patřilo také do konce roku 2015 provozování Malých technických služeb. Z této tabulky je také patrné, že na těchto tržbách měla vyšší podíl hospodářská činnost společnosti.

Tabulka 3: Tržby z prodeje služeb v letech 2011-2016

(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Tržby z prodeje služeb v tis. Kč		Podíl na celkových výnosech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	672	1 252	5,71	10,64
2012	140	944	2,03	13,67
2013	165	775	2,48	11,69
2014	2 979	994	61,00	20,35
2015	3 174	720	29,97	6,80
2016	158	185	1,47	1,73

Hodnota *Tržeb z prodeje služeb* se pohybovala v letech 2011-2013 na přibližně stejné úrovni, v roce 2014 pak stoupla na téměř čtyřnásobek. Nárůst tržeb v letech 2014 a 2015 byl způsoben smlouvou mezi společností Liga o.p.s. a městem Bruntál, kdy Liga byla dodavatelem sociálních služeb a každý měsíc tyto služby městu fakturovala. I když město získalo finanční prostředky na tyto služby z dotací Moravskoslezského kraje, nejednalo se o klasickou dotaci společnosti. Změnilo se také procentuální zastoupení tržeb v celkových výnosech. To však bylo také způsobeno velkým poklesem provozních dotací, jak uvidíme dále.

Společnost měla s městem Bruntál tuto smlouvu uzavřenou každý rok, jen v letech 2014 a 2015 získalo město na tyto služby dotaci z Moravskoslezského kraje. I když se společnost snažila udržet smlouvu s městem ve stejné výši jako v letech 2014 a 2015, nepodařilo se jí to z důvodu omezeného rozpočtu města.

Z grafu č. 3 je patrné, že tržby z hospodářské činnosti ve sledovaném období klesají. Což je způsobeno nižším zájmem o účetní poradenství. Společnost by se tak měla více zaměřit na lepší propagaci těchto služeb. Je to tedy jedna z možností, které se budu věnovat v návrhové části této práce. Z grafu je dále patrné, že tržby z hlavní činnosti jsou spíše nárazové. Společnost by se tak měla snažit získat lepší smlouvu s městem na delší časové období.



Graf 3: Vývoj tržeb z prodeje služeb v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Tržby z prodeje majetku

Tržby z prodeje majetku byly ve výkazu společnosti zastoupeny pouze v letech 2011 a 2012 a to v následující výši.

Tabulka 4: Tržby z prodeje majetku v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Tržby z prodeje majetku v tis. Kč		Podíl na celkových výnosech v %	
	hlavní	hospodářská	Hlavní	hospodářská
2011	140	94	1,19	0,80
2012	0	45	0,00	0,65
2013	0	0	0,00	0,00
2014	0	0	0,00	0,00
2015	0	0	0,00	0,00
2016	0	0	0,00	0,00

V roce 2011 se jednalo o výnosy z prodeje dlouhodobého finančního majetku a prodeje dlouhodobého nehmotného majetku, v roce 2012 pak mezi tyto tržby patří pouze výnosy z prodeje dlouhodobého finančního majetku. Z toho také plyne, že společnost nepočítá s dalšími výnosy z této položky.

Provozní dotace

Provozní dotace tvoří největší část výnosů společnosti. V následující tabulce vidíme výši provozních dotací v jednotlivých letech sledovaného období rozdělené na hlavní a hospodářskou činnost.

Tabulka 5: Provozní dotace v letech 2011-2016

(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Provozní dotace v tis. Kč		Podíl na celkových výnosech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	7 099	1 875	60,32	15,93
2012	5 254	379	76,06	5,49
2013	5 323	228	80,14	3,43
2014	911	0	18,65	0,00
2015	6 621	0	62,53	0,00
2016	10 117	0	94,37	0,00

Z této tabulky lze vyvodit, že společnost Liga o.p.s. je z velké části financována z dotací. Z výročních zpráv pak víme, že jsou to převážně dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí, Operačních programů Evropského sociálního fondu a dotace z Moravskoslezského kraje.

Evropský sociální fond, jehož řídicím orgánem pro Českou republiku je Ministerstvo práce a sociálních věcí, přerozděluje podporu z fondů EU pomocí tzv. operačních programů na různě dlouhá programová období. V letech 2006-2013 byl uskutečněn operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Aktuálně běží operační program Zaměstnanost na programové období 2014-2020.

Tyto operační programy jsou určeny převážně k podpoře zaměstnanosti, k pomoci zaměstnanci adaptovat se u nového zaměstnavatele a k podpoře dalšího vzdělávání. Tyto programy také napomáhají sociálnímu začleňování, modernizaci veřejných služeb a veřejné správy.

OP Zaměstnanost tvoří několik oblastí, které popisují a vymezují podporované aktivity v daném období. V průběhu celého operačního programu jsou pak vypisovány v jednotlivých oblastech tzv. výzvy. Každá výzva přesně určuje, na jaké aktivity se lze zaměřit, pro koho jsou určeny nebo jak velké dotace jsou poskytovány.

Aby společnost dotace získala, musí podat vypracovanou projektovou žádost. Ta musí splňovat určitá pravidla a kritéria obsažená v dané výzvě. Dále prochází žádost schvalovacím procesem, ve kterém se rozhodne, zda bude žádost schválena či nikoliv.

Ztráta, kterou společnost měla v roce 2014 byla způsoben právě přechodným obdobím mezi operačními programy. OP Lidské zdroje a zaměstnanost končil právě v roce 2013. Všechny další projekty začínaly až v letech 2015 a 2016. Získané projekty si blíže představíme v části fundraisingové aktivity.

Z tabulky je dále patrné, že společnost získala dotace v letech 2011-2013 i na svou hospodářskou činnost. Jednalo se o dotaci na podporu účetního poradenství.

Ostatní výnosy

Ostatní výnosy jsou pro společnost téměř zanedbatelné. Ve většině případech plynou z bonusů za vedení účtu v bance, za prominutí a vrácení penále od zdravotních pojišťoven za pozdní úhradu pojistného apod. Mezi tyto výnosy patřila v letech 2015-2016 také tzv. „potravinová banka“.

Tabulka 6: Ostatní výnosy v letech 2011-2016

(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Ostatní výnosy v tis. Kč		Podíl na celkových výnosech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	0	637	0,00	5,41
2012	0	146	0,00	2,11
2013	0	151	0,00	2,27
2014	0	0	0,00	0,00
2015	74	0	0,70	0,00
2016	261	0	2,43	0,00

Dary

Ve výnosech bohužel nenajdeme položku dary. Společnost by mohla oslovit podnikatele a firmy v okolí s prosbou o finanční dary. Je to tedy jedna z možností, které se budou věnovat v návrhové části.

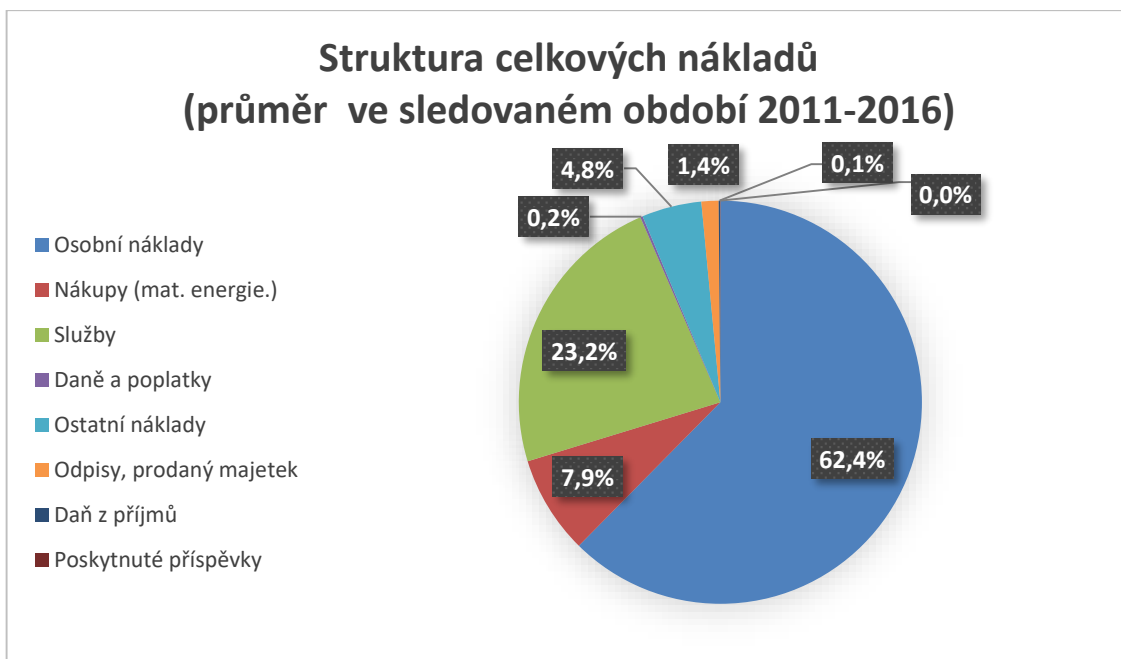
3.1.3 Analýza nákladů

Z následující tabulky je patrné, že největší náklady společnosti tvoří osobní náklady, což jsou mzdy zaměstnanců a s nimi spojené zákonné pojištění.

Tabulka 7: Struktura nákladů v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

NÁKLADY (v tis. Kč)	2011		2012		2013	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
Osobní náklady	5 691	2 175	5 282	657	4 750	425
Nákupy (mat. energie.)	678	199	273	437	399	185
Služby	1 102	680	186	635	450	378
Daně a poplatky	2	21	0	15	0	17
Ostatní náklady	0	306	0	434	0	194
Odpisy, prodaný majetek	300	183	0	30	0	30
Daň z příjmů	0	54	0	0	0	0
Poskytnuté příspěvky	0	0	0	0	0	0
	2014		2015		2016	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
Osobní náklady	3 076	635	3 572	129	4 954	0
Nákupy (mat. energie.)	251	262	205	76	957	37
Služby	1 058	589	5 382	7	1 205	0
Daně a poplatky	0	9	0	18	15	0
Ostatní náklady	0	762	0	499	214	0
Odpisy, prodaný majetek	0	30	0	31	88	0
Daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté příspěvky	0	0	0	4	9	0

V tabulce č. 7 pozorujeme v roce 2016 téměř u všech nákladů jejich snížení. To je způsobeno tím, že společnost zařadila svou hospodářskou činnost (poskytování účetnictví a účetní poradenství) mezi svou hlavní činnost. Náklady na služby v hodnotě 37 tis. Kč jsou ze smlouvy s jedním subjektem, kterému končila smlouva v první polovině roku 2016. A společnost se je rozhodla zařadit ještě pod svou hospodářskou činnost.



Graf 4: Struktura nákladů ve sledovaném období 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Z grafu je patrné, že průměrně 62 % tvoří každý rok osobní náklady, ve kterých jsou zahrnuty jak mzdové náklady, tak i povinné pojištění apod. Druhou největší položkou jsou pak nakupované služby.

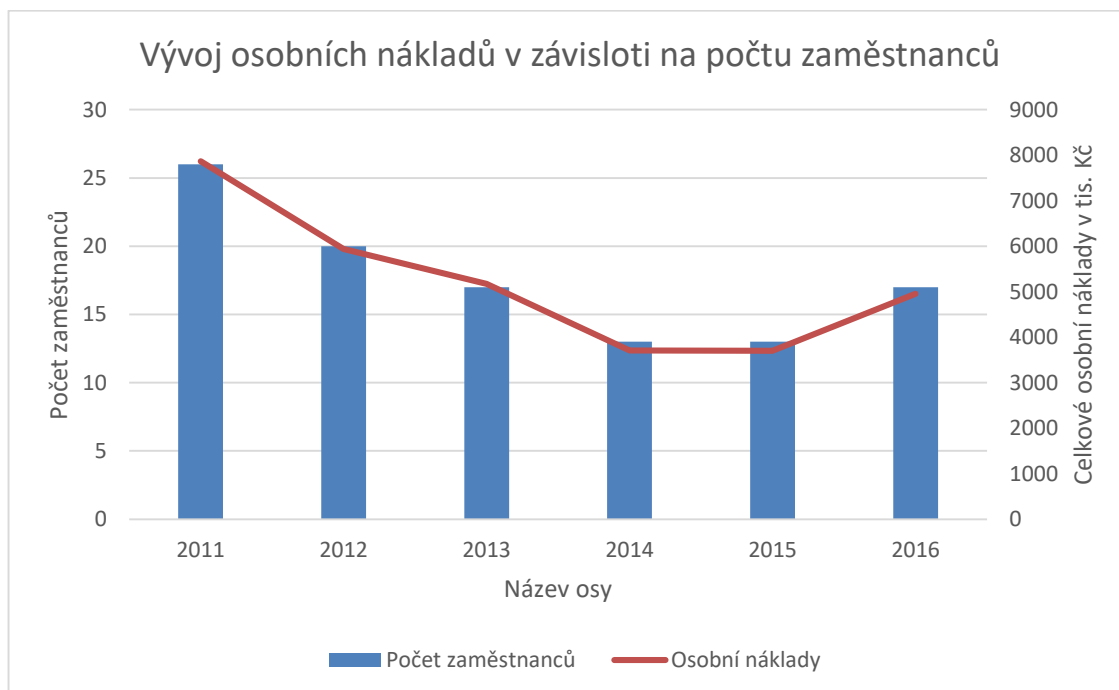
Osobní náklady

Položka osobní náklady tvoří ve výkazech společnosti téměř každý rok nevyšší podíl. Výjimku tvoří rok 2015, kdy jsou nejvyšší položkou náklady na služby. Jak je patrné z tabulky č. 8, není to způsobeno klesajícími osobními náklady. Ty jsou téměř stejné jako rok předchozí.

Tabulka 8: Osobní náklady v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Osobní náklady v tis. Kč		Podíl na celkových nákladech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	5 691	2 175	49,96	19,09
2012	5 282	657	66,45	8,27
2013	4 750	425	69,57	6,22
2014	3 076	635	46,10	9,52
2015	3 572	129	36,01	1,30
2016	4 954	0	66,24	0,00

Osobní náklady jsou závislé na zrovna probíhajících projektech a přijímání nových pracovníků např. na pozice projektový manažer či poradci apod. Na dalším grafu vidíme, jak se ve sledovaném období měnily osobní náklady v závislosti na počtu zaměstnanců. V roce 2016 bylo v Lize zaměstnáno celkem 17 osob.



Graf 5: Vývoj osobních nákladů v závislosti na počtu zaměstnanců v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Spotřebované nákupy

Spotřebované nákupy, mezi něž patří veškerý spotřebovaný materiál a energie, které pro svou činnost společnost potřebuje (kancelářské potřeby, hygienické potřeby, potraviny, vybavení pro děti a mládež do realizovaných projektů sociálních služeb apod.), se dařilo společnosti každým rokem snižovat. Je to způsobeno hlavně snižujícím se počtem dotačních projektů a také ukončením činnosti Malých technických služeb. V roce 2016 se Spotřebované nákupy zvýšily. Je to jednak novými projekty, které společnost v tomto roce rozjela a také otevřením Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež Vrboň pod Pradědem.

Z tabulky dále vyplývá, že se snižují náklady na spotřebovaný materiál a energie z hospodářské činnosti. To je způsobeno tím, že společnost v posledních letech poskytovala méně služeb (vedení účetnictví, poradenství) než na začátku sledovaného období.

Tabulka 9: Spotřebované nákupy v letech 2011-2016

(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Spotřebované nákupy v tis. Kč		Podíl na celkových nákladech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	678	199	5,95	1,75
2012	273	437	3,43	5,50
2013	399	185	5,84	2,71
2014	251	262	3,76	3,93
2015	205	76	2,07	0,77
2016	957	37	12,80	0,49

Služby

Mezi náklady na služby patří jednak náklady na reprezentaci, náklady na opravy a údržbu a cestovné. Hlavní položkou je nájemné objektů, ve kterých společnost vykonává svou činnost a nájemné zařízení pro Malé technické služby. Dále se v nakupovaných službách promítají i náklady za zaměstnance u jiných zaměstnavatelů, kteří tyto náklady pak vedou jako osobní náklady.

Tabulka 10: Služby ve sledovaném období 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Služby v tis. Kč		Podíl na celkových nákladech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	1 102	680	9,67	5,97
2012	186	635	2,34	7,99
2013	450	378	6,59	5,54
2014	1 058	589	15,86	8,83
2015	5 382	7	54,26	0,07
2016	1 205	0	16,11	0,00

V roce 2015 vidíme prudký nárůst nákladů na služby. To je způsobeno jednoletým projektem na konci roku 2014 z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Právě ve službách se promítly proplácené mzdové příspěvky zaměstnavatelům ve výši 3,6 miliónu Kč. Nebyly to mzdové náklady samotné společnosti, nýbrž osobní náklady u jednotlivých zaměstnavatelů. Právě tyto náklady se účtovaly do služeb.

Ostatní náklady

V ostatních nákladech tvoří největší položku smluvní pokuty a penále, kromě roku 2014, kdy z celkové částky ostatních nákladů tvořily 602 tis. Kč odpisy nedobytné pohledávky. Mezi ostatní náklady patří také bankovní poplatky, výpisy ze zdravotní dokumentace, vstupní lékařské prohlídky, jízdné klientů v sociálních službách apod.

Tabulka 11: Ostatní náklady v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Ostatní náklady v tis. Kč		Podíl na celkových nákladech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	0	306	0,00	2,69
2012	0	434	0,00	5,46
2013	0	194	0,00	2,84
2014	0	762	0,00	11,42
2015	0	499	0,00	5,03
2016	214	0	2,86	0,00

Odpisy, prodaný majetek

V roce 2011 tvoří položku odpisy, prodaný majetek hlavně zůstatková cena za prodaný dlouhodobý majetek v hodnotě 300 tis. Kč. Zbytek, stejně jako v dalších letech, tvoří pravidelné odpisy dlouhodobého majetku, konkrétně osobního automobilu, který společnost využívá pro výkon svých služeb.

Tabulka 12: Odpisy, prodaný majetek v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Odpisy, prodaný majetek v tis. Kč		Podíl na celkových nákladech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	300	183	2,63	1,61
2012	0	30	0,00	0,38
2013	0	30	0,00	0,44
2014	0	30	0,00	0,45
2015	0	31	0,00	0,31
2016	88	0	1,18	0,00

Poskytnuté příspěvky

Společnost také v posledních dvou letech poskytla příspěvky. Konkrétně jsou to členské příspěvky organizacím, kterých je společnost Liga o.p.s. členem, Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, z.s., MAS Hrubý Jeseník, z.s., Klastř sociálních inovací a podniků – Sinec, z.s. a Potravinová banka.

Tabulka 13: Poskytnuté příspěvky v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Rok	Poskytnuté příspěvky v tis. Kč		Podíl na celkových nákladech v %	
	hlavní	hospodářská	hlavní	hospodářská
2011	0	0	0,00	0,00
2012	0	0	0,00	0,00
2013	0	0	0,00	0,00
2014	0	0	0,00	0,00
2015	0	4	0,00	0,04
2016	9	0	0,12	0,00

3.2 Fundraisingové aktivity společnosti Liga o.p.s.

Společnost Liga o.p.s. nemá vlastního fundraisera a nevyužívá těchto služeb ani externě. Důvodem jsou nejenom další náklady na tuto pozici, ale také obavy z toho, že by pozice fundraisera ve společnosti mohla u případných sponzorů vyvolat negativní reakce. Práci fundraisera aktivně provádí sama ředitelka společnosti Bc. Jana Juřenová MSc.

Dotace

Jak jsme z dosavadní analýzy zjistili, hlavním zdrojem finančních prostředků pro poskytování sociálních služeb jsou dotace a příspěvky z dotačních programů Moravskoslezského kraje, Ministerstva práce a sociálních věcí a Evropských sociálních fondů. Paní ředitelka aktivně jednotlivé výzvy k dotačním programům vyhledává a podává žádosti k získání dotací. Jak jsem již v této práci zmínil, společnost musí vypracovat projektovou žádost, která musí splňovat daná pravidla a kritéria obsažená v dané dotační výzvě. Dále prochází žádost schvalovacím procesem, který rozhodne, zda společnost získá finanční prostředky pro uskutečnění projektu. Přibližně 70 %, ze všech podaných projektů, se společnosti daří získat a následně realizovat.

Společnost nepotřebuje před podáním projektu disponovat žádným finančním majetkem, neboť všechny projekty, které realizuje, jsou financovány ex-ante, neboli zálohově. Společnost dostane na začátku projektu 40 % z celkového schváleného rozpočtu projektu a dále vyúčtovává zbytek částky.

Další neméně důležitou položkou jsou dotace od města Bruntál, které společnost aktivně podporuje již od samého začátku, a to ať už formou dotací, kde je stejně jako u předchozích dotací nutno vypracovat projektovou žádost a čekat na schválení, či formou smlouvy o poskytování sociálních služeb. Pokud se jedná o smlouvu o poskytování sociálních služeb, jsou veškeré výnosy započítávány jako tržby z prodeje služeb, nikoliv provozní dotace. Toho jsme si mohli všimnout ve sledovaných letech 2014 a 2015, kdy výnosy z této smlouvy činily každý rok více jak 3 mil. Kč.

Všechny získávané dotace, ať už z Evropského sociálního fondu, MPSV, či města Bruntál, jsou nejistým příjmem. Všechny dotační programy jsou vypisovány průběžně a společnost tak dopředu neví, zda bude dotační výzva vypsána, zda bude splňovat její podmínky a zda tuto dotaci získá.

Společnost se však snaží získávat dotace i od jiných subjektů. V roce 2013 se společnosti podařilo získat finanční prostředky od Rady vlády pro záležitosti romské menšiny, na realizaci projektu Komunitní práce na Osoblažsku. Celková hodnota tohoto projektu byla 812 tis. Kč. Od Rady získala společnost dotaci ve výši 350 tis. Kč a zbytek od Moravskoslezského kraje. V roce 2015 zase získala Liga finance na projekt Klub pro rodiny v rámci grantu z Evropských hospodářských fondů. Výše přiděleného grantu činila 495 tis. Kč.

Realizované projekty

Společnost Liga o.p.s. ve sledovaném období 2011-2016 úspěšně realizovala nebo začala realizovat celkem jedenáct projektů, z nichž osm je přímo a v plné výši financováno z Evropských sociálních fondů. Z těchto osmi projektů Liga podávala projektovou žádost na sedm projektů. Dvouletý projekt s názvem „*Podpora sociálních služeb v sociálně vyloučených lokalitách MSK II*“ nepodávala přímo Liga, ale Moravskoslezský kraj, se kterým se Liga na realizaci projektu podílela. Náklady projektu činily více jak 33 194 tis. Kč

Mezi nejúspěšnější projekty patří projekt „*Pracovní příležitosti v Bruntále*“, který byl realizován od října 2014 do konce října 2015. Projekt si dával za cíl zvýšit zaměstnanost v Bruntále a blízkém okolí. Do projektu bylo zapojeno celkem 40 osob, kteří byli nezaměstnaní déle než 9 měsíců. Těmto osobám byly poskytnuty motivační kurzy a kurzy komunikačních dovedností a pokud bylo potřeba, tak také rekvalifikační kurzy. Pro lepší motivaci zaměstnavatelů z blízkého okolí Bruntálu k zapojení do projektu byla nabídnuta možnost čerpat finanční příspěvky ve výši 16 500 Kč měsíčně po dobu 9 měsíců, přičemž museli pracovníka zaměstnat alespoň na jeden rok. Výsledkem bylo zaměstnání 80 % klientů projektu. Celkové náklady projektu činily 7 555 tis. Kč.

Na tento projekt, díky jeho úspěšnosti, navázala Liga projektem „*Pracovní příležitosti v Bruntále II*“. Ten má za cíl navázat spolupráci s 30 osobami nezaměstnanými déle než 5 měsíců, z nichž má alespoň 21 osobám zajistit dlouhodobé pracovní místo. Projekt probíhá od září 2016 do srpna 2018. Liga na něj získala dotaci ve výši 5 430 975 Kč.

Jeden z největších projektů, na který Liga získala dotaci je projekt „*Šance pro všechny*“. Liga na tento tříletý projekt získala z operačního programu Zaměstnanost dotaci ve výši 15 757 tis. Kč. Projekt byl zahájen v září 2016 a plánované ukončení je v červnu 2019.

Klade si za cíl pomoci osobám ze sociálně vyloučených lokalit Bruntálu s jejich osobními i pracovními problémy. Zapojit je do společenského a pracovního života, a pomoci jim zkvalitnit životy pomocí motivačních a akvizičních činností.

Tabulka 14: Seznam realizovaných projektů a jejich prioritní osa

(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Název projektu	Prioritní osa
Zvyšování zaměstnatelnosti osob z vyloučené romské komunity	Sociální integrace a rovné příležitosti
Komunitní centrum Dlouhá	Sociální integrace a rovné příležitosti
Finanční gramotnost – východisko z dluhových pastí	Sociální začleňování a boj s chudobou
Podpora sociálních služeb v sociálně vyloučených lokalitách MSK II	Sociální integrace a rovné příležitosti
Pracovní příležitosti v Bruntále	Aktivní politiky trhu práce
Šance pro všechny	Sociální začleňování a boj s chudobou
Pracovní příležitosti v Bruntále II	Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly
Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Vrbenska	Sociální začleňování a boj s chudobou

V tabulce č. 14 vidíme všechny projekty financované z Evropských sociálních fondů a jejich prioritní osy neboli tematické cíle, které projekt musí splňovat. Liga se za celou dobu svého fungování nikdy nepokusila žádat o projekt, který by nějak vybočoval z cílů společnosti.

Dary

Z dosavadní analýzy jsme také zjistili, že společnost nemá mezi výnosy žádné dary. To je způsobeno také tím, že o žádné finanční dary ani aktivně nežádá, a většina fundraisingových aktivit je věnována právě dotacím a jiným činnostem. Dary jsou tedy jednou z možností, které se budu věnovat v návrhové části.

Vlastní činnost

Dále můžeme za aktivní fundraising považovat pořádání kulturních a společenských akcí, které nejenom začleňují cílovou skupinu Ligy o.p.s. do aktivního života a společnosti, ale jsou otevřené i široké veřejnosti. A třeba právě prodejem výrobků, které jejich klienti vyrobili, či provozováním stánků s občerstvením na těchto akcích apod. získává Liga další finanční prostředky pro svou činnost.

V roce 2015 Liga o.p.s. oslavila 25. výročí od svého založení v roce 1990 slavnostní konferencí, kde představila všechny své dosavadní projekty a služby, ale také svou vizi do budoucna.

Společnost Liga o.p.s. spolupracuje také s dalšími institucemi či neziskovými organizacemi jako je například dětský tábor ve Vrbně pod Pradědem, nezisková organizace Althaia o.p.s. z Osoblahy či firma Eko-kom a.s., které společnosti sice neposkytují finanční dar, nýbrž se podílí na uskutečňování projektů a společenských akcí pro klienty společnosti. Mezi tyto akce patří např. odpolední besedy, přednášky na témata, která zajímají klienty společnosti, dále různé soutěže či návštěvy zajímavých objektů, jako je např. zámek v Bruntále.

Mezi vlastní činnost, ze které se snaží Liga získávat finanční zdroje, patří také již zmínované zpracovávání a vedení personální a účetní agendy obchodním společností a neziskovým organizacím, a vedení seminářů a poradenství pro začínající neziskové organizace a spolky.

3.3 Zhodnocení hospodaření a současných fundraisingových aktivit

Z dosavadní analýzy hospodaření společnosti jsme zjistili, že je společnost financována převážně z veřejných zdrojů, a to ze zdrojů Ministerstva práce a sociálních věcí, Evropského sociálního fondu, Moravskoslezského kraje a města Bruntál. Společnosti se téměř každý rok daří získávat nové dotační projekty z Evropského sociálního fondu, který tvoří největší část jejich výnosů. Dotace celkově tvoří ve výnosech každým rokem průměrně 80 %. V roce 2014, kdy byl přechod na nový operační program Evropského sociálního fondu, tvořily provozní dotace společnosti pouze 18 % z celkových výnosů. To je také důvod, proč se v tomto roce společnost potýkala se ztrátou více jak 1,5 mil. Kč. Společnost se na toto období dostatečně nepřipravila.

Další důležité dotace společnosti plynou z Moravskoslezského kraje a z města Bruntál. Nárazově získává společnost dotace i od jiných subjektů jako je Rada vlády či Evropské hospodářské fondy.

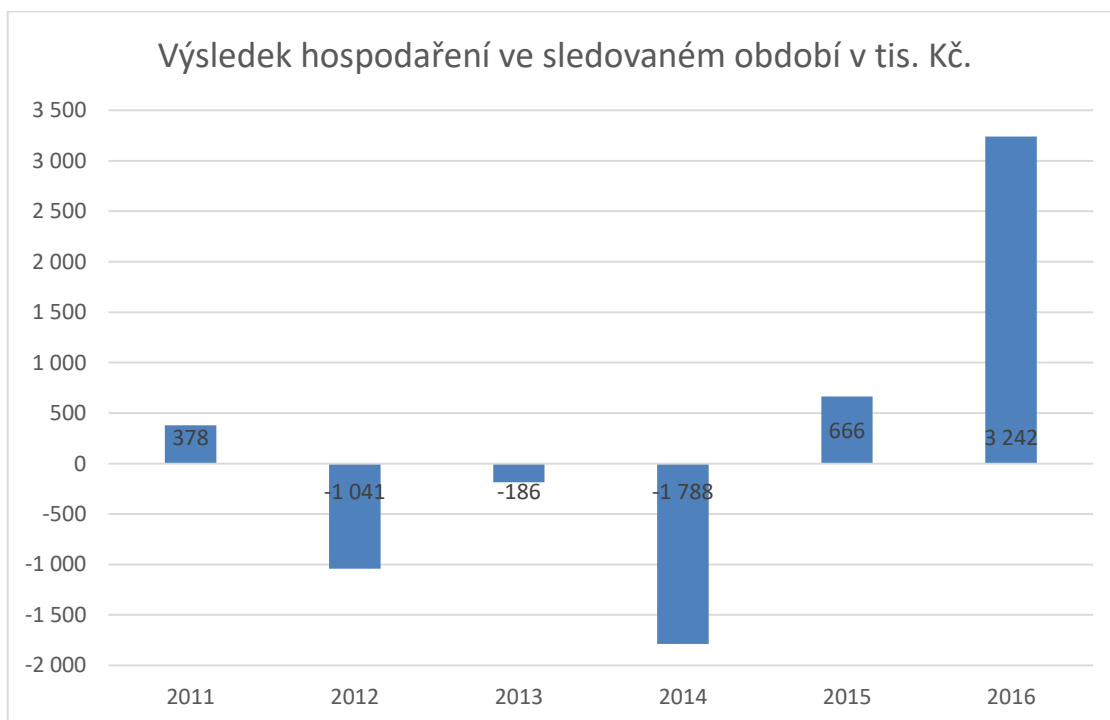
Tržby z vlastní činnosti tvoří až na rok 2014 mnohem menší část výnosů. Průměrně je to 24 %. Zjistili jsme také, že společnost má uzavřenou smlouvu o poskytování sociálních služeb s městem Bruntál, kdy tuto smlouvu pravidelně obnovuje. Díky této

smlouvě byly výnosy z Tržeb z prodeje služeb v letech 2014 a 2015 mnohonásobně vyšší. Bohužel se společnosti již nepodařilo získat smlouvu v takové výši. Z toho důvodu tvoří Tržby z prodeje služeb pouze přibližně 15 % celkových výnosů. Výnosy z tržeb jsou pak vytvářeny hlavně hospodářskou činností.

V roce 2016 společnost poskytované účetnictví a účetní poradenství zařadila mezi svou hlavní činnost. Do té doby hospodářská činnost byla spíše ztrátová. Je tedy zapotřebí najít možnosti, jak zlepšit tyto služby a také formu prezentace.

Největší část nákladů ve společnosti tvoří osobní náklady, ve kterých jsou zahrnuty jak mzdové náklady, tak náklady na povinné pojištění apod. Zjistili jsme, že osobní náklady jsou závislé na právě probíhajících projektech, kdy se do nových projektů přijímají především zaměstnanci na pozici projektový manažer či poradce. Osobní náklady tvoří společnosti průměrně 62 % celkových nákladů.

Velkou část nákladů tvoří také náklady na Služby. V těchto nákladech jsou zahrnuty i proplacené mzdové náklady zaměstnavatelům klientů společnosti. Celkově se náklady odvíjí od počtu a velikosti právě realizovaných projektů.



Graf 6: Výsledek hospodaření v letech 2011-2016
(Vlastní zpracování dle Liga o.p.s., 2011-2016)

Jak je patrné z grafu č. 6, společnost Liga o.p.s. se ve třech letech sledovaného období nacházela ve ztrátě, a i když není u neziskových organizací cílem vykázat zisk, je tento stav alarmující. Společnost by tak měla zvážit opatření, která by tomuto stavu předcházela. Společnosti se však podařilo získat nové projekty, díky kterým má výsledek hospodaření v posledních letech sledovaného období vzrůstající tendenci.

V rámci zhodnocení fundraisingových aktivit společnosti jsme zjistili, že společnost nemá vlastního ani externího fundraisera. Všechny činnosti fundraisera vykonává sama ředitelka společnosti, která se zaměřuje hlavně na získávání dotací a spolu s vedoucími sekcí sociálně podnikatelských aktivit a sociálních služeb plánují konání kulturních a společenských akcí. Dotace se paní ředitelce daří získávat zhruba ze 70 % a to hlavně na dlouhodobé projekty.

Společnost ani v jednom sledovaném roce nevykázala žádné výnosy z darů. To, jak víme, je způsobeno hlavně neaktivitou ze strany ředitelky, která se zaměřuje hlavně na získávání dotací. Společnost by však měla začít žádat o dary sama, neboť tak přichází o cenné finanční zdroje. Jelikož jsou dary jednou ze součástí fundraisingu, budeme se jimi zabývat v návrhové části.

Liga také pořádá mnoho kulturních a společenských akcí jak pro své klienty, tak pro širokou veřejnost. Pro děti a mládež pořádá různé tematické besedy nebo taneční a hudební vystoupení. Ve spolupráci s dalšími organizacemi pořádá dětské tábory nebo různé výlety po okolí. Z této činnosti sice neplynou Lize žádné výnosy, ale napomáhá tak uskutečňovat své poslání.

Společnosti se také daří každý rok naplňovat svůj cíl. Pomáhá nezaměstnaným najít novou práci a také pomáhá začleňovat děti, mládež i celé rodiny ze sociálně vyloučených oblastí aktivně do života.

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z analytické části této bakalářské práce vyplívá, že společnost Liga o.p.s. nemá zcela pokryté všechny možnosti fundraisingu. V této části se tedy budeme zabývat možnostmi, jak pro společnost získat další zdroje financování jejich aktivit.

4.1 Rozšíření stávajících služeb

Dotační poradenství

Společnost Liga jako hospodářskou činnost vykonává účetní poradenství a vedení účetnictví pro celkem 7 podnikatelských a neziskových subjektů. Jelikož má v oblasti podávání dotačních žádostí dlouholetou praxi, bude společnost tuto svou činnost nadále rozvíjet a aktivně ji nabízet více subjektům, ať už jsou to malí či velcí podnikatelé, neziskové organizace a spolky, či obce a příspěvkové organizace, které s touto problematikou nemají takové zkušenosti, ale rádi by o dotace zažádaly.

Společnost v tuto chvíli nikde aktivně tuto službu nenabízí, v tom by ji velmi mohly pomoci nové webové stránky, kde by mohla prezentovat výsledky úspěšných dotačních žádostí.

Než Liga začne dotační poradenství aktivně nabízet, vytvoří si seznam případných klientů. Bude se jednat zejména o neziskové organizace, obce a města v širokém okolí. V seznamu bude hlavně aktualizovaný emailový a telefonní kontakt na osobu, která má či by mohla mít tuto činnost na starosti.

V rámci dotačního poradenství bude společnost zjišťovat a monitorovat připravované a již vystavené dotační výzvy. Spolu s tím bude rozesílat emaily neziskovým organizacím a samosprávným celkům s nabídkou nalezených výzev. Pokud o danou nabídku organizace projeví zájem, proběhne bezplatná konzultace. Po této konzultaci uzavře Liga s danou společností smlouvu o poskytování dotačního poradenství.

V rámci spolupráce Liga sepíše projektový záměr, který může obsahovat projektovou dokumentaci a studii proveditelnosti. Cena za tyto součásti se pak určuje zvlášť. Po celou dobu sepisování žádosti budou probíhat pravidelné konzultace a doplňování případných příloh. Po podání projektové žádosti Liga vyfakturuje všechny služby. Poté spolupráce

končí nebo, v případě zájmu, Liga dále pomáhá společnosti s administrativní částí projektu.

Cena poradenství se bude odvíjet od toho, kam se bude dotační žádost podávat. V případě podávání žádosti ke krajskému úřadu se bude cena pohybovat v rozmezí 5-10 tis. Kč. Druhá možnost je žádost u Ministerstva práce a sociálních věcí, kde je cena dána v rozmezí 13-17 tis. Kč. Poslední a zároveň nejsložitější žádostí je žádost o dotace z Evropských sociálních fondů, kde se cena poradenství bude pohybovat dle finanční náročnosti připravované žádosti. U větších projektů 1 %, u menších projektů až 3 % z připravovaných nákladů projektu. Všechny tyto ceny se odvíjí od cen obvyklých. Poradce bude po zpracování schopen sepsat až 10 žádostí ke kraji nebo až 2 žádosti k ESF. Průměrně tedy společnost získá výnosy ve výši až 100 000 Kč měsíčně, což je 1 200 tis. Kč ročně.

Tabulka 15: Cena dotačního poradenství

Poskytovatel dotace	Cena
Moravskoslezský kraj	5-10 tis. Kč
Ministerstvo práce a sociálních věcí	13-17 tis. Kč
Evropský sociální fond	1-3 % z ceny projektu

V nákladech na dotační poradenství je počítáno se mzdou a úrazovým pojištěním zaměstnance, s náklady na služební automobil, mobilní telefonem s neomezeným voláním a internetem, notebookem a všemi potřebnými kancelářskými potřebami. Zároveň se počítá, že pracovník bude chodit na pravidelná školení. Celkem jsou tedy náklady na pracovníka vyčísleny na 47 800 Kč měsíčně.

Liga o.p.s. nemá v současné době žádného pracovníka, který by danou činnost mohl vykonávat na hlavní pracovní poměr. Bude tedy zapotřebí takového pracovníka najít a zaškolit.

Tabulka 16: Náklady dotačního poradenství

Náklad	Cena
Mzdové náklady na pracovníka	33 500 Kč
Úrazové pojištění zaměstnance	500 Kč
Leasing auta + cestovné	10 000 Kč
Mobilní telefon + služby	800 Kč
Notebook	1 000 Kč
Kancelářské potřeby	1 000 Kč
Školení	1 000 Kč
Celkem	47 800 Kč

Liga může z dotačního poradenství získat přibližně 626 tis. Kč ročně na své další aktivity. Společnost však může sehnat další finance z vypracování projektové dokumentace a studie proveditelnosti. Cena se odvíjí od náročnosti zpracování.

Školení Dotace zábavou

Mnoho firem a živnostníků, by si rádo o dotace žádalo samo. Mají s tím však malou či vůbec žádnou zkušenost. Proto jako další službu bude Liga nabízet školení „*Dotace zábavou*“. Na toto školení bude navíc navazovat právě služba Dotační poradenství, která v menší míře bude radit již proškoleným firmám.

Počet školení bude závislý od velikosti prvotního zájmu. Předpokladem jsou čtyři školení ročně. Školení bude pro maximálně 10 účastníků. Tento počet je zvolen nejen kvůli velikosti školící místnosti, který již má Liga k dispozici, ale zejména kvůli tomu, že se tak školitel bude moct více věnovat všem účastníkům školení.

Tabulka 17: Počet školení a účastníků

Počet školení/rok	4
Počet účastníku na školení	10
Celkem proškolených klientů/rok	40

Samotné školení bude vézt sama ředitelka společnosti Bc. Jana Juřenová MSc., která má ve společnosti s podáváním projektových žádostí největší zkušenosti. Školení z důvodu náročnosti bude koncipováno jako celodenní s pauzou na oběd. První polovina

školení bude věnována teorii, druhá polovina pak bude obsahovat praktické ukázky podávání žádostí.

Školení bude probíhat v areálu společnosti na Jezdecké ulici, kde má Liga nejen kanceláře, ale také školící místnost. V tomto areálu zároveň sídlí také sociální podnik Zelená dílna. Pro účastníky v rámci školení bude zajištěno nejen občerstvení a pitný režim, ale také oběd. Dále je v nákladech počítáno s reklamními předměty pro účastníky, propiska a blok s logem společnosti. Celkové výnosy jsou vyčísleny v tabulce č. 18.

Tabulka 18: Náklady školení

Náklad	Cena	Poznámka
školící místnost	0 Kč	vlastní školící prostory na Jezdecké ul.
mzdové náklady	0 Kč	-
občerstvení pro účastníky	1 600 Kč	160 Kč/osobu
kancelářské potřeby	500 Kč	50 Kč/osobu
Celkem	2 100 Kč	

Cena školení je stanovena na 1 500 Kč na osobu. Při plném obsazení školení budou přímé celkové výnosy společnosti 15 000 Kč. Dalším přínosem školení pro společnost může být případná žádost účastníků školení o dotační poradenství.

Tabulka 19: Výnosy školení

Výnosy	Cena	Poznámka
cena školení	15 000 Kč	1500 Kč/osobu
Celkem	15 000 Kč	

4.2 Dary

Ve finančních výkazech Ligy za sledované období 2011-2016 jsme nenalezli žádné finanční dary. Z analytické části víme, že společnost využívá z velké části hlavně dotační programy. Jak již víme z kapitoly 2.4.3 *Zdroje fundraisingu*, správný fundraiser by se měl snažit získávat dary dle dárcovské pyramidy, nejen od velkých významných dárců, ale i od menších individuálních dárců, ze kterých se mohou stát dárči pravidelní.

Fundraiser

Z analýzy víme, že společnost nemá člověka na pozici fundraisera. Jsou zde obavy, že by tato pozice „navíc“ mohla společnost spíše poškodit. Navíc se jedná o malou neziskovou organizaci, kde funkci fundraisera vykonává sama paní ředitelka.

Společnost Liga o.p.s. je významným partnerem města Bruntál a díky své historii a svým zkušenostem je také známá téměř v celém Moravskoslezském kraji. Sama paní ředitelka či osoba k tomu určená by měla obvolávat případné dárcce, ať už z řad malých živnostníků či středních a větších firem nejen v Moravskoslezském kraji. V ideálním případě by telefonista domluvil s případným dárcem výši daru, a ihned po ukončení hovoru dárci zaslal darovací smlouvu s již vyplněnými údaji dárcce i Ligy. Telefonista by měl být schopen obvolat přibližně 15-20 dárců za hodinu.

Další možností, kde získat finanční dary, jsou okolní města a obce. Jelikož se jedná o větší státní instituce, měla by sama paní ředitelka poslat dopis oficiální cestou, kdy starosty či jiné pracovníky, pověřené rozhodnutím v těchto věcech, požádá jménem společnosti o sponzorský dar.

Součástí těchto dvou návrhů je návrh darovací smlouvy a žádost o sponzorský dar vedení obce či města. Všechny tyto části jsou uvedeny v přílohách bakalářské práce.

Oba tyto návrhy jsou teoretické a velmi záleží na ochotě případných dárců. Větší šanci na získání finančního daru bude mít společnost, pokud tyto dary bude žádat v období Vánočních a Velikonočních svátků, kdy jsou dárci více ochotni přispět.

4.3 Rukodělné kurzy a prodej zboží

Společnost na podzim roku 2018 uspořádá rukodělné kurzy pro své klienty, kde budou společně vyrábět různé výrobky, které pak Liga může prodávat na vánočních trzích v Bruntále a dalších městech.

Rukodělné kurzy

Společnost Liga uspořádá v termínu říjen–listopad 2018 rukodělné kurzy, které se budou konat každých 14 dní v Nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež v Bruntále. Kurzy budou zaměřené na výrobu košíků z papíru, zdobení květináčů ubrouskovou technikou a pečení vánočních ozdob. Předpokládaná účast na každém kurzu je 30 osob a plyne

z obvyklé účasti na podobných kurzech společnosti. Tyto kurzy by vedly pracovnice společnosti.

Předpokládané náklady jsou vyčísleny v tabulce č. 20. Náklady na kurz *Výroba košíků z papírů* zahrnují tuhé lepidlo v tyčince, lepidlo Herkules, univerzální barvu Barakryl UNI lesk a špejle. Náklady neobsahují samotný papír, neboť papírové tyčinky se dají dělat z letáků či starých novin. Liga tak může klienty motivovat, aby letáky ze schránek nevyhazovali, ale uchovali právě pro tento kurz. Tent kurz je koncipován jako dvoudenní, kdy jeden den se vyrobí papírové ruličky, které potřebují dostatečně zaschnout a další den (za týden) se vyrobí samotné košíky. Účastník kurzu by měl být schopen vyrobit až dva košíky za kurz.

Náklady na kurz *Zdobení květináčů ubrousky* jsou vyčísleny na 3 023 Kč a zahrnují 20 květináčů o velikosti 9 cm, 20 květináčů o velikosti 15 cm, 20 květináčů o velikosti 20 cm, bílou barvu Balakryl UNI lesk, ubrousky s různou tematikou, lepidlo Herkules a lak ve spreji. Každý účastník kurzu si tak bude moct ozdobit 2 květináče.

Posledním kurzem je *Pečení vánočních ozdob* z nejedlého těsta. Předpokládané náklady ve výši 457 Kč zahrnují mouku, sůl, jutový provázek a vykrajovátko. Nezahrnují vodu a energie na troubu. Z počítaného množství může vzniknout 300 vánočních ozdob.

Tabulka 20: Náklady rukodělných kurzů

Náklady	Cena
Výroba košíků z papíru	1 205 Kč
Zdobení květináčů ubrousky	3 023 Kč
Výroba vánočních ozdob	457 Kč
Celkem	4685 Kč

Všechny tyto kurzy by měly předcházet vánočním trhům v Bruntále, které se konají v prosinci. Záměrem je, aby Liga mohla všechny výrobky vyrobené na kurzech právě na trzích prodávat. Spolu s těmito výrobky by Liga prodávala i vánoční svařák.

Aby Liga mohla na těchto trzích prodávat své výrobky, musí požádat město Bruntál o povolení. Spolu s tímto povolením požádá Liga i o bezplatný pronájem stánku. Potřebné várnice na teplé nápoje má Liga ve svém majetku z pořádání jiných kulturních akcí. Vánoční trhy v Bruntále jsou oblíbené, největší návštěvnost je zde o víkend, kdy také

Liga bude prodávat své výrobky z kurzů a také svařené víno. Náklady na víno byly stanoveny z aktuálního letáku velkoobchodu Vrtal s.r.o. v Bruntále. Objem svařeného vína je 250 porcí. Celkové náklady jak na jednotlivé kurzy, tak na prodej svařeného vína jsou 9 387 Kč.

Tabulka 21: Náklady vánočního prodeje

Náklady	Cena
Pronájem stánku a povolení	0 Kč
Náklady na svařák	4 300 Kč
Kelímky	347 Kč
Míchátka	55 Kč
Celkem	4702 Kč

Liga bude mít na prodej 60 košíků z papíru, 60 květináčů různých velikostí ozdobených ubrouskovou technikou a 300 vánočních ozdob. Cena v tabulce č. 22 byla stanovena z obvyklých cen výrobků na vánočních trzích. Pokud se Lize podaří prodat všechny výrobky, utrží z nich celkem 18 600 Kč.

Tabulka 22: Prodejní ceny jednotlivých výrobků

Produkt	Cena	Počet ks/porcí
Košík z papíru	70 Kč	60
Květináč 9 cm	50 Kč	20
Květináč 15 cm	80 Kč	20
Květináč 20 cm	110 Kč	20
Vánoční ozdoba	7 Kč	300
Svařené víno	30 Kč	250

Předpokládaný výtěžek Ligy z rukodělných kurzů a následného prodeje těchto výrobků a svařeného vína je po odečtení nákladů 9 213 Kč, které Liga může použít při plánování dalších kurzů pro své klienty.

4.4 Webová prezentace

Pokud chce společnost Liga usilovat o získání daru, měla by zlepšit celkovou prezentaci. V dnešní době, je velmi důležité mít přehledné webové stránky. Společnost má vlastní

stránky, které jsou již zastaralé, nemoderní a z hlediska UX nefunkční. Jediné, co bychom z pohledu UX zachovali je rozdělení stránek na dvě menu. Jedno základní horní menu a druhé boční menu, které bude sloužit pro podstránky jednotlivých kategorií webu.

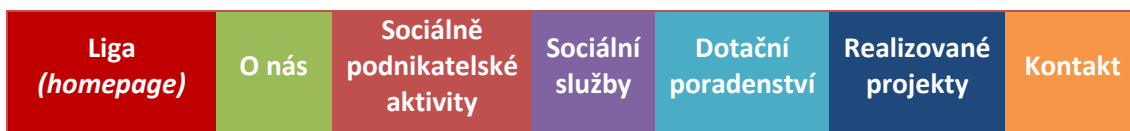
Ihned na *homepage* (domovská stránka) je *flash* prvek, který mnoho prohlížečů bez povolení nezobrazuje, stránky se tedy již na začátku jeví jako nefunkční. Jediné, co návštěvník uvidí je tlačítko přeskočit. Společnost by tedy celou tuto část měla zrušit a návštěvníka přivést ihned na další stránku (novou *homepage*). Celá tato nová *homepage* je však velmi rozsáhlá a uživatel se zde může snadno ztratit. Měl by zde být pouze stručný popis firmy a lépe rozdělené kategorie, např. takto:



Obrázek 4: Návrh struktury webu na homepage

Tato struktura je mnohem přehlednější a částečně vychází z organizační struktury společnosti. Každá kategorie by také mohla mít vlastní barvu, kterou by se daná oblast prezentovala i off-line.

V hlavičce webu by měla být pouze jedna fotografie, která lépe vystihuje poslání Ligy. Nynější fotografie jsou malé, a nelze mnohdy rozeznat, co na nich je. Horní menu by mělo korespondovat s kategoriemi webu, a to následovně:



Obrázek 5: Návrh horní menu webu

Záložka *O nás* bude dále rozdělena v bočním menu na *O společnosti* a *Výroční zprávy* a *Alternativa*. V záložce *O společnosti* bude celá historie společnosti, čím se zabývala a za jakým účel byla založena. Všechny tyto informace se nyní nacházejí v záložce *Liga o.p.s.* V záložce *Výroční zprávy* budou všechny doposud zveřejněné výroční zprávy za uplynulé roky. Nyní je na webu k dohledání pouze výroční zpráva z roku 2015. A v záložce *Alternativa* zůstane obrázkovým písmem poslání společnosti, stejně jako je tomu doposud.

V záložce *Sociálně podnikatelské aktivity* budou rozepsány a představeny všechny Ligou založené sociální podniky a projekty zařazené v této sekci. Jsou jimi Zelená dílna s.r.o. a Malé technické služby.

Ve čtvrté záložce budou vypsány všechny činnosti týkající se sekce *Sociální služby*, jako jsou Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež v Bruntále a ve Vrbně pod Pradědem a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Cílem této a výše popsané sekce *Sociálně podnikatelské aktivity* je lepší představení poskytovaných služeb a případné informace, jak se mohou případní klienti o dané služby přihlásit.

Záložka *Dotační poradenství* bude pomocí pravého menu rozdělena na tři části, *Dotační poradenství*, *školení Dotace zábavou* a *Dotační slovníček*. V prvních dvou částech bude dopodrobna sepsáno, co daná služba nabízí a co klientům přinese. V části *Dotace zábavou* bude rozepsáno, co se na školení klient dozví, tedy jeho přínosy, časový harmonogram a kontakt na společnost, případně rovnou přihlašovací formulář. V části *Dotační poradenství* pak budou rozepsány možnosti získání dotace a přibližná cena a v poslední části *Dotační slovníček* budou vysvětleny všechny důležité pojmy z této oblasti.

V záložce *Realizované projekty* budou vypsány všechny již zrealizované či právě probíhající projekty dle roku. Nyní jsou vypsány v záložce *Liga o.p.s.*

V poslední záložce *Kontakty* pak budou vypsány důležité telefonní i emailové kontakty na všechny pracovníky společnosti, adresa, případně mapka, na které budou vyznačeny

všechny objekty Ligy. Po kliknutí myší na objekt se objeví krátký popis, jaká část společnosti se zde nachází.

V samotném zápatí pak bude krátký medailonek o společnosti, kontakt, okno s odkazy na sociální síť, případně, pokud bude mít společnost zájem, záložka aktuality. V té bude společnost pravidelně psát nejnovější novinky z oblasti dotací.

Tabulka 23: Náklady na nové webové stránky

Náklady	Cena
Doména	0 Kč
Webhosting	1 150 Kč
Tvorba webu	0-20 tis. Kč

V tabulce č. 23 jsou vyčísleny náklady na nové webové stránky. Cena za doménu není potřebná, neboť Liga již doménu vlastní (ligabruntal.cz). Důležité je mít kvalitní webhosting. Cena za výrobu webu se také velmi liší. Pokud chce společnost ušetřit, může si web vytvořit sama v některém bezplatném rozhraní jako je např. Wordpress. Toto rozhraní obsahuje mnoho šablon a práci s ním zvládne i méně zkušený uživatel. Web však nebude tak kvalitní, jako když si jej objedná u profesionální marketingové agentury. Jelikož se jedná o jednoduchou webovou prezentaci, cena samotného webu nebude příliš vysoká, jako např. u e-shopu apod. Cena tvorby webu je tedy stanovena jako rozsah od 0 Kč (Liga si jej vytvoří sama) do 20 000 Kč (pomocí marketingové agentury).

Přímé výnosy nových webových stránek sice nelze vyčíslit, ale z praxe víme, že dobrá marketingová prezentace společnosti má vždy pozitivní dopad na její fungování. V případě webových stránek může Liga získávat více klientů na dotační poradenství a školení Dotace zábavou, ale také se ji mohou začít hlásit případní dárci s nabídkou daru.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení financování vybrané organizace a dle zjištěných poznatků navržení takových opatření, která pomohou najít dodatečné zdroje financování společnosti.

V teoretické části práce jsme si vymezili teoretická východiska a základní pojmy, jako je neziskový sektor, nezisková organizace nebo obecně prospěšná společnost. Zjistili jsme, jakými kritérii a podle jakého zákona je vymezena organizace poskytující sociální služby. Část teorie byla také věnována možnostem financování neziskových organizací, řekli jsme si kdo je to fundraiser a jaké jsou zdroje fundraisingu obecně.

V analytické části práce jsme analyzovali financování vybrané neziskové organizace Liga o.p.s. v letech 2011-2016. Z analýzy bylo zjištěno, že je společnost financována především pomocí veřejných zdrojů. Většinová část výnosů společnosti plyne z dotačních programů z Evropských sociálních fondů, Ministerstva práce a sociálních věcí, Moravskoslezského kraje a města Bruntál. Výše těchto dotací závisí na velikosti projektu, na který je o dotaci žádáno. Dalším důležitým zdrojem financí jsou tržby za vlastní výkony a poskytování sociálních služeb, ať už plynou ze smlouvy s městem či s Moravskoslezským krajem.

Kromě těchto finančních zdrojů společnost provozuje vedlejší hospodářskou činnost, ve které poskytuje účetní poradenské služby a vede účetnictví několika subjektům, z nichž většina jsou také neziskové organizace.

Ve třech letech sledovaného období, a to konkrétně 2012-2014, vykazovala Liga o.p.s. ztrátu. Společnost však nebyla založena za účelem zisku, ale za účelem poskytovat přímý užitek svým klientům, což se jí daří.

V návrhové části této práce jsme doporučili společnosti rozšířit své dosavadní služby a začít poskytovat dalším subjektům činnost, ve které je společnost sama úspěšná. Tím je dotační poradenství a školení *Dotace zábavou*. Dále jsme navrhli sérii rukodělných kurzů. Výrobky v nich vyrobené pak Liga může prodávat na vánočních trzích v Bruntále. Posledním návrhem bylo vytvořit novou webovou prezentaci společnosti, která pomůže lépe propagovat stávající i nové služby Ligy a rozšířit povědomí o její činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOUKAL, Petr a kol. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024744872.

BOUKAL, Petr. 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica. ISBN 9788024516509.

Darovací smlouva, 2014. *NEZISKOVKY* [online]. [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_559_562/fakta_legislativa_vzory_smluv-legislativa/

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. *Nevýdělečné organizace v praxi*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-040-1.

HYÁNEK, Vladimír. 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 9788021056510.

KOČÍ, Petr a kol. 2010. *Nevýdělečné organizace 2010: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2010*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Meritum. ISBN 978-80-7357-532-8.

LIGA o.p.s., *Výkaz zisku a ztráty*. Bruntál: Liga o.p.s., 2011-2016

LIGA o.p.s., *Výroční zpráva 2016*. Bruntál: Liga o.p.s., 2017

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. 2013. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag. Účetnictví (Anag). ISBN 978-80-7263-825-3.

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

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.

STEJSKAL, Jan. 2014. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum. ISBN 978-80-7501-063-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

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

Usnesení vlády České republiky ze dne 10. července 2017 č. 504 o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2018.

Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006, o sociálních službách.

Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmů.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celkové výnosy, náklady a saldo hospodaření společnosti v letech 2011-2016 v tis. Kč.....	29
Tabulka 2: Struktura výnosů z hlavní a hospodářské činnosti v letech 2011-2016.....	31
Tabulka 3: Tržby z prodeje služeb v letech 2011-2016.....	32
Tabulka 4: Tržby z prodeje majetku v letech 2011-2016	33
Tabulka 5: Provozní dotace v letech 2011-2016	34
Tabulka 6: Ostatní výnosy v letech 2011-2016	35
Tabulka 7: Struktura nákladů v letech 2011-2016.....	36
Tabulka 8: Osobní náklady v letech 2011-2016	38
Tabulka 9: Spotřebované nákupy v letech 2011-2016.....	39
Tabulka 10: Služby ve sledovaném období 2011-2016.....	40
Tabulka 11: Ostatní náklady v letech 2011-2016	40
Tabulka 12: Odpisy, prodaný majetek v letech 2011-2016	41
Tabulka 13: Poskytnuté příspěvky v letech 2011-2016.....	41
Tabulka 14: Seznam realizovaných projektů a jejich prioritní osa.....	44
Tabulka 15: Cena dotačního poradenství.....	49
Tabulka 16: Náklady dotačního poradenství	50
Tabulka 17: Počet školení a účastníků.....	50
Tabulka 18: Náklady školení	51
Tabulka 19: Výnosy školení	51
Tabulka 20: Náklady rukodělných kurzů.....	53
Tabulka 21: Náklady vánočního prodeje	54
Tabulka 22: Prodejní ceny jednotlivých výrobků.....	54
Tabulka 23: Náklady na nové webové stránky	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	12
Obrázek 2: Dárcovská pyramida.....	24
Obrázek 3: Organizační struktura Ligy o.p.s.	28
Obrázek 4: Návrh struktury webu na homepage	55
Obrázek 5: Návrh horní menu webu.....	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Srovnání výsledků hospodaření z hlavní a hospodářské činnosti v letech 2011-2016.....	30
Graf 2: Struktura výnosů v letech 2011-2016.....	31
Graf 3: Vývoj tržeb z prodeje služeb v letech 2011-2016	33
Graf 4: Struktura nákladů ve sledovaném období 2011-2016.....	37
Graf 5: Vývoj osobních nákladů v závislosti na počtu zaměstnanců v letech 2011-2016.....	38
Graf 6: Výsledek hospodaření v letech 2011-2016	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor darovací smlouvy	I
Příloha 2: Návrh žádosti o sponzorský dar	II

Příloha 1: Vzor darovací smlouvy (Vlastní zpracování dle Darovací smlouva, 2014)

Darovací smlouva

uzavřená podle § 2055 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
(dále jen „občanský zákoník“) mezi

Jméno a příjmení (název):

trvale bytem (se sídlem):

datum narození (IČ):

zastoupená:

(dále jen „dárce“)

a

Jméno a příjmení (název): Liga o.p.s.

trvale bytem (se sídlem): Jezdecká 1915/21, 792 01 Bruntál

datum narození (IČ): 002 02 380

zastoupená: Bc. Janou Juřenovou MSc.

(dále jen „obdarovaný“)

takto:

1. Dárce touto smlouvou bezplatně převádí vlastnické právo k níže specifikovanému daru na obdarovaného a obdarovaný dar do svého vlastnictví přijímá.
2. Darem dle této smlouvy je: částka Kč, slovy korun českých.
3. Dar je dle dohody smluvních stran určen k následujícímu účelu: provozování sociálních služeb.
4. Obdarovaný svým podpisem na této smlouvě potvrzuje, že dar při jejím podpisu převzal / Dar bude převeden na bankovní účet obdarovaného číslo do 30. dnů ode dne uzavření této smlouvy.
5. Obdarovaný je na požádání povinen bez zbytečného odkladu vystavit dárce písemné potvrzení o přijetí daru pro účely uplatnění daňové či jiné úlevy.
6. Tato smlouva se vyhotovuje ve dvou stejnopisech, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom.
7. Tato smlouva nabývá účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.

V Bruntále dne

.....

Dárce

.....

Obdarovaný

Příloha 2: Návrh žádosti o sponzorský dar

Vážený/á pane/paní *jméno*,

mé jméno je Jana Juřenová a zastupuji neziskovou organizaci Liga o.p.s. v Bruntále.

Naše společnost poskytuje již více než 10 let sociální služby. V nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež a v poradenském centru v Bruntále učíme jednotlivce, ale i celé rodiny ze sociálně vyloučených lokalit finanční gramotnosti a motivaci k práci. Kromě toho je také zapojujeme do společenského dění a celkově se snažíme snižovat nezaměstnanost v našem regionu. Více o naší činnosti se můžete dozvědět na našich webových stránkách www.ligabruntal.cz.

Tato činnost však vyžaduje nejen naše úsilí, ale i nemalé náklady. Chtěli bychom Vás touto cestou požádat o finanční příspěvek ve výši Kč, který nám umožní dále pokračovat v naší činnosti a pomáhat tak potřebným.

V případě otázek mě neváhejte kdykoliv kontaktovat na telefonním čísle níže. Ráda se také za Vámi zastavím osobně a více Vám přiblížím naši společnost Liga o.p.s.

Bc. Jana Juřenová MSc.,
ředitelka Ligy o.p.s.