



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANČÍ

INSTITUTE OF FINANCES

FUNDRAISING VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

FUNDRAISING OF SELECTED NON-PROFIT ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Hana Košvicová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Hana Košvicová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

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:

Fundraising vybrané neziskové organizace

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost ze soukromých a veřejných zdrojů.

Základní literární prameny:

BOUKAL, P. a kol. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-8-247-4487-2.

DOBROZEMSKÝ, V. a J. STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v teorii. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.

PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-0339-3.

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

STEJSKAL, J., H. KUVÍKOVÁ a K. MAŽÁTKOVÁ. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá neziskovými organizacemi a zaměřuje se na nestátní neziskové organizace. V teoretické části práce je popsána problematika neziskových organizací a fundraisingu. V praktické části práce je provedena analýza dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace – Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko Betlém, která poskytuje sociální služby lidem s těžkým zdravotním postižením. Následně jsou zjištěné skutečnosti zhodnoceny. Závěrem jsou na základě těchto zjištěných skutečností navrženy nové možnosti získávání finančních zdrojů, jejichž realizace by byla pro danou organizaci přínosná.

Klíčová slova

nezisková organizace, nestátní nezisková organizace, fundraising, fundraiser

Abstract

The bachelor thesis deals with the non-profit organizations and focuses on non-governmental non-profit organizations. In the theoretical part of the thesis, there is described the issue of non-profit organizations and fundraising. In the practical part of the thesis, there is carried out an analysis of the current economy and fundraising activities of selected non-profit organization – Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko Betlém, which provides social services to people with severe disabilities. Subsequently, the findings are evaluated. In conclusion, on the basis of these findings, there are proposed new possibilities for obtaining financial resources, the implementation of which would be beneficial for the organization.

Key words

non-profit organization, non-governmental non-profit organization, fundraising, fundraiser

Bibliografická citace

KOŠVICOVÁ, Hana. *Fundraising vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119718>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a cenné rady a připomínky. Mé poděkování patří také paní Bc. Janě Lexové, vedoucí fundraisingu a vnějších vztahů Diakonie ČCE – střediska Betlém, za poskytnutí potřebných informací, ochotu a strávený čas.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Postavení neziskových organizací v národním hospodářství.....	12
1.2 Neziskové organizace	13
1.2.1 Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby	15
1.3 Obecné principy financování nestátních neziskových organizací.....	16
1.3.1 Neziskovost	16
1.3.2 Vícezdrojovost.....	17
1.3.3 Samofinancování	17
1.3.4 Fundraising	17
1.4 Finanční plánování neziskových organizací	21
1.4.1 Metody sestavování rozpočtu	22
1.4.2 Typy rozpočtů.....	23
1.4.3 Postup sestavení rozpočtu	23
1.5 Účetnictví nestátních neziskových organizací	24
1.6 Zdanění nestátních neziskových organizací.....	26
2 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGOVÝCH AKTIVIT VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	29
2.1 Základní informace o Diakonii ČCE – středisku Betlém	29
2.2 Analýza výnosů a nákladů v letech 2013-2017.....	34
2.2.1 Analýza výnosů	34
2.2.2 Analýza nákladů	43
2.2.3 Zhodnocení hospodaření	51

2.3 Fundraising.....	53
2.3.1 Fundraisingové aktivity v letech 2013-2017	54
2.3.2 Výsledky a zhodnocení fundraisingu v letech 2013-2017	59
2.4 Celkové zhodnocení hospodaření a fundraisingu	63
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU	65
3.1 Uspořádání akce Den otevřených dveří v Sociálně terapeutickém centru Radost	65
3.2 Crowdfundingová kampaň na vybavení herny pro děti v Domově Narnie	68
3.3 Rozšíření produktů určených k prodeji v období Vánoc o Vánoční hvězdy	73
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	80
SEZNAM GRAFŮ	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK	83
SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

Neziskové organizace jsou důležitou součástí naší společnosti. Mají různá poslání, ale vždy fungují pro potřeby veřejnosti. Jejich účelem není dosahovat zisku ale užitku. Tato skutečnost je odlišuje od ziskových organizací, které za účelem zisku vznikají. Neziskové organizace poskytují služby, dávají nám možnost prosazovat své zájmy a rozvíjí občanskou společnost. Dělí se na státní a nestátní neziskové organizace. Nestátní neziskové organizace nevznikají zapříčiněním státu, jak tomu je u ziskových organizací, ale přáním společnosti, která tyto organizace zřizuje.

Teoretická část práce se věnuje vymezení oblasti neziskových organizací se zaměřením na nestátní neziskové organizace, dále jejich financováním se zdůrazněním fundraisingu, finančním plánováním, účetnictvím a zdaňováním.

Praktická část práce se zabývá hospodařením a realizací fundraisingu konkrétní neziskové organizace – Diakonie Českobratrské církve evangelické – střediska Betlém. Zde je zanalyzováno a zhodnoceno její dosavadní hospodaření a uskutečňování fundraisingových aktivit.

Návrhová část práce navazuje na zjištěné skutečnosti o dané organizaci a zabývá se novými možnostmi získávání finančních zdrojů pro její činnost.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit neziskové organizace – Diakonie Českobratrské církve evangelické – střediska Betlém navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost ze soukromých a veřejných zdrojů.

V teoretické části práce je aplikována literární rešerše a citace názorů. Tento postup je použitý k vymezení dané problematiky. Je zde tedy vytvořen souhrn teoretických východisek.

Základní metodou praktické části práce je metoda analýzy. Analyzovány jsou výnosy a náklady vybrané organizace v letech 2013-2017. Využitím této metody je rozkládán zkoumaný jev na dílčí části. Za pomoci komparace jsou zjištěné skutečnosti srovnávány. V našem případě je komparace zejména z hlediska času a velikosti. Příčiny popisovaných jevů jsou zdůvodňovány pomocí metody explanace. Další z použitých metod v analytické a návrhové části práce jsou indukce a dedukce. Indukcí získáváme obecné závěry, naopak dedukcí vyvozujeme z obecných skutečností nová dílčí fakta. Metodou syntézy jsou sjednoceny získané poznatky v jeden celek, což umožňuje komplexní pohled na danou problematiku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se věnuje teoretickému vymezení oblasti neziskových organizací se zaměřením převážně na nestátní neziskové organizace. Jsou zde definovány tyto organizace, principy jejich financování se zdůrazněním fundraisingu a oblast finančního plánování, účetnictví a daní.

1.1 Postavení neziskových organizací v národním hospodářství

Neziskové organizace zastávají v každé společnosti důležité postavení. Mimo poskytování určitého spektra služeb, jsou indikátorem rozvinutosti občanské společnosti a často bývají hybateli veřejného mínění a iniciátory společenských změn (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 11).

Příčinou, která zadala vzniku neziskových organizací se stalo právo sdružování, které je jedním ze základních atributů demokratických států. „*Jde o institucionalizování snahy určité skupiny lidí žijících a spolupracujících na daném území organizovat se a vzájemně usměrňovat své jednání k tvorbě společensky užitečných věcí a aktivit, případně se podílet na veřejné politice.*“ (Stejskal, 2014, s. 8)

Neziskové organizace působí hlavně v oblastech, které jsou pro subjekty ziskového sektoru neatraktivní, jelikož nepřinášejí primárně zisk, nebo stát ani nedává možnost poskytovat služby v daných oblastech na tržním principu, jelikož chce mít nad danými službami zásadní dohled. Zaujímají důležitou pozici v odvětvích, která slouží k rozvoji celé společnosti. Hrají klíčovou roli například v otázkách životního prostředí, chudoby, dodržování lidských práv, vzdělávání, sociálních služeb a zdravotní péče. Zároveň hrají nemalou roli i v oblastech zájmových skupin. Tyto organizace slouží tedy jak k celospolečenským potřebám, tak i k prosazování vlastních hodnot a zájmů (Hommerová, 2015, s. 4; Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 14).

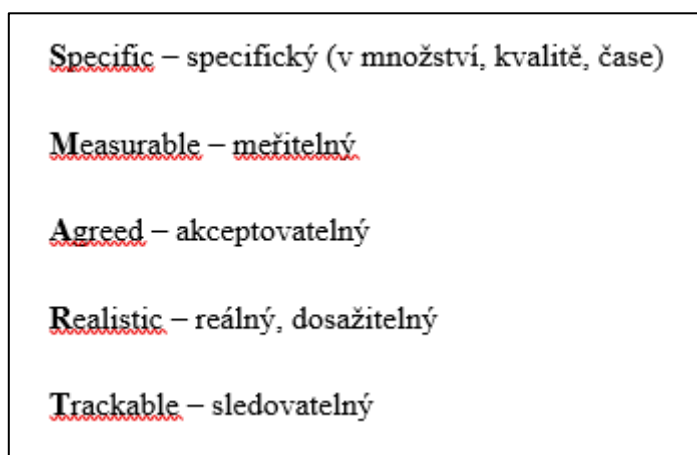
Cílem nestátních neziskových organizací je vyplnit mezeru mezi trhem, státem a rodinou. Počet těchto organizací v České republice rok od roku roste (Hommerová, 2015, s. 4).

1.2 Neziskové organizace

Jak už bylo zmíněno, neziskové organizace nejsou primárně založeny za účelem vytváření zisku. Mohou zisku dosahovat a mohou také získávat prostředky vedlejší nebo podnikatelskou činností, ale jsou povinny reinvestovat takto nabyté prostředky do hlavní činnosti nebo rozvoje smyslu své existence (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 15).

Za úspěšnou neziskovou organizaci lze označit tu, která:

1. je věrohodná a má dobré jméno, značku (je tím pádem kladně vnímaná i zaměstnanci a spolupracovníky organizace),
2. má jasně definovaný cíl, který splňuje pravidlo SMART,
3. je transparentní (zveřejňuje každoroční výroční zprávy),
4. má kvalitní PR (public relations),
5. má široký okruh podporovatelů, dárců a sponzorů (to dokazuje, že je dobře prováděn fundraising) (Hommerová, 2015, s. 53).



Obrázek č. 1: Pravidlo SMART (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2008, s. 26)

Neziskové organizace lze dělit dle různých hledisek. Nejvýznamnější dělení je z globálního hlediska a dle zřizovatele (Pelikánová, 2016, s. 26).

Druhy neziskových organizací z globálního hlediska:

- **veřejně prospěšné organizace** – založeny za účelem poslání spočívajícím v produkování statků, které uspokojují potřeby široké veřejnosti, tj. všech, které poskytované služby potřebují (vzdělávání, poskytování zdravotní péče, ochrana životního prostředí apod.), např. Červený kříž (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 26; Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 20),
- **vzájemně prospěšné organizace** – založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spojeny společným zájmem. Jejich posláním je tedy uspokojování svých vlastních zájmů, které nesmí odporovat zájmům druhých občanů a právnických osob (realizace aktivit v kultuře, tělesná kultura, konfesní a profesní zájmy, ochrana zájmů skupin apod.), např. Orel (Rektořík, 2010, s. 40).

Druhy nestátních organizací dle zřizovatele:

- **státní neziskové organizace** – zřizovatelem je stát, kraje, obce, případně jejich organizační složky. Jsou jimi hlavně organizační složky a příspěvkové organizace zabezpečující výkon státní správy a zajišťující veřejné služby, např. školství, zdravotnictví či sociální služby (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 20),
- **nestátní/soukromé neziskové organizace** – zřizovatelem jsou občané. Jedná se například o spolky, nadace, ústavy, politické strany. Poskytují podobné služby jako státní neziskové organizace (Pelikánová, 2016, s. 26).

Tabulka č. 1: Přehled vybraných forem nestátních neziskových organizací a jejich právních norem po rekodifikaci nového občanského zákoníku

FORMA NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	PRÁVNÍ NORMA
Spolek	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Ústav	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Obecně prospěšná společnost	Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
Nadace	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Nadační fondy	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Zájmové sdružení právnických osob	Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
Politické strany a hnutí	Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích
Registrované církve a náboženské společnosti	Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
Veřejná výzkumná instituce	Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích
Školská právnická osoba	Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
Honební společenstvo	Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti
Odborová organizace	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pelikánová, 2016, s. 26)

1.2.1 Církve, náboženské společnosti a církevní právnické osoby

Církve, náboženské společnosti a církevní právnické osoby jsou nestátními organizacemi a jsou zakládány na základě zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 228).

Církví a náboženskou společností je dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, které jsou založeny za účelem vyznávání určité náboženské víry, veřejně i soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby a případně obecně prospěšné činnosti (zákon č. 3/2002 Sb., § 3).

Církve a náboženské společnosti mají možnost za podmínek daných zákonem zakládat právnické osoby, tzv. evidované právnické osoby. Příslušný orgán církve nebo náboženské společnosti podávají návrh na vznik Ministerstvu kultury České republiky,

a to zapíše tuto evidovanou právnickou osobu do příslušného rejstříku (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 228).

Tzv. **evidovanou právnickou osobou** může být orgán registrované církve a náboženské společnosti, řeholní a jiná církevní instituce osob hlásících se k církvi a náboženské společnosti založené za účelem vyznávání náboženské víry, účelové zařízení registrované církve a náboženské společnosti založené pro poskytování charitativních služeb (tzv. účelové zařízení) a ostatní právnické osoby založené registrovanou církví a náboženskou společností registrací nebo zápisem podle zvláštních právních předpisů (zákon č. 3/2002 Sb., §15a).

Účelové zařízení poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem daných a pro všechny uživatele stejných podmínek (zákon č. 3/2002 Sb., §16a).

1.3 Obecné principy financování nestátních neziskových organizací

Primárním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskové organizace je zabezpečení jejího financování v dostatečné výši a ve vhodné struktuře. Financování neziskových organizací se spojuje se specifiky, která v mnohém vyplývají z jejich servisního a neziskového postavení ve společnosti. Je v mnohých oblastech jedinečné a inovativní, spojuje v sobě prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské i marketingové (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 94).

1.3.1 Neziskovost

Všechny příjmy neziskové organizace musí být transparentní a musí se použít na úhradu nákladů činností souvisejících s naplňováním cílů neziskové organizace. Zisk vzniklý z vedlejší činnosti nebo podnikání musí být použit pro hlavní neziskovou činnost (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 97).

Transparentnost je zabezpečena např. zveřejňováním výročních zpráv a tiskovými zprávami. Má především sloužit ke komunikaci se zainteresovanými skupinami a veřejností a také jako prostředek získávání důvěry členů, spolupracovníků, příznivců a dárců, nikoliv jako kontrola ze strany státu a povinnost odevzdávat různé výkazy a zprávy (Pelikánová, 2016, s. 41).

1.3.2 Vícezdrojovost

K úspěšnému fungování neziskové organizace je nutné mít více zdrojů na financování jejich projektů či provozu. Organizace by neměla být závislá na jednom určitém zdroji. Docílí toho jak větším množstvím zdrojů, tak i jejich vyváženým poměrem, kdy není žádný z nich dominantní, díky čemuž nedochází k nestabilitě (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 72).

1.3.3 Samofinancování

Nezisková organizace se může sama financovat prodejem vlastních výrobků, služeb, finančních investic, podnikáním, pronájemy majetku nebo členskými příspěvky. Se zvyšující se mírou samofinancování stoupá míra její nezávislosti, jak už po finanční stránce, tak i po stránce rozhodování. Peníze vydělané vlastními silami nemusí na něco vynaložit v předepsané struktuře, ani je vyúčtovat v daném termínu. Zároveň je možné lépe plánovat a ovlivňovat tok příjmů, než například termín obdržení dotace od státního nebo soukromého donátora (Pelikánová, 2016, s. 37).

Samofinancování má i psychologické výhody. Mnozí dárci hodnotí kladně schopnost neziskové organizace vytvářet vlastní příjmy a může to ovlivnit jejich rozhodování o případném daru či dotaci. Také se schopností vytvářet vlastní příjmy pro naplňování poslání neziskové organizace posílí sebevědomí zaměstnanců a tyto aktivity se mohou stát vítanou výzvou pro zaměstnance a účinným nástrojem pro manažera, který tak může dát svým podřízeným větší příležitost pro vlastní realizaci (Pelikánová, 2016, s. 37-38).

1.3.4 Fundraising

„Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů.“ (Boukal, 2013, s. 34) Jednou z hlavních zásad ale je, že fundraising není o penězích, ale o lidech. I když jde ve výsledku o peníze, ty dávají (nebo nedávají) jediné lidi. Peníze jsou tedy pouhým nástrojem. Především jde o získávání důvěry lidí a s tím související stability a udržitelnosti neziskové organizace (Pelikánová, 2016, s. 38; Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46).

V neziskovém sektoru jsou úspěšné ty podniky, které umí fundraising dobře využít, stejně jako tomu je u ziskových organizací s marketingem (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 71).

Fundraising nesouvisí jen s podporou organizace, poskytuje dárci pocit začlenění, participace a měl by mu přinášet především dobrý pocit související se samotným historickým základem fundraisingu, který se úzce vztahuje k filantropii. Filantropie označuje snahu pomoci motivovanou láskou k bližnímu. V minulosti bylo otázkou prestiže, když majetní lidé uplatňovali filantropii, ať už například přispíváním na různé organizace nebo poskytováním almužny. V České republice má filantropie velmi zakořeněnou tradici a fundraising se dá považovat za jejího následovníka (Pelikánová, 2016, s. 38-39; Rektořík, 2010 s. 26).

Nefinanční zdroje, které se nestátní nezisková organizace snaží získávat, představují:

- **hmotné zdroje** – oslovované subjekty mohou organizaci poskytnout místo peněz věcnou hodnotu (např. výrobce nábytku může věnovat vybavení klubovny, stavební firma cihly). Poskytující subjekty oceňují konkrétnost pomoci a jednoznačnost využití darovaných věcí, také je často taková podpora téměř nic nestojí, mnohdy dary poskytují z přebytečných zásob nebo použitého materiálu. Hmotné zdroje lze poskytnout také formou tzv. barteru, při němž dochází ke směně zboží nebo služby přímo za jiné zboží nebo službu bez použití peněz (například podnik poskytne svou podporu a nezisková organizace na oplátku zašle svůj produkt) (Boukal, 2013, s. 34-35; Ledvinová, 2013, s. 99-100),
- **práva** – neziskové organizaci je jiným podnikem umožněno využít domluvený prostor (webová stránka, noviny, časopis, reklamní plocha) zdarma nebo za symbolickou platbu (Boukal, 2013, s. 35),
- **informace** – fundraising je závislý na včasných informacích. Informační servis, který zajišťují různé servisní organizace (které jsou také často neziskové organizace), je tedy pro neziskovou organizaci velmi potřebný, šetří jim jak čas, tak i energii (Boukal, 2013, s. 35),

- **práce** – podniky mohou poskytovat své pracovníky jako firemní dobrovolníky. Toto dobrovolnictví by mělo mít pozitivní efekt pro všechny zapojené strany (podnik, zaměstnanec – dobrovolník, nezisková organizace). Pro pracovníka jde o součást kariérního růstu, může mu také přinést spokojenost a motivaci při konání něčeho užitečného a přispět k jeho rozvoji, pro neziskovou organizaci je dobrovolník ceněnou profesionální pracovní silou a pro podnik je přínos v tom, že taková změna bourá pracovní stereotypy a může zlepšit výkon týmů a vztahy mezi jednotlivými, jinak ne moc spolupracujícími odděleními a může se tím pádem zlepšit i pracovní klima v podniku. Zároveň dobrovolnictví pomáhá v lepší image podniku (Boukal, 2013, s. 35-36; Ledvinová, 2013, s. 103),
- **služby** – poskytování služeb od profesionála, kdy může jít např. o poradenství, pomoc při psaní projektů a jiných žádostí o podporu a nejrůznější vzdělávací programy (Boukal, 2013, s. 36; Ledvinová, 2013, s. 99).

Formy fundraisingu:

- **individuální fundraising** – získávání prostředků od jednotlivců formou daru (peněžité nebo věcný), veřejné sbírky, loterie, dobročinné aukce, DMS (dárcovské SMS), individuálního dobrovolnictví nebo odkazu v závěti (Pelikánová, 2016, s. 39),
- **firemní fundraising** – oslovování firem a jiných soukromých organizací zaměřující se na získávání prostředků podoby darů (peněžité či věcné), financí z dobročinné aukce, reklamy, propagace firemního dobrovolnictví, zapůjčení prostor, techniky či pracovníků nebo podnikem poskytnutých slev při nákupu zboží a využívání služeb (Pelikánová, 2016, s. 39),
- **fundraising od státních donátorů** – získávání prostředků prostřednictvím projektů státní správy a místní samosprávy (ministerstva, krajské a obecní úřady, velvyslanectví) (Pelikánová, 2016, s. 39; Šedivý, Medlíková, 2017, s. 73),
- **nadace, nadační fondy** – prostředky získávané prostřednictvím projektových žádostí, eventuálně grantů (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 55),

- **Evropská unie** – formou projektů Evropské unie (Boukal, 2013, s. 179).

Při plánování fundraisingu je podstatné správně rozhodnout koho chcete oslovit a naplánovat k vybraným potencionálním dárčům efektivní metody, jak z určitého zdroje získat prostředky, tak, abyste je poté využili pro vytváření a další budování vztahů s dárči. Je důležité namíchat vhodný mix metod, které budou ideální pro daný zdroj. Každému vyhovuje něco jiného. Čím lépe daný zdroj znáte, tím více zvyšujete šanci na úspěch (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47; Šedivý, Medlíková, 2017, s. 74).

Fundraiser

„*Fundraiser je člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem.*“ (Boukal, 2013, s. 37) Primární vztah darování neexistuje mezi dárce a příjemcem, ale spíše mezi dárce a fundraiserem (Alborough, 2017).

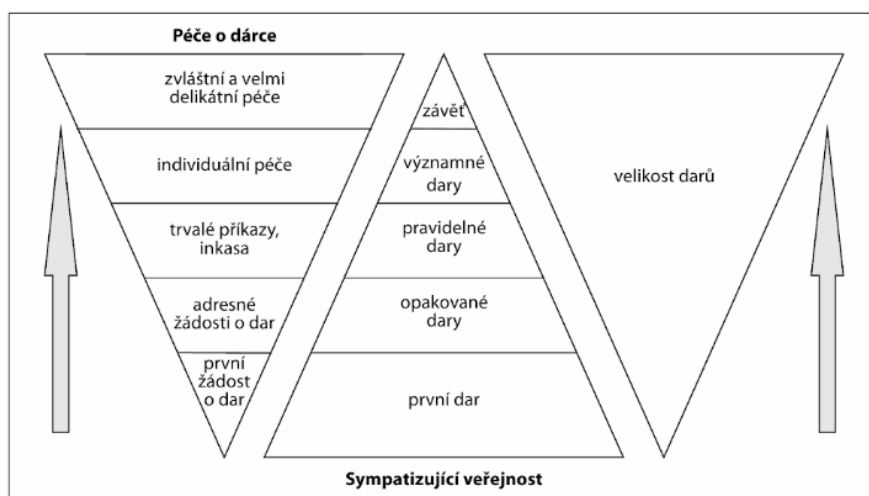
Funkci fundraisera může vykonávat:

- **interní fundraiser** – pracuje přímo v organizaci (člen správní rady, vedoucí organizace, pracovník top managementu, specializovaný zaměstnanec, dobrovolník/příznivec organizace) (Rektořík, 2010, s. 95),
- **externí (najímaný) fundraiser** – je smluvně zavázán organizaci (Boukal, 2013, s. 37-38).

Fundraiser se mimo jiné stará o vztahy a kontakt s dárči. Lidé rozdávají z dobroty jejich srdce, ale zároveň nemůžete očekávat, že to někdo udělá bez jakéhokoliv vztahu k organizaci, bez pocitu důvěry, bez odezvy od organizace a bez pochopení toho, co jejich dávání způsobuje. Lidé chtějí vědět proč jejich dary chcete a jak je plánujete využít (Alborough, 2017).

Fundraiser by měl budovat a udržovat dlouhodobé vztahy s jednotlivci, kteří poskytují finanční prostředky. Když si organizace s **individuálními dárči** vytvoří důvěřivý vztah, získá pravidelné dárce, z nichž navíc někteří své dary časem zvyšují. Je také důležité vytvořit základnu dárců, postavenou na systému velké skupiny malých dárců, kteří věří, že jejich dary budou zodpovědně a efektivně vynakládány, ztráta několika z nich nepoloží

chod organizace na rozdíl od ztráty velkých dárců (Pelikánová, 2016, s. 41; Alborough, 2017).



Obrázek č. 2: Dary a péče o individuální dárce (Zdroj: Boukal, 2013, s. 87)

„Při jednání s **firemním dárce** je nutné, aby byl fundraiser přesvědčený o správnosti, prospěšnosti a potřebnosti své organizace a o tom, že prostředky, o které žádá, jsou pro organizaci nepostradatelné.“ (Pelikánová, 2016, s. 40) Je potřeba mluvit jasně a žádat o konkrétní částku na konkrétní věc. Nejprve fundraiser musí získat zájem dárce, porozumět jeho motivacím a znát jeho názory. Poté si musí o dar říci, jelikož nemůže čekat, že dárce nabídne podporu sám od sebe (Pelikánová, 2016, s. 40-41).

U firemního fundraisingu je výhodou pravděpodobné získání každoročního daru, také je možné, že se časem druh podpory rozšíří (Pelikánová, 2016, s. 41).

1.4 Finanční plánování neziskových organizací

Základním nástrojem finančního plánování je **rozpočet**. Zjednodušeně jde říci, že rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách. Z rozpočtu neziskové organizace musí jít zjistit, kolik peněz bude potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto peníze hodlá získat. Z čehož vyplývá úzká návaznost na strategické plánování organizace, jelikož nejdříve musí organizace vědět, jaké činnosti hodlá zrealizovat, a teprve pak může sestavovat rozpočet (Rektořík, 2010, s. 152-153).

Mít vypracovaný strategický plán je důležitým krokem k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskových organizací. Strategický plán pomůže organizaci zaměřit se na její cíle. Je ale nutné na něm po jeho vytvoření dále pracovat a měřit uplynulý pokrok. K tomuto účelu je nutné mít komunikační plán, který je určen k podpoře strategického plánu („Experts say communications plan key to successful strategic planning”, 2017).

Celkový rozpočet organizace je vhodné při jeho sestavování členit na hlavní a vedlejší činnost. Rozpočet pro hlavní činnost se obvykle sestavuje jako vyrovnaný (příjmy se rovnají výdajům). U rozpočtu vedlejší činnosti by měl být plánován zisk, tedy rozpočet by měl být přebytkový (příjmy jsou vyšší než výdaje). Krátkodobě může být vedlejší činnost ztrátová, ale při delším trvání ztrátovosti se doporučuje takovou činnost přestat vykonávat. U větších organizací je dobré využívat i střediskové hospodaření, kdy jsou z celkového rozpočtu sestavovány dílčí samostatné rozpočty (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 59).

1.4.1 Metody sestavování rozpočtu

Základními metodami pro sestavování rozpočtu jsou:

- **rozpočet od nuly** – u nových projektů a akcí, kdy nemáme možnost vycházet z informací minulého období. Rozpočet se tvoří na základě plánu činností pro dané období. Náklady se odhadují (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 59),
- **rozpočet na základě výsledků organizace z minulého období** – vychází ze skutečnosti minulého roku, kdy je potřeba navýšit nebo snížit příjmy a výdaje podle změny plánovaných činností. Metodu je možné použít, když organizace provádí stále stejné činnosti bez výrazných změn v rozsahu jednotlivých aktivit či v jejich příjemcích (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 138),
- **kombinace obou metod** – stabilní a neměnné činnosti se rozpočtují dle minulého období a nové projekty a činnosti (nebo ty, které jsou po výrazných změnách) jsou rozpočtovány od nuly (Stejskal, 2014, s. 142).

1.4.2 Typy rozpočtů

Pod běžně používané typy rozpočtů spadá:

- **programový rozpočet** obsahuje naplánované činnosti (akce/programy), ke kterým jsou přiřazeny předpokládané výnosy a náklady. Součtem všech činností je celkový rozpočet (rozpočet musí zahrnovat např. i prostředky na běžný provoz) (Rektořík, 2010, s. 154; Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 139),
- **zdrojový rozpočet** zobrazuje (pro každou akci/program samostatně) jaké konkrétní náklady budou hrazeny z jakých konkrétních zdrojů. Používání této pomůcky se hodí organizacím, které mají více finančních zdrojů. Donátoři obvykle přispívají pouze určitým podílem na určitý program, který chtějí podpořit, nicméně chtějí vidět, že program je finančně zabezpečený celý, což tento typ rozpočtu umožňuje (Rektořík, 2010, s. 154; Pelikánová, 2016, s. 57),
- **rozpočet finančních toků (cash flow)** navazuje na programový rozpočet a upravuje jej během rozpočtovaného období dle skutečných toků finančních prostředků, které nastaly. V detailní měsíční nebo čtvrtletí formě je tento rozpočet důležitým nástrojem operativního finančního řízení (Rektořík, 2010, s. 154).

Peněžní toky bývají sledovány a strukturovány vzhledem k podstatě provedených operací do tří hlavní oblastí. Provozní činnost zahrnuje peněžní toky provozních příjmů (např. dary, uhrazené pohledávky) a výdajů na provoz (např. materiál, daně a poplatky), investiční činnosti zachycují peněžní toky související s pořízením a prodejem dlouhodobého majetku a ostatních investic, které se nezahrnují do peněžních ekvivalentů a u finanční činnosti jsou sledovány peněžní toky, které souvisejí se změnou velikosti a struktury kapitálu organizace (např. příjmy od vlastníků, splátky úvěrů) (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 62).

1.4.3 Postup sestavení rozpočtu

S rozpočtem pracuje jeho sestavovatel ve třech časových intervalech. Nejdříve sestaví rozpočet. Musí tedy zvolit typ rozpočtu, definovat rozpočtové položky, rozhodnout o výši rezervy a dále může následovat předložení a schválení rozpočtu pořadatelem (Stejskal, 2014, s. 146).

Druhá etapa je často vynechávána. Jedná se o práci s rozpočtem přímo na akci/během projektu. Využívá se zejména u provozních rozpočtů a také u velkých akcí/projektů s rozpočty o objemu stovek tisíc korun, u kterých tak získáte přesnější podklady pro rozhodování vedení akce. Cílem je uhlídat schválené výše jednotlivých rozpočtových položek (Stejskal, 2014, s. 146).

Nakonec je důležité vyhodnocení rozpočtu, kdy se srovnávají plánované a skutečné položky a slovně se komentují zjištěné odchylky (Stejskal, 2014, s. 146).

1.5 Účetnictví nestátních neziskových organizací

Nástrojem pro sledování a zobrazení stavů, toků a výsledků hospodářských operací dané organizace v peněžních jednotkách je účetnictví (Pelikánová, 2016, s. 58). „*Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví správné, úplné, průkazné, srozumitelné, přehledné a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů.*“ (zákon č. 563/1991 Sb., § 8)

Účetnictví je upraveno právními a vnitřními předpisy. Vnitřní předpisy jsou vydávané účetní jednotkou a některé její druhy musí účetní jednotka vydat bez ohledu na druh vedeného účetnictví, ostatní vydává dle svého rozhodnutí (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 239).

Jednoduché účetnictví, které zachycuje účetní případy na jednom účtu, mohou používat pouze vybrané formy nestátních neziskových organizací. Při účtování tímto způsobem organizace vytváří přehled o příjmech a výdajích členěných na hlavní a hospodářskou činnost a přehled o majetku a závazcích. Tyto jednotky jsou zbaveny některých povinností, které mají účetní jednotky s podvojným účetnictvím. Například netvoří opravné položky, příjmy a výdaje časově nerozlišují, neuplatňují hospodářský rok anebo se na ně nevztahuje kategorizace účetních jednotek dle § 1b až 1e zákona o účetnictví. Zároveň má taková jednotka povinnost vést peněžní deník, který je určen k účtování příjmů a výdajů provedených v hotovosti či přes běžný účet a průběžných položek. Dále musí jednotka vést knihu pohledávek a závazků a pomocné knihy, ve kterých se evidují ostatní složky majetků a závazků z pracovněprávních vztahů (Pelikánová, 2016, s. 60-69; Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 76).

Práva a povinnosti nestátních neziskových organizací, které vedou jednoduché účetnictví jsou zakotvena v právních předpisech:

- zákon č. 221/2015 Sb.,
- vyhláška č. 325/2015 Sb. (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 240).

Účetní jednotky, které vedou **podvojně účetnictví**, účtují podvojnými zápisy o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, nákladech a výnosech a výsledku hospodaření. Pokud účetní jednotky splňují určité podmínky, mají možnost vést **účetnictví ve zjednodušeném rozsahu**. V opačném případě musí vést **účetnictví v plném rozsahu**. Povinně vytvářejí rozvahu, kde je možné sledovat strukturu aktiv (majetku) a pasiv (zdrojů krytí majetku), výkaz zisku a ztráty sledující výnosy a náklady rozlišené pro hlavní a hospodářskou činnost, výkaz cash flow podávající informace o likviditě a platební schopnosti podniku a přílohu, jejíž funkcí je vysvětlovat a doplňovat informace ostatních výkazů. Při účtování v plném rozsahu se používá účetního deníku, hlavní knihy, knihy analytické evidence a knihy podrozvahových účtů (Pelikánová, 2016, s. 76-77; Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 79-91).

Od roku 2010 mají povinnost vést podvojně účetnictví mimo jiné také nestátní neziskové organizace, které jsou příjemci dotací ze státního rozpočtu, a to i prostřednictvím ústředních orgánů státní správy (Pelikánová, 2016, s. 62).

Práva a povinnosti nestátních neziskových organizací, které vedou podvojně účetnictví jsou zakotvena v právních předpisech:

- zákon č. 221/2015 Sb.,
- vyhláška č. 504/2002 Sb.,
- české účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavní činností není podnikání (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 239).

Účetní závěrku a výroční zprávu musí zveřejnit všechny nestátní neziskové organizace zapisující se do veřejného rejstříku nebo ty, kterým to stanoví zvláštní právní předpis (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 95).

Povinnost provádět audit účetní závěrky je nařízena pouze některým organizacím, pro ostatní organizace je její vykonání dobrovolné. Účelová zařízení církví a náboženských organizací mají povinnost auditu, jestliže výše jejich čistého obratu přesáhne 10 milionů korun. Smyslem vykonávání auditu je zvýšení věrohodnosti účetních informací dané účetní jednotky (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 97-99). „*Audit účetní závěrky auditorovi umožňuje vyjádřit názor, zda je účetní závěrka ve všech významných ohledech v souladu s příslušným rámcem účetního výkaznictví, zda údaje v účetní závěrce podávají věrný a poctivý obraz finanční pozice a výsledků hospodaření a peněžních toků v souladu s pravidly předepsanými českými nebo jinými účetními předpisy.*“ (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 97)

1.6 Zdanění nestátních neziskových organizací

Všechny nestátní neziskové organizace jsou daňovými poplatníky, ale díky charakteru těchto organizací jsou jejich činnosti od většiny daní osvobozeny, a to buď absolutně anebo částečně či podmíněčně (Pelikánová, 2016, s. 114).

Základním předpisem pro **daň z příjmů právnických osob** je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Poplatníci se rozdělují do několika skupin. Organizace, které nebyly založeny za účelem podnikání, zákon označuje jako tzv. **veřejně prospěšné poplatníky**. Ne všechny neziskové organizace jsou ale veřejně prospěšným poplatníkem, některé jsou z daného okruhu vyloučeny. Nejsou ním například zdravotní pojišťovny nebo Český rozhlas. Do označení veřejně prospěšný poplatník nespádají ani obchodní korporace, a to i přesto, že nebyly zřízeny za účelem podnikání (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 336-337).

Předmětem daně z příjmů právnických osob jsou příjmy z veškeré činnosti a také z nakládání s veškerým majetkem. U veřejně prospěšného poplatníka je vždy předmětem daně příjem z reklamy a členského příspěvku, příjem v podobě úroku a příjem z nájemného kromě nájmu státního majetku s výjimkou obcí, krajů a veřejně prospěšných poplatníků uplatňující tzv. široký základ daně. Existuje však obsáhlé množství veřejně prospěšných poplatníků, u nichž jsou předmětem daně všechny jejich příjmy, jde o tzv. široký základ daně. Jsou jimi například veřejné vysoké školy, obecně prospěšné společnosti nebo ústavy. Tito poplatníci nemají povinnost rozdělovat jejich činnosti na

hlavní a vedlejší hospodářské činnosti, z důvodu, že všechny jejich příjmy jsou předmětem daně, stejně tak zpravidla u výdajů (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 337).

Úprava **daně z přidané hodnoty** vychází ze zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Předmětem daně je dodání zboží či poskytnutí služby za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku a dále pořízení zboží z jiného členského státu za úplatu uskutečněné v tuzemsku osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti nebo právnickou osobou nepovinnou k dani a pořízení nového dopravního prostředku z jiného členského státu za úplatu osobou nepovinnou k dani (zákon č. 235/2004 Sb., § 2).

Daň z nemovitých věcí je daní, kterou upravuje zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Daň z nemovitých věcí tvoří dvě daně – **daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek**. Jde o dva odlišné daňové případy, které se zjišťují odlišným postupem. Předmětem daně z pozemků jsou pozemky, které se nachází na území České republiky a jsou evidované v katastru nemovitostí. Předmětem daně ze staveb a jednotek jsou zdanitelné stavby (nachází-li se na území České republiky), a to budovy, kterými se pro účely z daně nemovitých věcí rozumí budovy podle katastrálního zákona a inženýrské stavby, které jsou uvedeny v příloze zákona. Dále jsou předmětem daně ze staveb a jednotek jednotky (nachází-li se na území České republiky) (Pelikánová, 2016, s. 114-118).

Daň z nabytí nemovitých věcí je upravena zákonným opatřením Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí a jejíž předmětem je úplatné nabytí nemovité věci (Pelikánová, 2016, s. 121).

Problematika **silniční daně** je upravena zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Předmětem daně jsou silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla, která jsou registrována v České republice, provozována v České republice a používána poplatníkem daně z příjmů právnických osob s výjimkou používání k činnosti veřejně prospěšného poplatníka daně z příjmů právnických osob, jestliže příjmy z této činnosti nejsou předmětem daně z příjmů, nebo poplatníkem daně z příjmů fyzických osob k činnosti nebo v přímé souvislosti s činnostmi, ze kterých plynou příjmy ze samostatné činnosti

podle zákona upravujícího daně z příjmů (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 109-110).

2 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGOVÝCH AKTIVIT VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Tato část práce se zabývá analýzou hospodaření a fundraisingu Diakonie ČCE – středisko BETLÉM. Nejprve je vybraná organizace představena spolu se zařízeními, které provozuje. Poté jsou zanalyzovány její hlavní zdroje financování a náklady je ovlivňující s následným vyhodnocením celkového hospodaření v letech 2013-2017. Následně je v daných letech 2013-2017 vykreslena realizace fundraisingu včetně nastínění jeho vývoje za celou dobu provozu organizace, dále jsou zde uvedeny výsledky fungování fundraisingu v této organizaci a jejich vyhodnocení. Na závěr je provedeno celkové zhodnocení hospodaření a fundraisingu této organizace.

2.1 Základní informace o Diakonii ČCE – středisku Betlém

Diakonie ČCE – středisko Betlém (dále jen „Středisko“), které je nestátní neziskovou organizací se sídlem v Kloboukách u Brna, vzniklo z iniciativy Farního sboru Českobratrské církve evangelické jako účelové zařízení Brněnského seniorátu Českobratrské církve evangelické. Jde o první nestátní zařízení svého druhu v České republice. Svou činnost zahájilo 1. března 1990. K 1. prosinci 1991 se Středisko na základě zřizovací listiny stalo jedním z prvních právně samostatných středisek Diakonie Českobratrské církve evangelické (dále jen „Diakonie ČCE“). Středisko je právnickou osobou evidovanou v rejstříku vedeném Ministerstvem kultury ČR ve smyslu zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech (Statut Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017; Zřizovací listina Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2006).

Vznik Střediska byl umožněn tak, že evangelickému sboru v Kloboukách u Brna byla v roce 1987 vrácena jejich značně poškozená vila. Tento dům a přilehlé pozemky v Kloboukách u Brna byly vlastnictvím manželů Ludvíka a Adolfiny Odstrčilových, kteří je nadací z roku 1929 odkázali českobratrské církvi evangelické (Statut Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017).

Zřizovatelem Střediska je Diakonie Českobratrské církve evangelické, která je účelovým zařízením českobratrské církve evangelické a je založena za účelem poskytovat sociální služby a související zdravotní péči potřebným. Diakonie ČCE patří mezi největší

neziskové organizace poskytující sociální služby v České republice. V současné době nabízí služby ve více než 140 zařízeních na území celé republiky. Organizačně jsou rozděleny na střediska, školy a servisní organizace. Jejich práce a poslání vychází z křesťanských hodnot (Statut Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017; Diakonie Českobratrské církve evangelické, ©2019).

Posláním Střediska je pomáhat lidem se zdravotním postižením. Pro zajištění této pomoci poskytuje vybrané sociální služby. Vždy spolupracuje s odborníky a podporuje kontakt s rodinou. Za nejdůležitější považuje dobré mezilidské vztahy, vzájemnou lásku a křesťanskou obětavost svých pracovníků (Souhrn poslání Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017).

Společným cílem všech služeb Střediska je dát uživatelům takovou péči a podporu, která jim umožní žít hodnotný a naplněný život, který bude co nejvíce srovnatelný s životem jejich vrstevníků. Poskytování sociálních služeb ve Středisku stojí na principech vysoce individuální péče, která umožňuje realizovat klientům jejich osobní zájmy, plány a činnosti podle jejich vlastních představ. Pracovníci se snaží vytvářet na všech svých pracovištích společenství rodinného charakteru, což umožňuje jejich malé kapacity. Uživatelé pobytových služeb vytvářejí malé domácnosti, v nichž má každý člen své jedinečné místo a kde má své nezastupitelné místo také víra v Boha. Důležitým vzorem a inspirací je pro organizaci mezinárodní hnutí komunit ARCHA, které založil Jeane Vaniere pro společný život lidí s mentálním postižením a lidí „zdravých“ (Souhrn poslání Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017; Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

Středisko se zabývá jak hlavní činností, která spadá do neziskového sektoru, tak i hospodářskou činností, která je součástí sektoru ziskového. Předmětem hlavní činnosti je křesťanská sociální péče. Předmětem hospodářské činnosti je reklamní činnost a marketing, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, pronájem movitých a nemovitých věcí cizím osobám a organizacím, a jiná představenstvem Střediska schválená hospodářská činnost. Středisko hospodaří samostatně podle ročního rozpočtu, který je součástí rozpočtu Diakonie ČCE (Zřizovací listina Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2006).

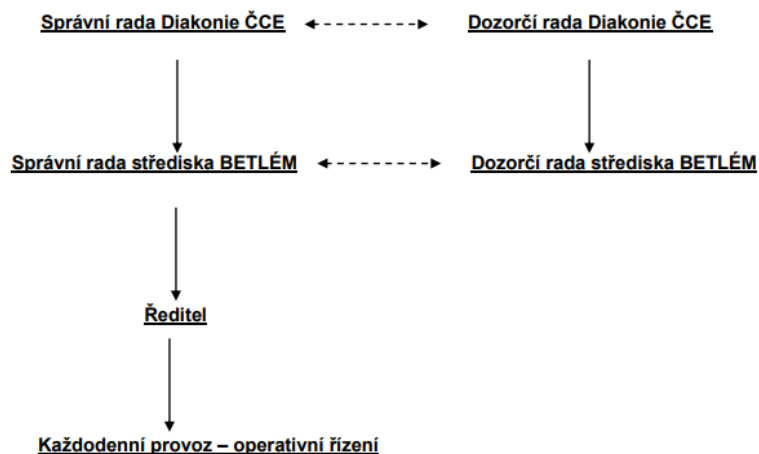
Středisko působí regionálně – pro Jihomoravský kraj. K poskytování svých služeb využívá tato **zařízení sociálních služeb**, resp. integrovaná centra sociálních služeb:

- Domov Betlém v Kloboukách u Brna,
- Domov Narnie v Morkůvkách,
- Chráněné bydlení Arkénie v Brumovicích,
- Chráněné bydlení Mirandie v Brumovicích,
- Sociálně terapeutické centrum Radost v Brumovicích.

Statutárním orgánem střediska je pětičlenná Správní rada, která zodpovídá za činnost Střediska a rozhoduje o všech nejdůležitějších věcech. K většině schůzí Správní rady bývají přizváni i vedoucí jednotlivých zařízení Střediska. V souladu s Řádem diakonické práce ČCE se členové Správní rady účastní také zasedání Dozorčí rady Střediska (Statut Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017; Řád diakonické práce Českobratrské církve evangelické, 2018).

Kontrolním a poradním orgánem Střediska je Dozorčí rada o pěti členech, které Církevní řády Českobratrské církve evangelické ukládají, aby dohlížela na výkon působnosti Správní rady Střediska. V její kompetenci je také dbát na zachování účelu, ke kterému bylo Středisko zřízeno, na budování a udržení jeho křesťanského charakteru a na budování spolupráce mezi ním a partnerským sborem v Kloboukách u Brna, který byl na počátku jeho existence (Statut Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017; Řád diakonické práce Českobratrské církve evangelické, 2018).

Dále v čele organizační struktury, vyjma Správní a Dozorčí rady, stojí ředitel Střediska. Administrativně zajišťuje činnost Střediska Útvar ředitele, v rámci něhož funguje ekonomický úsek, úsek fundraisingu a PR, sociální úsek a úsek správy majetku. Zároveň má každé zařízení svého vedoucího, který má na starost jeho chod spolu s podřízenými zaměstnanci, nimiž jsou nejvíce zaměstnanci vykonávající přímou obslužnou péči (Statut Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017; Řád diakonické práce Českobratrské církve evangelické, 2018).



Obrázek č. 3: Základní rozhodovací procesy a řízení Střediska (Zdroj: Organizační řád Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2015)

Domov Betlém

Domov Betlém, který byl otevřen jako první zařízení v roce 1990, funguje jako domov pro osoby se zdravotním postižením a zároveň poskytuje pobytové odlehčovací služby. Je domovem pro 10 dospělých osob s těžkým tělesným nebo jiným zdravotním postižením, zejména pro osoby s invalidním vozíkem (Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

Pobytová odlehčovací služba s kapacitou jedné osoby pro muže a jedné osoby pro ženy je určena pro dospělé osoby a seniory s tělesným a jiným zdravotním postižením ke krátkodobému pobytu, kdy si mohou jejich pečující osoby odpočinout díky zajištěné péči Domovem Betlém a zároveň klienti díky této službě změní na určitou dobu prostředí. Za jeden kalendářní rok službu využije přibližně 25 žadatelů s pobytem zpravidla v délce 1-3 týdnů (Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017; Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

Domov Narnie

Domov Narnie provozuje týdenní a denní stacionář pro děti a mladé lidi s těžkým mentálním nebo kombinovaným postižením. Tento domov byl otevřen v roce 1992. Stacionáře jsou určeny pro osoby ve věku 4-26 let. Týdenní stacionář je schopný

zajišťovat své služby pro 10 uživatelů a denní stacionář je těchto služeb schopný pro 7 uživatelů. Všechny děti navštěvují speciální školu (Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2016-2017).

Chráněné bydlení Mirandie

Chráněné bydlení Mirandie poskytuje svou službu od 1.6. 2015. Umožňuje dospělým lidem s mentálním a kombinovaným postižením bydlet ve dvou samostatných domácnostech. Kapacita služby je 12 uživatelů (Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017; Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

Chráněné bydlení Arkénie

Posláním Chráněného bydlení Arkénie je umožnit 6 dospělým lidem s těžkým mentálním postižením, popřípadě v kombinaci s poruchou autistického spektra, bydlet v malé domácnosti tohoto chráněného bydlení (Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017).

Toto zařízení v minulosti fungovalo v pronajatých prostorách jako Domov pro osoby se zdravotním postižením. Po téměř 10 letech jeho provozu bylo k 1. 1. 2017 transformováno na chráněné bydlení a zároveň se přestěhovalo do vlastních prostor. Nové prostory umožnily zvýšení kapacity z 5 na 6 osob (Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017).

Sociálně terapeutické centrum Radost

Sociálně terapeutické centrum poskytující sociální služby sociálně terapeutické dílny bylo otevřeno 2. 1. 2017. Denní kapacita služby je 20 osob. V roce 2017 centrum poskytovalo službu 31 lidem a bylo otevřeno 237 dní v roce. Většinu jejich uživatelů tvořili obyvatelé chráněných bydlení Arkénie a Mirandie (Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017).

V programu centra jsou pracovní terapie zahrnující výtvarné činnosti, práci s hlinou a dřevem, tkaní, výrobu svíček a mýdel a kompletaci výrobků. Dále nejrůznější druhy aktivizací a relaxace, aktivity zaměřené na rozvoj schopností péče o vlastní osobu

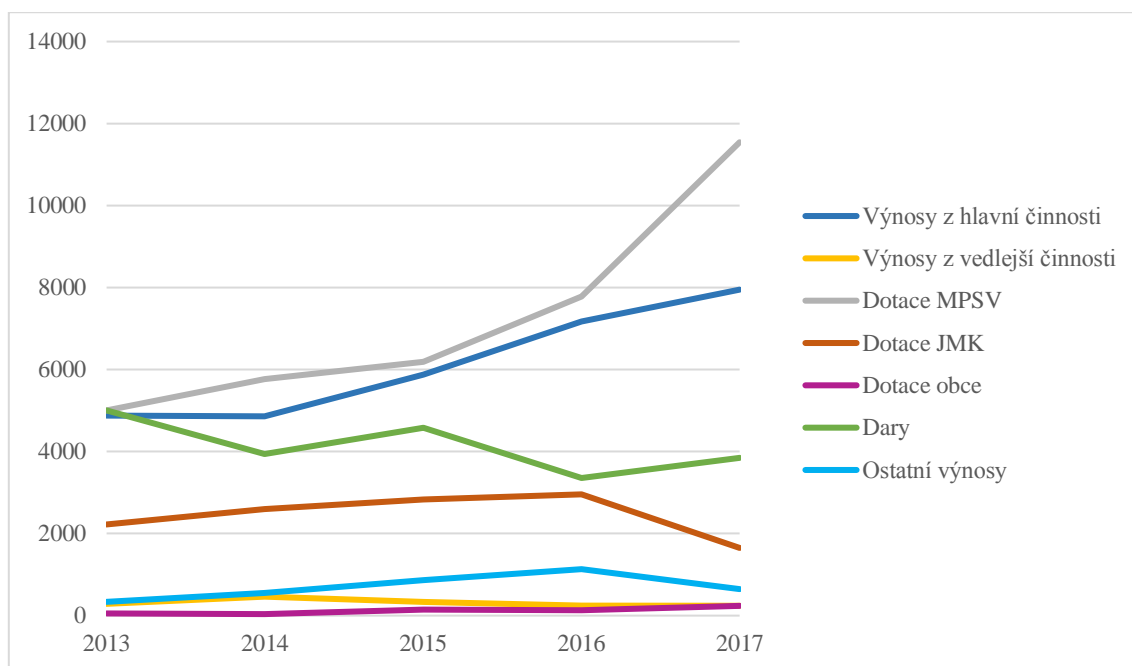
a domácnost, program na pomoc při zvládnání běžných životních situací a také program orientovaný na poradenství a rozvoj sociálních dovedností uživatelů (Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017).

2.2 Analýza výnosů a nákladů v letech 2013-2017

V následujících dvou podkapitolách budou analyzovány výnosy a náklady Střediska uskutečněné v letech 2013-2017.

2.2.1 Analýza výnosů

Výnosy jsou ve výkazech Střediska členěny na výnosy z hlavní činnosti, výnosy z vedlejší činnosti, dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen „dotace MPSV“), dotace z Jihomoravského kraje (dále jen „dotace JMK“), dotace od obcí, dary a ostatní výnosy. Níže je v grafu znázorněn vývoj výší těchto položek v analyzovaných letech. Z něj je patrné, že nejvyšší výnosy plynuly ve všech letech z dotací MPSV, hlavní činnosti Střediska a darů od fyzických i právnických osob.



Graf č. 1: Struktura výnosů Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč) (Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Výnosy z hlavní činnosti

Výnosy z hlavní činnosti se skládají z poplatků uživatelů za poskytnuté služby. Jsou jimi platby za ubytování, stravu a služby sociální péče, ty jsou u určitých služeb zařízení placeny klienty jen částečně. Výnosy z ostatní hlavní činnosti jsou dosahovány veřejně prospěšnými činnostmi, které Středisko vykonává, ale nejsou dle zákona sociálními službami. Jde především o dopravu klientů, stravování zaměstnanců a různé akce v rámci organizace, například vánoční setkání.

U Domova Betlém činí poplatky za ubytování 180 Kč na den v případě jednolůžkového pokoje, 170 Kč na den v případě pokoje dvoulůžkového. Služby sociální péče se hradí ve výši přiznaného příspěvku na péči v plné měsíční výši a celodenní stravné je klientům poskytnuto za 125 Kč na den (snídaně – 25 Kč, oběd – 65 Kč, večeře – 35 Kč). U odlehčovacích služeb jsou rozdílné jen poplatky za sociální péči, které u této služby činí 130 Kč za hodinu péče, kdy rozsah péče je stanoven při jednání se zájemcem podle jeho reálné potřeby (Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

U chráněných bydlení se poplatky za sociální péči rovněž odvíjí od klientovi potřeby. Za 1 hodinu poskytovaných úkonů zaplatí klient 110 Kč. Ubytování je uživatelům poskytováno za 5000-5400 Kč na měsíc a celodenní strava za částku 140 Kč na den (Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

Domov Narnie poskytuje v rámci služby týdenního stacionáře ubytování osobám do 18 let zdarma, od 18 let uživatel hradí 180 Kč či 170 Kč podle toho, zda se jedná o jednolůžkový či dvoulůžkový pokoj. Za služby sociální péče hradí uživatel 1/30 výše přiznaného měsíčního příspěvku za péči na 1 den (měsíčně však maximálně do výše 75 % přiznaného příspěvku na péči). Strava klienta stojí 145 Kč (menší porce) či 155 Kč (větší porce), zahrnující snídani, dvě svačiny, oběd a večeři. Pro klienty denního stacionáře ubytování není zajišťováno, za služby sociální péče hradí 130 Kč na hodinu s rozsahem péče dle potřeby a strava je poskytována za stejnou cenu jako u služby týdenního stacionáře (Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

Sociálně terapeutické centrum v roce 2017 nevykazovalo žádné výnosy z hlavní činnosti, jelikož základní činnosti této služby jsou poskytovány bez úhrady. U tohoto zařízení je zpoplatněné pouze poskytnutí dopravy autem na plánované akce a masáž prováděná kvalifikovaným pracovníkem (Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém, ©2019).

V uvedených letech se výnosy z hlavní činnosti u většiny zařízení výrazně neměnily z důvodu, že všechna zařízení mají povětšinou naplněnou kapacitu, a tudíž neměnný počet uživatelů. Určité menší změny byly způsobeny především skutečností, že tyto výnosy se odvíjí od míry využívání služeb zařízení jejich klienty, a ta se každý rok lehce mění v závislosti na potřebách daných klientů. Navýšení výnosů u Chráněného bydlení Arkénie z roku 2016 na rok 2017 bylo způsobeno zvýšením jeho kapacity uživatelů z 5 na 6 a s tím spojenými vyššími výnosy z poskytovaných služeb. Poloviční výnosy v roce 2015 oproti následujícím rokům u Chráněného bydlení Mirandie byly zapříčiněny z důvodu zahájení provozu tohoto bydlení až od 6. měsíce roku 2015.

Tabulka č. 2: Výnosy z hlavní činnosti Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	2 276	2 142	2 090	2 135	2 284
Betlém – OS	226	194	186	265	290
Narnie – TS	1 262	1 461	1 083	1 110	1 325
Narnie – DS	359	251	229	232	226
Arkénie – DOZP/CHB	904	798	934	894	1 033
Mirandie – CHB	X	X	1 008	2 094	2 341
STC Radost	X	X	X	X	0
Ostatní hlavní činnost	29	12	341	447	451
Vedlejší činnost	0	0	0	0	0
Celkem	4 883	4 860	5 871	7 178	7 950

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Výnosy z vedlejší činnosti

Výnosy z vedlejší činnosti v sobě zahrnují tržby za vlastní výrobky a zboží. Výrobky jsou vyráběny v rámci terapií užívateli zařízení, zejména v Sociálně terapeutickém centru Radost. Výnosy z prodeje výrobků tvoří převážnou většinu těchto výnosů, v uvedených letech je tvořily průměrně v 94 %. Zboží Středisko nakupuje od firmy Sonnentor a Vinařství Vít Sedláček. Jde o čaje a vína. Výrobky i zboží jsou prodávány v Krámku na Betlémě a příležitostně také na různých akcích v okolí. Nejpovedenější výrobky Střediska jsou pak na konci každého roku draženy formou dobročinné aukce. Výnosy z prodeje zboží tvořily v letech 2013-2017 průměrně 16 % výnosů z vedlejší činnosti. Primárně se Středisko zaměřuje na vlastní výrobky, jelikož je jejich tvorba pro klienty velmi přínosná. Prodej zboží bere Středisko jen jako doplňkovou a okrajovou záležitost.

Nejvyšších výnosů bylo dosaženo v roce 2014, kdy vzrostly z roku 2013 téměř o 40 % díky skutečnosti, že se Středisku v tomto roce podařilo zúčastnit více akcí, na kterých své výrobky prodávalo, a tudíž bylo dosaženo jejich vyšší hodnoty oproti ostatním sledovaným rokům. V roce 2015 se Středisku podařilo získat méně daných výnosů skoro o 30 % oproti roku 2014. Do následujících let 2016 a 2017 klesly tyto výnosy dále téměř o 30 %. Bylo to způsobeno jinými prioritami Střediska a časovými možnostmi fundraiserů. Určitých akcí, kde Středisko prodává své výrobky, se účastní pravidelně každým rokem, ale v každém ze sledovaných let se zúčastnilo i dalších akcí v závislosti na zmiňovaných okolnostech.

Tabulka č. 3: Výnosy z vedlejší činnosti Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	0	0	0	0	0
Betlém – OS	0	0	0	0	0
Narnie – TS	0	0	0	0	0
Narnie – DS	0	0	0	0	0
Arkénie – DOZP/CHB	0	0	0	0	0
Mirandie – CHB	X	X	0	0	0
STC Radost	X	X	X	X	0
Ostatní hlavní činnost	0	0	0	0	0
Vedlejší činnost	287	462	331	244	247
Celkem	287	462	331	244	247

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Dotace MPSV

Dotace ze státního rozpočtu od Ministerstva práce a sociálních věcí nemá na starosti úsek fundraisingu a vnějších vztahů, ale ekonom s ředitelem Střediska, ti o ně žádají každým rokem. Tyto dotace se přidělují na poskytované služby dle druhu a počtu jejich uživatelů. Například Domov Betlém poskytuje dva druhy služeb – službu domova pro osoby se zdravotním postižením a odlehčovací služby. Na každou službu je stanovena rozdílná výše poskytovaných dotací a tyto výše se každým rokem mění kvůli každoročnímu obměňování metodiky poskytování dotací na sociální služby a preferenci odlišných služeb, od čehož se odvíjí každoročně jiná výše Střediskem obdržených dotací na jednotlivé služby. Tyto změny nemají vývoj určitým směrem, preference jednotlivých služeb se v čase mění a tyto změny jsou nepředvídatelné.

Zvyšování celkových dotací bylo dosaženo díky zvýšení poskytovaných služeb v nově otevřených zařízeních, kdy od 6. měsíce roku 2015 přibýlo poskytování služby chráněného bydlení a dále od začátku roku 2017 služba sociálně terapeutických dílen. Z roku 2016 na rok 2017 se také zvýšil počet osob využívajících služby chráněného bydlení v Arkénii, čímž se zvýšila výše obdržených dotací u tohoto zařízení.

Tabulka č. 4: Přijaté dotace od MPSV Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	2 005	2 036	1 759	2 746	2 690
Betlém – OS	245	299	208	334	65
Narnie – TS	1 444	1 663	1 686	1 622	1 906
Narnie – DS	574	502	519	552	837
Arkénie – DOZP/CHB	753	1 275	834	928	1 426
Mirandie – CHB	X	X	1 190	1 602	2 569
STC Radost	X	X	X	X	1 952
Ostatní hlavní činnost	0	0	0	0	0
Vedlejší činnost	0	0	0	0	0
Celkem	5 005	5 775	6 196	7 784	11 544

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Dotace JMK

O dotace z Jihomoravského kraje žádá každoročně, stejně jako o dotace MPSV, ekonom s ředitelem Střediska. Dotace se přidělují na poskytované služby dle jejich druhu a počtu uživatelů. Stejně jako u dotací ze státního rozpočtu se každoročně mění metodika poskytování dotací na sociální služby, každým rokem se klade důraz na jiné služby a tyto změny nelze předvídat.

Během let 2013-2016 docházelo k růstu těchto dotací. V roce 2017 však Středisko získalo o 1 300 000 Kč méně oproti roku 2016. V tomto roce byly získány nejnižší dotace za všechny analyzované roky. Tento výkyv nesouvisí s reálným rozsahem poskytovaných služeb, ale se zmiňovaným každoročním obměňováním výší poskytovaných dotací. Výše dotací JMK se tedy stejně jako výše dotací MPSV nedá dobře rozpočtovat.

Tabulka č. 5: Přijaté dotace od JMK Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	731	915	923	543	241
Betlém – OS	43	81	45	60	22
Narnie – TS	723	800	642	351	197
Narnie – DS	240	267	205	117	84
Arkénie – DOZP/CHB	551	538	588	236	118
Mirandie – CHB	X	X	437	1 549	819
STC Radost	X	X	X	X	170
Ostatní hlavní činnost	0	0	0	100	0
Vedlejší činnost	0	0	0	0	0
Celkem	2 224	2 601	2 840	2 957	1 651

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Dotace obce

O dotace od obcí každoročně žádá úsek fundraisingu a vnějších vztahů. Středisko žádá obce, z kterých pochází jejich uživatelé a obce v okolí zařízení. Každá obec má svůj vlastní formulář žádosti o dotaci s odlišnými požadavky, a tak musí Středisko vypsát každou žádost individuálně. Výše obdržených dotací od obcí se v čase mění hlavně kvůli měnícímu se počtu obcí ochotných dotaci poskytnout a jejich měnícím se částkám na základě každoročního rozhodnutí jednotlivých obcí.

V roce 2013 poskytlo Středisku dotaci 18 obcí, v následujícím roce 2014 bylo však ochotno poskytnout dotaci pouze 12 z oslovených obcí, což se projevilo na jejich snížení v tomto roce. V roce 2015 byla dotace získána od 22 obcí, a to především díky rozeslanému většímu množství žádostí a tím zapříčiněnému nárůstu těchto obcí. V roce 2016 byla dotace získána od 18 obcí, a přesto že se počet obcí poskytnutých dotaci o 4 obce snížil, dotace se snížily pouze o 9 000 Kč díky vyšším částkám dotací. V roce 2017 byly dotace přijaty dokonce od o jednoho menšího počtu obcí než v roce 2016, přesto se přijaté dotace v tomto roce výrazně zvýšily díky vyšším částkám poskytnutých

dotací na Domov Betlém díky projektu Vybudování nového Domova Betlém v Kloboukách u Brna, který byl v tomto roce započat.

Tabulka č. 6: Přijaté dotace od obcí Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	35	30	77	34	139
Betlém – OS	0	0	9	10	10
Narnie – TS	10	2	27	56	22
Narnie – DS	8	5	8	2	2
Arkénie – DOZP/CHB	0	0	15	15	0
Mirandie – CHB	X	X	5	20	45
STC Radost	X	X	X	X	20
Ostatní hlavní činnost	0	0	5	0	0
Vedlejší činnost	0	0	0	0	0
Celkem	52	37	146	137	238

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Dary

Výše získaných darů v uvedených letech kolísala. Nejvíce se jich podařilo získat v roce 2013, kdy částka lehce přesáhla 5 000 000 Kč, nejméně v roce 2016 s hodnotou 3 356 000 Kč. Dary v sobě zahrnují příspěvky od nadací, tuzemské a zahraniční dary a dary nepeněžní podoby.

Převážná většina darů byla ve všech uvedených letech od tuzemských dárců. Tyto dary tvořily průměrně 95 % všech získaných darů. Jde o dary od individuálních osob, firem, církví, škol a dalších neziskových organizací. Zahraniční dary získává Středisko především od zahraničních církví, se kterými má vytvořené dlouhodobé vztahy již od počátků činnosti Střediska a které přispěly i k samotnému vzniku Střediska. Od nadací získává Středisko dary na základě grantových výzev, ty bývají účelové, tudíž Středisko může žádat nadaci o dar jen pokud splňuje vypsany účel na který prostředky potřebuje. Tyto výzvy bývají zaměřeny na vybavení, aktivity nebo malé investiční dotace. Dary od

škol bývají v minimální výši. Školy čas od času uspořádají aktivity pro děti, jejichž výtěžek, většinou z prodeje výrobků dětí, poté věnují neziskové organizaci. Středisku se daří také získávat věcné dary. Například dlouhodobě získává poskytování internetu zdarma, dále v případě potřeby Střediska produkty od určité pekárny či od jiné společnosti elektrospotřebiče. Také Středisko získává věcné dary od fyzických osob, a to nejčastěji ve formě ložního prádla, oblečení nebo ovoce.

Dary jsou získávány díky práci dvou pracovníků fundraisingu. Fundraisingu Střediska je věnována samostatná kapitola.

Tabulka č. 7: Přijaté dary Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	267	131	10	44	97
Betlém – OS	2	0	0	0	0
Narnie – TS	114	55	51	54	12
Narnie – DS	10	0	24	0	0
Arkénie – DOZP/CHB	47	69	80	2	9
Mirandie – CHB	X	X	33	0	0
STC Radost	X	X	X	X	30
Ostatní hlavní činnost	4 553	3 685	4 386	3 256	3 694
Vedlejší činnost	3	0	0	0	0
Celkem	5 004	3 939	4 585	3 356	3 842

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Ostatní výnosy

Ostatní výnosy se skládají především z úroků, kursových zisků, náhrad od pojišťoven a zúčtování fondů, přičemž převážné většiny ostatních výnosů bylo dosaženo zúčtováním fondů.

V průběhu analyzovaných let tyto výnosy rostly, až na meziroční pokles z roku 2016 na rok 2017. V roce 2016 bylo dosaženo jejich nejvyššího výsledku za pomoci výnosů

z vedlejší činnosti. Uvedených 720 000 Kč bylo získáno prodejem bytu, který mělo Středisko ve svém majetku a který dříve pronajímalo.

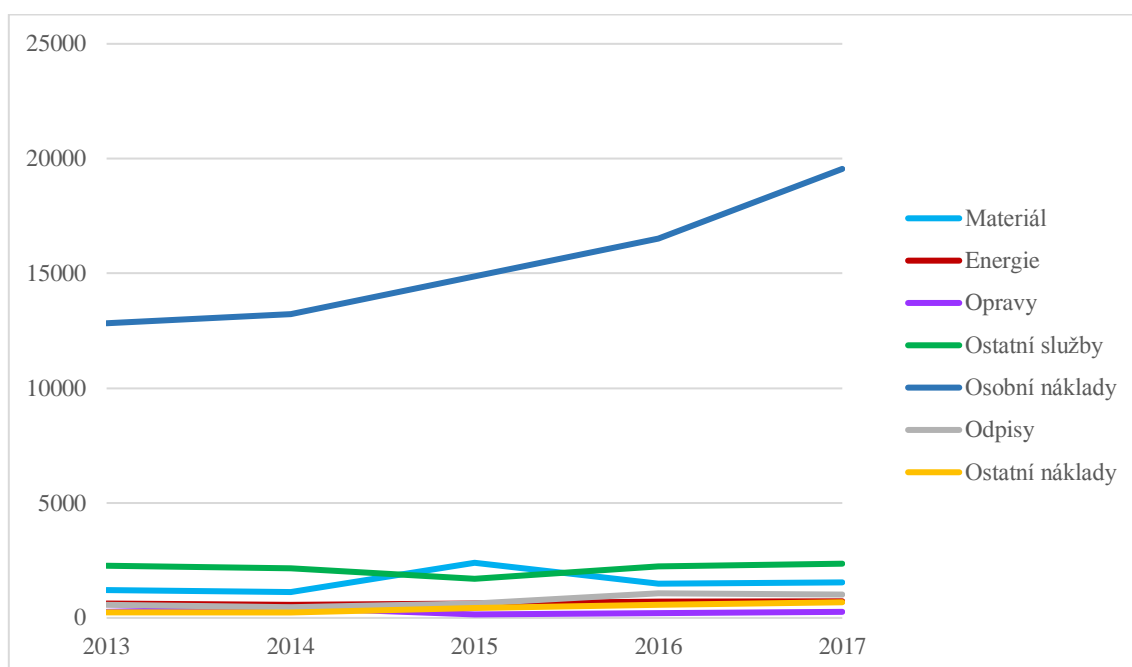
Tabulka č. 8: Ostatní výnosy Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	192	462	5	5	31
Betlém – OS	1	1	1	1	3
Narnie – TS	43	5	4	4	39
Narnie – DS	17	2	2	3	14
Arkénie – DOZP/CHB	82	81	2	15	14
Mirandie – CHB	X	X	144	266	270
STC Radost	X	X	X	X	71
Ostatní hlavní činnost	0	0	708	120	203
Vedlejší činnost	0	0	0	720	0
Celkem	335	551	865	1 133	646

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

2.2.2 Analýza nákladů

Náklady jsou ve výkazech Střediska členěny na náklady na materiál, energii, opravy, ostatní služby, osobní náklady, odpisy a ostatní náklady. Níže je v grafu vyobrazen vývoj výší těchto položek v analyzovaných letech. Z grafu je patrné, že nejvyššími náklady Střediska byly jednoznačně osobní náklady, které v analyzovaných letech činily průměrně 73 % všech nákladů organizace.



Graf č. 2: Struktura nákladů Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč) (Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Materiál

Nakoupený materiál v sobě zahrnuje vybavení do jednotlivých zařízení, zdravotnický materiál a ostatní materiál potřebný k provozu pracovišť.

V roce 2015 bylo u spotřeby materiálu dosaženo výrazně vyšších nákladů kvůli skutečnosti, že v tomto roce byla dokončena výstavba Chráněného bydlení Mirandie a k započetí jeho provozu bylo třeba toto zařízení kompletně vybavit. Vybavení v tomto roce tvořilo 48 % všech nákladů na materiál, v ostatních letech představovalo vybavení průměrně jen 21 % nákladů na materiál. Celkově se ve všech letech vynaložilo nejvíce peněz na nákup ostatního materiálu, bez kterého by se každodenní fungování jednotlivých zařízení neobešlo. V roce 2015 tvořily náklady na ostatní materiál srovnatelnou sumu s částkou vynaloženou na nakoupené vybavení, v ostatních letech jednoznačně převyšovaly náklady na ostatní nakoupený materiál. Spotřeba tohoto ostatního materiálu představovala za všechny analyzované roky průměrně 73 % celkových nákladů na materiál. Vybavení vytvářelo průměrně 25 % těchto nákladů a zdravotnický materiál 2 %.

Tabulka č. 9: Spotřeba materiálu Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	359	279	215	188	267
Betlém – OS	32	37	22	20	31
Narnie – TS	372	379	179	197	189
Narnie – DS	67	90	69	53	47
Arkénie – DOZP/CHB	209	229	272	242	206
Mirandie – CHB	X	X	265	258	330
STC Radost	X	X	X	X	194
Ostatní hlavní činnost	94	56	1 332	512	260
Vedlejší činnost	68	54	48	23	9
Celkem	1 203	1 125	2 400	1 493	1 533

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Energie

Náklady za spotřebovanou energii byly ve všech sledovaných letech relativně podobné. Jejich celkový růst v čase způsobilo pouze navýšení počtu zařízení Střediska a s tím spojenou zvýšenou spotřebou energie.

Tabulka č. 10: Spotřeba energie Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	362	315	281	281	257
Betlém – OS	38	31	27	27	24
Narnie – TS	90	91	89	88	107
Narnie – DS	39	30	28	29	33
Arkénie – DOZP/CHB	102	102	105	105	70
Mirandie – CHB	X	X	105	183	170
STC Radost	X	X	X	X	47
Ostatní hlavní činnost	0	0	0	0	13
Vedlejší činnost	0	0	1	1	0
Celkem	631	569	634	714	722

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Opravy

Nejvyšší náklady na opravy byly v roce 2014 v hodnotě 443 000 Kč, což zapříčinily vyšší náklady na opravy v zařízení Narnie, kde proběhla výměna oken a vstupních dveří, rekonstrukce jedné z koupelen a také kompletní rekonstrukce a modernizace kuchyně, kde se připravují obědy pro celé Středisko. Celkově tyto náklady v analyzovaných letech kolísaly v závislosti na množství a rozsahu prováděných oprav.

Tabulka č. 11: Opravy Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	79	74	38	73	46
Betlém – OS	15	8	4	8	5
Narnie – TS	72	208	24	21	34
Narnie – DS	25	53	3	7	12
Arkénie – DOZP/CHB	59	76	16	9	42
Mirandie – CHB	X	X	13	11	50
STC Radost	X	X	X	X	17
Ostatní hlavní činnost	0	17	28	74	56
Vedlejší činnost	20	8	25	0	0
Celkem	266	443	151	203	263

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Ostatní služby

Náklady na ostatní služby v sobě zahrnují náklady vynaložené na cestovné, reprezentaci, fundraising, telekomunikaci, software do 60 000 Kč a jiné služby. Do nákladů na jiné služby se řadí hlavně náklady na nájem prostor, správu počítačové sítě, a poplatky Diakonii ČCE za služby, jako je například provoz webu či platby za účetní program a odpady.

V průběhu uvedených let tyto náklady kolísaly. Ve všech uvedených letech zaujímaly nejvíce nákladů jiné služby s průměrem 74 % nákladů ostatních služeb. Tyto služby byly různorodé, jednalo se například o služby externí fotografky nebo využívání služeb pošty pro zasílání dopisů v rámci aktivit fundraisingu. S poštou má Středisko uzavřenou smlouvu, kdy využívá tzv. obchodního psaní, díky čemuž vynakládá na poštovní služby nižší náklady. Dále v rámci nákladů na ostatní služby zaujímaly náklady na fundraising průměrně 18 % těchto nákladů a náklady na telekomunikaci 4 %. Náklady na cestovné a software s cenou do 60 000 Kč tvořily zbylá 4 %.

Tabulka č. 12: Ostatní spotřebované služby Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	1 000	1 217	536	587	653
Betlém – OS	77	64	64	89	82
Narnie – TS	280	255	227	246	178
Narnie – DS	119	107	86	85	58
Arkénie – DOZP/CHB	282	253	208	206	130
Mirandie – CHB	X	X	200	409	440
STC Radost	X	X	X	X	74
Ostatní hlavní činnost	499	268	357	617	743
Vedlejší činnost	9	3	26	5	2
Celkem	2 265	2 167	1 703	2 243	2 360

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují vynaložené prostředky na mzdy, sociální a zdravotní pojištění, zákonné a ostatní sociální náklady a náklady na vzdělávání svých zaměstnanců, aby bylo Středisko schopné fungovat a poskytovat své služby co nejlépe.

Celkové osobní náklady byly v průběhu analyzovaných let zvyšující především z důvodu otevření dvou dalších zařízení a s tím spojeným zvyšováním počtu zaměstnanců. Poloviční výše osobních nákladů Chráněného bydlení Mirandie v roce 2015 oproti následujícím rokům byla způsobena jejím fungováním až od 6. měsíce tohoto roku.

Počet zaměstnanců v celém Středisku se v průběhu let zvyšoval. V letech 2013-2014 byly ve Středisku zaměstnání pracovníci na celkem 48 úvazků, v roce 2015 se počet úvazků s otevřením Chráněného bydlení Mirandie zvýšil na 54. V této souvislosti se v roce 2016 počet úvazků dále zvýšil na 59. V roce 2017 se z důvodu otevření Sociálně terapeutického centra Radost opět zvýšil, a to na 63 úvazků. Největší počet zaměstnanců Střediska jsou pracovníci přímé péče. Mzdy pracovníků byly v letech 2013-2016 neměnné. Průměrná mzda se v těchto letech lišila jen v desítkách korun, v roce 2016 činila 17 085 Kč. Z roku

2016 na rok 2017 došlo ale k mírnému růstu mezd kvůli nařízení vlády na zvýšení mezd v sociálních službách. V tomto roce činila průměrná mzda 19 391 Kč.

Nejvyšší část osobních nákladů zaujímaly mzdové náklady s průměrnými 74 % osobních nákladů. Náklady na sociální a zdravotní pojištění byly druhé nejnákladovější s 25 % průměrem. Zákonné sociální náklady dosahovaly okolo 0,7 % a ostatní sociální náklady byly vytvořeny pouze v letech 2016 a 2017 a nedosahovali ani 0,1 % osobních nákladů.

Tabulka č. 13: Osobní náklady Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	5 202	5 358	5 132	5 061	5 459
Betlém – OS	544	567	548	540	560
Narnie – TS	2 898	3 254	2 923	2 582	2 854
Narnie – DS	1 221	1 103	1 021	1 035	1 124
Arkénie – DOZP/CHB	2 137	2 049	2 062	1 921	2 118
Mirandie – CHB	X	X	2 182	4 359	4 552
STC Radost	X	X	X	X	2 084
Ostatní hlavní činnost	830	888	1 016	1 033	802
Vedlejší činnost	0	0	2	0	0
Celkem	12 832	13 218	14 887	16 531	19 553

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Odpisy

Celkově odpisy mimo meziroční pokles z roku 2013 na rok 2014 rostly, a to hlavně z důvodu dvou nově otevřených zařízení a s tím souvisejícím pořizováním dalšího majetku. U jednotlivých zařízení byly odpisy v průběhu let až na výjimky podobné, pouze u určitých zařízení odpisy vzrostly s přikoupeným majetkem nebo naopak s prodaným majetkem poklesly. Ve velké míře byla ale odlišná výše odpisů u vedlejší činnosti v roce 2016 oproti ostatním rokům, kdy odpisy byly vysoké z důvodu prodeje bytu, který mělo Středisko ve svém majetku, a jeho následným odepsáním. U chráněného bydlení

Mirandie byly odpisy v roce 2015 poloviční oproti následujícím rokům kvůli jeho fungování až od 6. měsíce uvedeného roku.

Tabulka č. 14: Odpisy Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	201	198	191	194	213
Betlém – OS	22	22	21	22	23
Narnie – TS	196	127	100	109	108
Narnie – DS	84	43	34	39	36
Arkénie – DOZP/CHB	56	56	54	58	89
Mirandie – CHB	X	X	182	329	389
STC Radost	X	X	X	X	100
Ostatní hlavní činnost	2	2	2	2	14
Vedlejší činnost	19	19	52	319	45
Celkem	580	467	636	1 071	1 018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Ostatní náklady

Ostatní náklady v sobě zahrnují vynaložené náklady na daně, poplatky, úroky, kursové ztráty, poskytnuté dary, pojištění a poskytnuté příspěvky.

Středisko platí daň z nemovitých věcí, jelikož je několika nemovitostí vlastníkem, a protože provádí vedlejší hospodářské činnosti, odvádí také daň z příjmů právnických osob. Plátcem DPH Středisko není a neplatí ani silniční daň, přestože vlastní silniční motorová vozidla, ale jelikož je veřejně prospěšným poplatníkem daně z příjmů právnických osob a užívá tato vozidla k činnostem, které nejsou předmětem daně z příjmů, tak tato vozidla předmětem daně nejsou. Daně a poplatky tvořily průměrně 6 % ostatních nákladů.

Příspěvky Středisko poskytuje do ústředí Diakonie ČCE. Tyto příspěvky činily průměrně 35 % všech ostatních nákladů. Velkou část ostatních nákladů také zaujímal náklady na pojištění ve výši okolo 30 % a úroky, které tvořily průměrně 18 % těchto nákladů.

Poskytnuté dary Střediskem tvořily průměrně 11 % těchto nákladů. Kurzové ztráty tvořily zanedbatelnou částku do 0,1 %.

Tabulka č. 15: Ostatní náklady Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Betlém – DOZP	106	74	113	82	88
Betlém – OS	9	7	10	15	9
Narnie – TS	60	70	77	77	70
Narnie – DS	19	24	29	29	23
Arkénie – DOZP/CHB	42	42	46	39	80
Mirandie – CHB	X	X	43	123	114
STC Radost	X	X	X	X	32
Ostatní hlavní činnost	5	31	113	200	242
Vedlejší činnost	0	0	11	2	22
Celkem	240	248	441	567	680

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

2.2.3 Zhodnocení hospodaření

Následující tabulka zobrazuje výši celkových výnosů, celkových nákladů a výsledků hospodaření v jednotlivých analyzovaných letech.

Tabulka č. 16: Celkové výnosy, náklady a výsledek hospodaření Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové výnosy	17 791	18 225	20 834	22 789	26 119
Celkové náklady	18 016	18 237	20 851	22 822	26 128
Výsledek hospodaření	-226	- 13	-17	-33	-9

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

V každém z analyzovaných let dosáhlo Středisko ztráty. Jelikož je neziskovou organizací, není jejím cílem zisk, ale poskytování služeb, v hospodaření potom vyrovnanost nákladů a výnosů. V roce 2013 dosáhlo Středisko velmi výrazné ztráty v hodnotě 225 500 Kč, ale jelikož šlo o částku nižší než odpisy, jednalo se i v tomto roce stejně jako v následujících letech o nefinanční ztrátu. Tento výsledek hospodaření byl zapříčiněn významnými ztrátami v letech 2010-2012, které v každém z těchto let dosáhly hodnoty blížíící se půl milionu. Tyto ztráty byly způsobeny dopaden hospodářské krize na neziskové organizace tohoto typu. V roce 2013 tedy Středisko upravilo rozpočet tak, aby byly vytvořeny zdroje k úhradě ztrát minulých let. Lze tedy říci, že hospodaření Střediska v roce 2013 splnilo očekávání. V následujících letech se již Středisku dařilo výrazněji přiblížit k vyrovnaní nákladů a výnosů.

Celkové výnosy a náklady se v průběhu let zvyšovaly převážně z důvodu zvyšování počtu zařízení, a tedy i zvyšování množství poskytovaných služeb Střediska a s nimi souvisejících nákladů.

Důležitou výnosovou položkou Střediska byly výnosy z hlavní činnosti, kdy tyto prostředky organizace získává od svých uživatelů, a tak se Středisko nemusí obávat jejich nezískání, jelikož Středisko má téměř vždy naplněné kapacity svých zařízení.

Dalšími významnými výnosy pro Středisko byly dary. Získávání darů má na starosti úsek fundraisingu a vnějších vztahů, samotnému fundraisingu Střediska je věnována následující kapitola.

Podstatnými výnosy byly též dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí a dotace získané z Jihomoravského kraje. Středisko možnosti získávání prostředků z veřejných zdrojů náležitě využívalo a přistupovalo k této možnosti zodpovědně. V žádném z analyzovaných let se nestalo, že by Středisko nezískalo prostředky z důvodu nesplnění požadavků poskytovatelů.

Výnosy z vedlejší činnosti, které tvořily nepříliš velkou část v celkovém porovnání výnosů, jsou pro Středisko dobrou jistotou dodávající Středisku částečnou svobodu ve využívání prostředků dle svých vlastních představ a potřeb. Zároveň tato aktivita pomáhá

uživatelům, kteří výrobky k prodeji vytváří, ke své vlastní realizaci, rozvoji a pocitu potřebnosti.

Zbývající výnosy byly tvořeny dotacemi od obcí a ostatními výnosy, které dotvářely celkové výnosy Střediska a pomáhaly Středisku k pestřejší škále zdrojů, která je pro Středisko přínosná.

Nejvyššími náklady Střediska byly jednoznačně osobní náklady, které v analyzovaných letech činily průměrně 73 % všech nákladů organizace. Je to způsobeno především tím, že osoby s těžším zdravotním postižením potřebují větší a v podstatě permanentní péči dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Středisko si také zakládá na maximálně individuálním přístupu v péči o své uživatele, a tak usiluje o to, aby především pracovník přímé péče měl na starost co nejmenší počet uživatelů a tuto individualitu jim mohl umožnit.

Náklady představujících zbylých 27 % všech vynaložených nákladů Střediska byly tvořeny náklady vynaloženými na nákup materiálu, energii a ostatní služby, provedení potřebných oprav v této organizaci a náklady ve formě odpisů a ostatních nákladů.

Celkově si Středisko vedlo z hlediska hospodaření relativně dobře. Vysokou ztrátu roku 2013 dovedlo následující rok 2014 výrazně snížit a v následujících letech se ji dařilo udržovat ztrátu blízko optimálního nulového výsledku hospodaření, přičemž se Středisko neustále rozvíjelo a zahájilo poskytování dalších služeb ve dvou nově vystavěných zařízeních. Do následujících let by se Středisko mělo pokoušet dále optimalizovat výsledek hospodaření, aby se ji v budoucnu dařilo dosahovat vyrovnanosti nákladů a výnosů.

2.3 Fundraising

Fundraiser ve Středisku zajišťuje získávání finančních zdrojů, jak veřejných, tak i soukromých, práci se zahraničními a tuzemskými dárci, vztahy s veřejností a multimediální prezentaci Střediska. Do činnosti fundraisingového oddělení ale, jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, nespadá získávání dotací z ministerstev ani dotací z krajů. Tyto oblasti mají na starost ekonom s ředitelem Střediska (Organizační řád Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2015).

Organizace zaměstnala první osobu pro vykonávání práce fundraisera na 0,5 úvazek v roce 1998. V roce 2000 zaměstnala pracovníka již na celý úvazek. V tomto roce spolupracovala s Nadací Via, která Středisku pomohla rozběhnout plánovaný a systematický fundraising ze všech zdrojů. Jeden pracovník zvládal spravovat oblast fundraisingu do konce roku 2002, poté Středisko zaměstnalo dalšího fundraisera. V letech 2007-2008 působil v organizaci pouze jeden fundraiser kvůli odchodu jednoho z fundraiserů a dvouletého bezúspěšného hledání jeho náhrady. Tento fakt se projevil na nižších výnosech z fundraisingu v daném období. Poté se podařilo místo druhého fundraisera obsadit a výnosy z fundraisingu se opět vrátily do stavu před výpadkem druhého pracovníka. V nynější době realizují fundraising ve Středisku stále 2 pracovníci, z nichž jeden pouze na částečný úvazek (Zpráva o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017).

Zdrojů z fundraisingu využívá Středisko v podstatě už od počátku své činnosti, využívalo jich ještě před zprovozněním jejich prvního domova. V té době se jednalo hlavně o snahu uvnitř církve, díky které byl provoz zahájen. V počátečním rozvoji organizace sehrála obrovskou roli především podpora od zahraničních křesťanských církví, dary a dobrovolnická pomoc. Již za těchto časů se vedly záznamy o přijatých darech a lze dohledat i korespondence s dárci (Zpráva o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017).

2.3.1 Fundraisingové aktivity v letech 2013-2017

PR

Středisko se stále snaží získávat nové dárci a s těmi stávajícími udržovat vztah. Má své vlastní webové stránky, které jsou velmi přehledně vytvořené a na kterých organizace představuje veškeré informace jak pro potenciální uživatele, tak i pro potenciální dárci. Pokud chce návštěvník webových stránek finančně přispět, nabízí web možnost učinit tak bankovním převodem, složenkou nebo použít systém tzv. „online plateb“, který je umožněn přes portál Darujme.cz. Webové stránky nabízí také možnost přispět nákupem na e-shopu přes portál givt.cz. Potenciální dárci si zde může vybrat z více než 1 300 e-shopů a jím vybraný e-shop převede určitá procenta z jeho útraty na Středisko. Na webu si také jejich návštěvníci mohou prohlédnout veškeré základní dokumenty

organizace, výroční zprávy, zpravodaj Betlémská hvězda a od poloviny roku 2017 také články o dění v organizaci.

Středisko dále pravidelně informuje o své činnosti ve čtvrtletníku města Klobouky u Brna a v dalších obecních zpravodajích svého okolí. Jednou za čas se objeví i články o Středisku v regionálních tištěných médiích anebo reportáže či spoty v Českém rozhlasu Brno. Svým dárcům organizace zasílá výroční zprávu, během roku je dále občasně informuje o dění v organizaci emailovým newsletterem a za každý jejich poskytnutý dar jim odesílá poděkování. Od roku 2014 již kromě poštovního zasílání odesílá Středisko poděkování i elektronicky a členům Kruhu přátel Betléma navíc rozesílá jednou ročně zpravodaj Betlémská hvězda. V roce 2014 začali fundraiseři pracovat i s Facebookem.

Během let 2013-2015 přispíval jeden z pracovníků fundraisingu i na webové stránky, které byly vytvořeny za účelem informování o vzniku Chráněného bydlení Mirandie, kde přidával aktuální informace a fotografie o průběhu jeho výstavby. V roce 2014 i 2015 bylo Středisko pozváno do brněnské televize BTV. V roce 2015 byla odvysílána reportáž v Křesťanském magazínu České televize o zahájení fungování Chráněného bydlení Mirandie a dále byly v uvedeném roce vytvořeny zcela nové propagační materiály ve formě letáčků o všech službách Střediska. V roce 2017 byly z důvodu dvou nových služeb vytvořeny letáčky i pro Sociálně terapeutické dílny Radost a Chráněné bydlení Arkénie.

Prodej vlastních výrobků

Středisko prodává výrobky svých uživatelů, čaje firmy Sonnentor a víno z vinařství Vít Sedláček v Krámku u Domova Betlém a na různých akcích ve svém regionu. Organizace se například ve všech analyzovaných letech účastnila Dnů sociálních služeb v Hustopečích, které pořádá hustopečský sociální odbor. V roce 2013 Sonnentor vyrobil čaj na míru – čaj Děkuji s logem Střediska a poděkováním za práci určený pro všechny pracovníky a dobrovolníky Střediska a zároveň byl vyroben i čaj s poděkováním pro dárcce a podporovatele. V roce 2014 se Středisko pustilo do spolupráce se Spolkem pro muzeum z Krumvíře. V roce 2015 obě květinářství v Kloboukách u Brna započala prodej menšího počtu výrobků klientů Střediska, v němž pokračovala i v následujících letech. V roce

2017 Středisko nabízelo své výrobky mimo jiné například v Brně na Jarmarku nestátních neziskových organizací.

Zapůjčení vysoušečů

Ve spolupráci s diakonickým střediskem Humanitární a rozvojové spolupráce byl v Kloboukách u Brna v roce 2013 zřízen sklad vysoušečů pro případ povodní a jiných událostí. Vysoušeče Středisko začalo také nabízet k zapůjčení veřejnosti za menší administrativní poplatek. Vysoušeče byly hned od začátku této činnosti veřejností poměrně hodně využívány. Pomohly jak velkému množství soukromých osob, tak i například stacionáři Biliculum v Mikulově, Domovince Němčičky nebo obcím Strachotín a Horní Věstonice. V roce 2016 byl tento sklad rozšířen o pracovní náradí, zbíjecí kladiva a jiný drobný materiál. Sklad dále fungoval i v roce 2017.

Společenský večer s dobročinnou aukcí

Významnou společenskou událostí pro Středisko a jeho blízké okolí je pořádání každoročního Společenského večera s dobročinnou aukcí, kterého se účastní místní podnikatelé, představitelé místních samospráv i široká veřejnost. Na aukci se draží výrobky uživatelů organizace, umělecká díla věnovaná místními umělci a archivní vína. Poprvé byla tato akce uskutečněna v roce 2001. Každý rok se na aukci draží přibližně 50-60 exponátů a celá tato akce přinese Středisku vždy přibližně 400 000 Kč. V letech 2013-2015 byly výtěžky z aukcí určeny na financování projektu Vybudování objektu Chráněného bydlení Mirandie, v roce 2016 byl výdělek použit k úhradě nákladů spojených s vybudováním Sociálně terapeutického centra Radost a v roce 2017 byly získané prostředky určeny na projekt vybudování nového domova Betlém.

Benefiční divadelní představení

Roku 2014 proběhlo benefiční představení v Divadle Bolka Polívky v Brně. V roce 2016 Středisko poprvé samo uspořádalo divadelní představení, a to ve venkovních prostorách Domova Betlém. Součástí benefičního večera byla prodejní výstava fotografií dvou autorů. Účinkující divadelního představení i autoři fotografií věnovali svůj honorář Středisku, a tak tento večer vynesl Středisku 13 775 Kč. Celá akce byla úspěšná, a proto došlo k její realizaci znovu i v roce 2017.

Další benefiční akce

V roce 2013 proběhly dva benefiční koncerty – Musica da Chiesa a Hrušovany pro Narnii. Následující rok byl benefiční koncert pro Domov Narnie v Hrušovanech u Brna uspořádán taktéž, nyní ve spolupráci s Nadačním fondem Emil a ke konci daného roku se uskutečnily další tři benefiční akce. V roce 2015 se uskutečnil benefiční koncert v rámci oslavy 25 let činnosti Střediska a několik dalších benefičních akcí na konci roku. V roce 2016 se uskutečnil benefiční koncert zaměřený rovněž na Narnii, již ale v Hovoranech a dále se uskutečnily tři prosincové koncerty. Roku 2017 byly uspořádány dva adventní benefiční koncerty.

Internetová forma aukce

V roce 2013 Středisko poprvé vyzkoušelo internetovou aukci výrobků svých klientů. Organizace vyvěsila 4 položky na internetový aukční portál Diakone ČCE na dobu 1 měsíce. Středisko díky této aktivitě zjistilo, jak portál funguje a jaká má úskalí, podařilo se ji vydražit 3 položky a získat přínosné zkušenosti.

V roce 2014 Středisko provedlo znovu internetovou formu aukce výrobků na portále svého ústředí. Aukční portál byl již upraven za pomoci připomínek některých ze středisek včetně střediska Betlém. V tomto roce se povedlo prodat všechny nabízené výrobky a výtěžek byl určen k financování výstavby Chráněného bydlení Mirandie.

Crowdfunding

V roce 2016 organizace nově vyzkoušela metodu crowdfundingu, kdy se pokoušela na portále Hithit získat prostředky na zakoupení nové keramické pece do Sociálně terapeutického centra Radost. Tyto prostředky se jí získat podařilo.

Mailing

Pravidelně v polovině roku zasílá Středisko společně s výroční zprávou svým stávajícím dárcům, jichž bylo v daných letech kolem 3 000, segmentovanou mailingovou kampaň s žádostí o podporu a koncem roku své dárcy, kteří jsou členy Kruhu přátel Betléma znovu žádá o dar při příležitosti zaslání zpravodaje Betlémská hvězda.

Rok 2013 začal rozesláním krizového mailingu na stávající dárce s prosbou o dary, jelikož v předešlém roce zaznamenaly výnosy z darů velký propad a na začátku roku 2013 mělo Středisko nedostatek. Tento propad byl způsoben hospodářskou krizí působící na Středisko v letech 2010-2012. Velká část oslovených dárců prosbu vyslyšelo a dar odeslalo. Podařilo se tak v březnu získat řádově o milion Kč více ve srovnání se dvěma předchozími měsíci – lednem a únorem, díky čemuž se tuto finanční krizi podařilo překonat. V průběhu tohoto roku proběhl také mailing na 10 000 nových kontaktů osob, kteří vykonávali povolání lékaře s cílem získat nové dárce. Podařilo se získat 104 darů v celkové hodnotě 118 350 Kč. Jednalo se tedy o dary v průměrné výši 1 138 Kč.

V roce 2014 organizace provedla neadresný mailing vhozením žádostí o podporu na vybudování Chráněného bydlení Mirandie do schránek České pošty v sedmi obcích v okolí Střediska. Jelikož šlo o neadresný mailing nemá Středisko informace o jeho výsledku.

V polovině roku 2015 byl rozeslán mailing stávajícím dárcům s žádostí o přispívání Středisku. Bylo vytipováno 206 dárců, kteří byli požádáni o pravidelnou, nejlépe měsíční podporu. 80 z nich zaslalo jako reakci na tuto prosbu Středisku finance, ale pouze u jednoho z nich byly zaznamenány dary opakovaně každý měsíc.

V roce 2016 se Středisko opět snažilo získat nové dárce z řad lékařů, a tak rozeslalo dopisy 5000 z nich působících v Jihomoravském kraji. Získalo 37 darů v celkové hodnotě 48 800 Kč, což činí průměrný dar ve výši 1 319 Kč.

V průběhu roku 2017 se Středisko pokoušelo rozšířit okruh svých dárců o další firmy a živnostníky z Jihomoravského kraje. Zaslalo dopisy na 2 500 kontaktů živnostníků a 2 500 kontaktů firem. Výsledkem bylo 20 darů od živnostníků v celkové výši 57 900 Kč. Průměrný dar byl tedy ve výši 2 895 Kč. Od firem se podařilo získat 16 darů v celkové hodnotě 99 500 Kč. Průměrný dar od firmy byl tedy ve výši 6 219 Kč.

Telefundraising

V období 4 měsíců roku 2017 Středisko zkoušelo novou metodu získávání prostředků ve formě telefundraisingu. Ve spolupráci s externí organizací, zajišťující služby call centra,

oslovovalo Středisko nové potenciální dárce za účelem získat finance na konkrétní projekty. Celkem bylo získáno 617 400 Kč.

Dárcovská SMS služba

Na začátku roku 2014 byla zřízena, a následně probíhala do konce roku 2015, veřejná sbírka formou dárcovské SMS služby na podporu vybudování Chráněného bydlení Mirandie. Za rok 2014 se podařilo získat 4 303 Kč. Za rok 2015 již výrazně méně, a to 1 283 Kč. Celkem bylo tedy touto aktivitou získáno 5 586 Kč.

Veřejná sbírka formou sbírkových kasiček

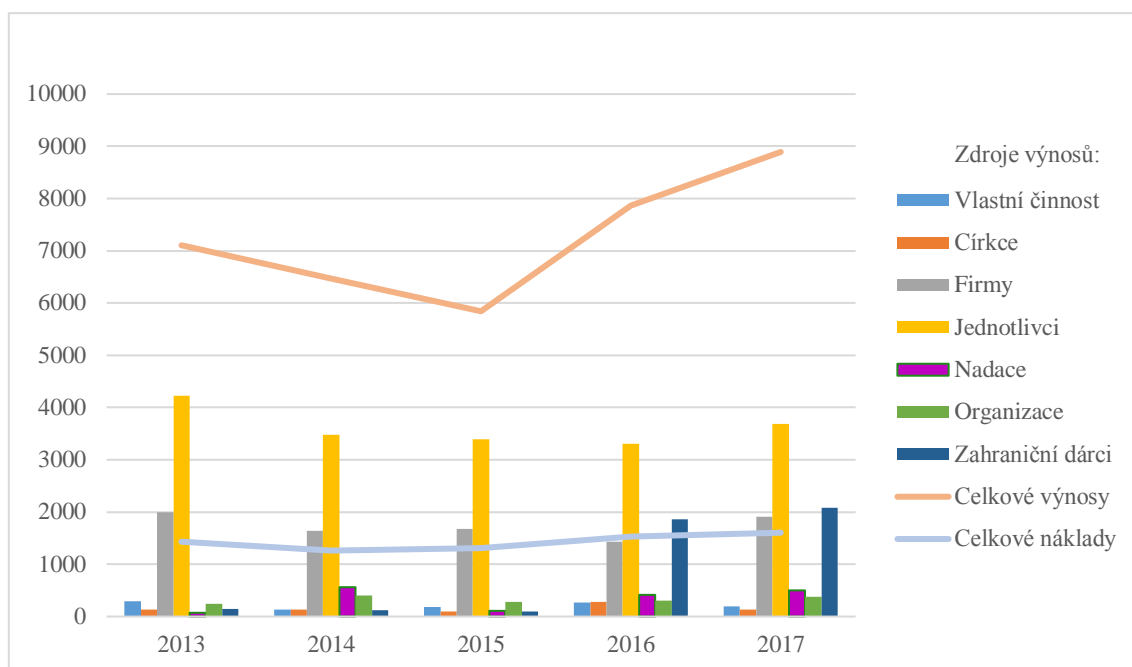
V rámci veřejné sbírky zaměřené na vybudování Chráněného bydlení Mirandie byla také v roce 2014 uzavřena smlouva se sítí prodejen COOP Jednota, spotřební družstvo v Mikulově a s prodejnou Tesco v Břeclavi. Celkem se jednalo o 14 prodejen, ve kterých byly průběžně umístěovány sbírkové kasičky. Tyto sbírky trvaly až do konce roku 2017 a podařilo se vybrat celkem 137 460 Kč.

Firemní dobrovolnický den

V letech 2014-2017 se konaly každým rokem ve Středisku firemní dobrovolnické dny prostřednictvím dlouhodobé spolupráce s firmami. V letech 2014 se jednalo o dva dny se dvěma firmami, v roce 2017 šlo již o 3 dobrovolnické dny se třemi firmami.

2.3.2 Výsledky a zhodnocení fundraisingu v letech 2013-2017

V následujícím grafu jsou uvedeny výnosy včetně jejich zdrojů a náklady z fundraisingu Střediska v analyzovaných letech 2013-2017.



Graf č. 3: Jednotlivé zdroje výnosů, celkové výnosy a celkové náklady z fundraisingu Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč) (Zdroj: Vlastní zpracování dle Zpráv o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

V tabulce nejsou zahrnuty veškeré neúčtní dary, což zahrnuje věcné dary, na které nebyly sepsány smlouvy, slevy na nákup a služby poskytnuté zdarma. Tyto dary činily ve všech letech podobnou částku pohybující se okolo 158 439 Kč ročně. Mezi uvedenými věcnými dary, na které nebývají sepsány smlouvy bývá nejčastěji ložní prádlo, oblečení či ovoce darované fyzickými osobami.

Výnosy z vlastní činnosti zahrnují výnosy z prodeje výrobků klientů Střediska a ze vstupného na akce pořádané Střediskem. Prodej výrobků probíhá přímo v dílnách, na stánku při různých akcích a v Krámku nacházejícího se u Domova Betlém. Výnosy od organizací zahrnují také poskytnuté dotace od obcí.

V roce 2013 Středisko získalo celkové dary v hodnotě 7 106 668 Kč, z toho finanční dary činily 6 715 053 Kč, tržby z prodeje výrobků společně s tržbami za reklamu (sponzoring) dosáhly 378 465 Kč a zbylých 13 150 Kč tvořily věcné účetní dary, které byli získány od firem a jednotlivců. Náklady na fundraising se uvedený rok vyšplhaly na 1 429 001 Kč, a tak Středisko vytvořilo zisk v hodnotě 5 677 667 Kč s návratností fundraisingu

v hodnotě 4,97. Návratnost fundraisingu si Středisko počítá jako poměr výnosů a nákladů z fundraisingu.

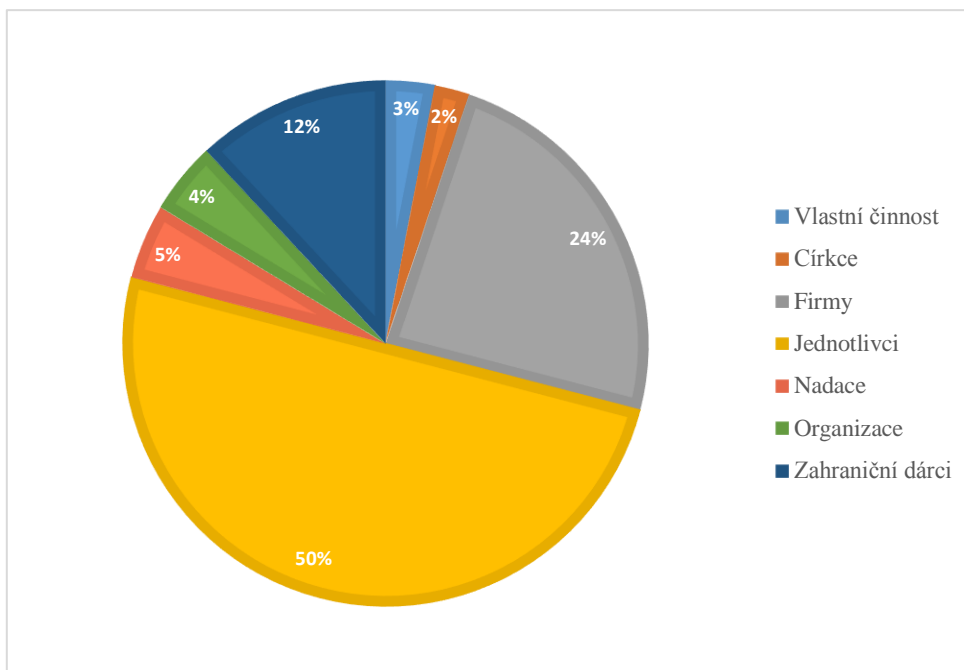
Roku 2014 bylo dosaženo celkem darů v hodnotě 6 475 115 Kč. Finanční dary tvořily 6 012 046 Kč, tržby z prodeje výrobků a reklamy 372 728 Kč a věcné účetní dary získané od firem, jednotlivců a organizací dosáhly 90 341 Kč. Nákladově Středisku vyšel fundraising na 1 262 406 Kč. Organizace dosáhla 5 212 709 Kč ve formě a návratnosti v hodnotě 5,13.

V roce 2015 se podařilo získat dary v celkové hodnotě 5 842 226 Kč, z toho finanční dary byly v hodnotě 5 805 315 Kč, tržby z prodeje výrobků a tržby z reklamy tvořily 316 898 Kč a věcné účetní dary, které se organizaci podařilo získat od firem činily 36 911 Kč. Náklady na provoz fundraisingu dosáhly částky 1 306 537 Kč. Středisko tedy v tomto roce dosáhlo zisku v hodnotě 4 535 689 Kč. Návratnost prostředků roku 2015 byla 4,47.

Roku 2016 se podařilo prostřednictvím fundraisingu získat částku 7 871 335 Kč ve formě darů. Finanční dary tvoří každoročně převážnou většinu darů, v tomto roce byly obdrženy finanční dary v hodnotě 7 555 722 Kč. Tržby za prodej výrobků a reklamu tvořily 285 277 Kč a věcné účetní dary se podařilo získat od firem v hodnotě 30 336 Kč. Náklady na fundraising byly v částce 1 529 048 Kč a Středisko tedy dosáhlo 6 342 287 Kč zisku. Návratnost prostředků Střediska se vyšplhala na hodnotu 5,15.

Rok 2017 zaznamenal celkové dary v hodnotě 8 891 369 Kč. Z toho finanční dary byly v částce 8 150 016 Kč, tržby z prodeje výrobků a reklamy v hodnotě 234 572 Kč a věcné účetní dary byly oceněny na 74 110 Kč. Náklady na fundraising se dostaly na 1 605 488 Kč. Středisko tedy celkově dosáhlo zisku v podobě 7 285 881 Kč a návratnost prostředků tohoto roku byla 5,54.

V letech 2013-2015 byly celkové výnosy z fundraisingu mírně klesající, ale v roce 2016 se tyto získané prostředky zvýšily a v roce 2017 pokračovaly v růstu, při čemž celkové náklady ve všech letech zůstaly relativně stejné bez ohledu na výšku výnosů v daném roce.



Graf č. 4: Průměrná struktura zdrojů výnosů z fundraisingu Střediska v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Zpráv o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013-2017)

Stěžejní cílovou skupinou fundraisingu Střediska jsou jednoznačně individuální dárci, jejichž dary tvořily průměrně 50 % všech fundraisingových výnosů v uvedených letech a jsou největší výnosovou položkou fundraisingu. Dále bylo získáno mnoho prostředků od firem, jejichž dary činily průměrně 24 % všech výnosů z fundraisingu a významnou částí těchto výnosů byly i dary od zahraničních dárců s 12 %. Výnosy z fundraisingu získané od nadací, organizací, církví a vlastní činností tvořily zbylých 14 %.

Středisko má, dle mého názoru, velmi profesionálně fungující oblast fundraisingu. Zaměřování se na individuální dárcce přináší Středisku stabilní okruh podporovatelů výrazně přispívající k zajištění dlouhodobé udržitelnosti organizace a finanční stabilitě. V případě výpadku několika stávajících dárců Středisko tento fakt téměř ani nezaznamená a nemusí se tedy obávat zásadního nedostatku výnosů z fundraisingu. Je také velmi pozitivní, jak velké prostředky dokáže organizace od individuálních dárců získat.

Vyjma darů od jednotlivců, představující 50 % výnosů z fundraisingu Střediska, tvoří druhou polovinu těchto výnosů několik dalších různorodých skupin zdrojů. Toto vícezdrojové financování, kdy Středisko není závislé na jednom hlavním zdroji financování je rovněž velmi prospěšné pro stabilitu organizace a jistotu výnosů z fundraisingu.

Dobrá je i skutečnost, že má Středisko 2 fundraisery, kteří se zabývají celou oblastí fundraisingu Střediska a samotní fundraiseři mají rozděleny okruhy fundraisingu, kterými se zabývají, a tak potenciální dárci jednájí vždy se stejnou osobou a dostane se jim vždy stejných informací. Tato skutečnost vzbuzuje důvěru ve Středisko a pomáhá s potenciálními dárci lépe navazovat vztahy.

Celkově fundraiseři této organizace odvádí velmi dobrou práci, jelikož, dle výsledků návratnosti fundraisingových zdrojů, výnosy z fundraisingu několikanásobně převyšují náklady z fundraisingu, a tak fundraiseři přináší Středisku mnoho finančních prostředků i dalších příležitostí.

2.4 Celkové zhodnocení hospodaření a fundraisingu

Středisko má výhodu, že má již zavedenou tradici, jelikož vzniklo již v roce 1990, a pro rozvoj zdrojů nemusí své kvality dokazovat od základu. Většina osob z okolí Střediska má tedy o Středisku povědomí, což Středisku získávání zdrojů usnadňuje.

Středisku se daří být udržitelnou a finančně stabilní neziskovou organizací především díky zaměstnávání dvou pracovníků výhradně na zajišťování fundraisingu, vícezdrojovému financování, kdy organizace není závislá na nejistých zdrojích od státu a Jihomoravského kraje a v případě jejich snížení je organizace schopná zajistit si potřebné prostředky z jiných zdrojů, a to především od individuálních dárců, na které se Středisko zaměřuje a přináší Středisku stabilitu. Také je velmi pozitivní, že se Středisko zabývá samofinancováním a využívá i celé řady dalších zdrojů.

Středisko se také neustále rozvíjí ve svých poskytovaných službách. Během analyzovaných let otevřelo další dvě zařízení. Zkouší také neustále nové metody získávání zdrojů ve fundraisingu a ty osvědčené metody se snaží dále zlepšovat. Je zde ale určitě prostor pro další zdokonalování, ať už v celkovém hospodaření, tak

i v zavedených aktivitách fundraisingu Střediska a zkoušení nových možností fundraisingových metod.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU

Tato část práce navazuje na zjištěné skutečnosti o dané organizaci. Je věnována návrhům fundraisingových aktivit, které by Středisko mohlo zrealizovat a dosáhnout tak vyšších výnosů a dalších přínosů pro svoji činnost.

3.1 Uspořádání akce Den otevřených dveří v Sociálně terapeutickém centru Radost

Organizace uspořádá akci s názvem „Den otevřených dveří v Sociálně terapeutickém zařízení Radost“ za účelem dostat se do většího povědomí lidem v okolí, vybudovat nové vztahy s potenciálními dárci a utužit vztahy s těmi stávajícími. V areálu tohoto centra – ve vnitřních i venkovních prostorech, bude připraven program, v rámci něhož návštěvníci budou mít možnost nahlédnout do prostorů tohoto zařízení a vyzkoušet si některé z činností, které v zařízení vykonávají jejich uživatelé. Účastníci akce zde tedy zjistí, jak zařízení funguje a uvidí na co svými penězi přispívají nebo přispívat mohou.

Návštěvníci si zde budou moci vyzkoušet výrobu produktů ze dřeva a keramické hlíny a výrobu svíček a mýdel. Svými vyrobenými produkty přispějí do sortimentu Střediskem prodávaných výrobků, čímž organizaci podpoří. Z tohoto důvodu nevzniknou náklady na materiál, jelikož zde vyrobené produkty zůstanou Středisku. Návštěvníci budou mít také možnost zakoupit si již dříve vyrobené výrobky od uživatelů, seznámit se s pracovníky i uživateli Střediska a dozvědět se více o činnosti a fungování celé organizace. Bude zde také umístěna kasička na dobrovolné finanční dary účastníků akce a zajištěno malé občerstvení připravené uživateli za pomoci pracovníků v kuchyňce nacházející se v daném zařízení. Pro uživatele půjde o cenný nácvik běžných činností, při nichž budou rozvíjeny jejich komunikační a sociální dovednosti.

Akce bude určena pro 30 osob a registrovat se na ni bude možné přes formulář na webových stránkách Střediska či telefonicky. Registrace bude požadována z důvodu, aby mělo Středisko přehled o zájmu ze strany účastníků. Horní hranice počtu návštěvníků bude určena kvůli tomu, aby se Středisko vyhnulo případnému vysokému zájmu, na který

by nebylo připraveno a ani vybaveno dostatečnou prostorovou kapacitou či aby se vyhnulo případnému nízkého zájmu ze strany návštěvníků. Díky této evidenci bude moci Středisko v případě nízkého zájmu oslovit širší okruh potenciálních návštěvníků dodatečným vylepením plakátů v dalších obcích či opakovanému informování o akci na svém Facebooku.

Celou akci bude organizovat a moderovat vedoucí fundraisingu a vnějších vztahů. Příprava akce zabere fundraiserovi přibližně 10 hodin. Propagace bude zajištěna prostřednictvím plakátů vylepených v Brumovicích, kde se nachází dané zařízení, a v jeho okolních obcích. Dále, jelikož jde o církevní organizaci a Středisko udržuje vztahy s okolními farnostmi, informují o uskutečnění této akce také faráři z oslovených okolních obcí během svých bohoslužeb. Středisko o akci také informuje prostřednictvím příspěvku na svých webových stránkách a Facebooku. Dále organizace rozešle email s oznámením o uskutečnění akce svým stávajícím dárcům. Informace o svých dárcích včetně emailu si Středisko vede ve své databázi dárců.

Při tvorbě této akce předpokládáme pomoc polygrafické firmy s vytvořením návrhu plakátu a jejich tiskem. Daná firma organizaci již dlouhodobě poskytuje své služby zdarma.

Na akci bude mimo pracovníci fundraisingu dalších 5 pracovníků Střediska, kteří budou ochotni zúčastnit se dobrovolně ve svém volném čase. Pracovníci zde budou účastníkům pomáhat při výrobě produktů a zodpovídat jim na otázky, které návštěvníky budou o organizaci zajímat. Akce se zúčastní i klienti Střediska, kteří budou také chtít dorazit. Potřebné vybavení jako jsou stoly, židle a potřebné náčiní a materiál pro výrobu zajistí Středisko z vlastního majetku.

Následující tabulka zobrazuje předpokládané náklady vynaložené na uskutečnění akce.

Tabulka č. 17: Předpokládané náklady související s realizací akce Den otevřených dveří v Sociálně terapeutickém centru Radost

	Náklady	Poznámky
Návrh a tisk plakátů	0 Kč	20 plakátů; poskytnuto polygrafickou firmou zdarma
Vyлеpení plakátů	0 Kč	Zajištěno dobrovolně 2 pracovníky Střediska
Osobní náklady osob zúčastněných akce	0 Kč	6 dobrovolníků z řad pracovníků Střediska
Občerstvení	900 Kč	Domácí limonáda, káva, čaj, buchta, sušenky, jednohubky
Vybavení	0 Kč	Stoly, židle, náčiní a materiál pro výrobu produktů; zajištěno z majetku Střediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové předpokládané náklady vynaložené na akci budou ve výši 900 Kč.

Následující tabulka zobrazuje předpokládané výnosy získané uskutečněním akce.

Tabulka č. 18: Předpokládané výnosy související s realizací akce Den otevřených dveří v Sociálně terapeutickém centru Radost

	Výnosy	Poznámky
Předpokládané výnosy z finančních darů	1 950 Kč	Finanční dary účastníků akce vložené do kasičky umístěné v prostorách zařízení; předpokládaný průměrný dar od jednoho návštěvníka – 65 Kč
Předpokládané výnosy z prodeje výrobků	3 600 Kč	Nákup výrobků vytvořených uživateli zařízení účastníky akce; předpokládaná průměrná útrata za výrobky jedním návštěvníkem – 120 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové předpokládané výnosy získané uskutečněním akce budou ve výši 5 550 Kč.

Přínosem této akce bude, že se návštěvníci dozví více o fungování Sociálně terapeutického centra Radost a ostatních službách poskytovaných Střediskem a osobně se seznámí s tímto zařízením, jejími pracovníky a uživateli. Organizace uskutečněním akce také získá nové potencionální dárce, utuží již vytvořené vztahy se svými stávajícími dárci, které motivuje k častějším či vyšším darům a získá finanční dary a prostředky z prodeje vlastních výrobků. V případě úspěchu celé akce může Středisko tuto aktivitu provádět opakovaně i v budoucnu.

3.2 Crowdfundingová kampaň na vybavení herny pro děti v Domově Narnie

Realizace crowdfundingu na získání prostředků na zakoupení keramické pece do Sociálně terapeutického centra v roce 2016 byla úspěšná, a proto by organizace mohla využít již získaných znalostí a zkušeností a sbírku provedenou touto metodou zopakovat.

Středisko chce získat prostředky na vybavení herny pro děti v Domově Narnie v Morkůvkách, a proto by mohla zrealizovat crowdfundingovou kampaň s názvem „Pomozte nám vybavit hernu pro děti z Narnie“ prostřednictvím portálu Hithit, na němž už v minulosti kampaň prováděla, díky čemuž už ví, jak portál funguje a co vše je pro kampaň na tomto portálu třeba.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé položky potřebné k vybavení herny v Domově Narnie včetně jejich ceny.

Tabulka č. 19: Potřebné vybavení herny pro děti v Domově Narnie

Vybavení	Cena vybavení
Interaktivní dataprojektor + stropní držák	12 890 Kč + 990 Kč; celkem 13 880 Kč
Plátno k projektoru	3 590 Kč
Notebook	12 990 Kč
2 pohovky	2 x 7 299 Kč; celkem 14 598 Kč
Regál	1 999 Kč
Závěsné houpačí křeslo	480 Kč
Houpačí síť + příslušenství (háky, karabiny)	520 Kč + 1 500 Kč, celkem 2020 Kč
2 gymnastické míče	1 x 469 Kč, celkem 938 Kč
Koberec	5 790 Kč
Zatemňovací rolety	10 200 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Středisko potřebuje získat prostředky na vybavení herny v hodnotě 66 485 Kč. S uskutečněním crowdfundingové kampaně jsou ale spojeny vysoké náklady na zajištění odměn přispěvatelům a služby portálu Hithit, a proto Středisko určí jako cílovou částku kampaně 80 000 Kč.

Celou kampaň bude mít na starost vedoucí fundraisingu a vnějších vztahů. Předpokládáme, že fundraiserovi zajištění celé aktivity zabere přibližně 35 hodin. Kampaň bude probíhat 45 dní. Jde dle pravidel portálu o nejdelší možnou dobu pro shromáždění požadované částky. Pokud se Středisku nepodaří požadované finanční

prostředky získat, nedostane ani korunu, obdržené finance budou portálem vráceny příspěvovatelům. Jde o ochranu všech zúčastněných stran. Žadatele o příspěvky tato dvě pravidla nutí nastavovat si reálné cíle a motivuje je to k co největší mobilizaci komunity. Příspěvovatelé mají zase jistotu, že účel kampaně bude uskutečněn, a to v relativně krátké budoucnosti.

Od portálu Hithit dostane Středisko k dispozici profesionální platební bránu, zaštitění projektu jeho jménem a poskytnutí Středisku konzultaci projektu a uživatelskou podporu. Zároveň je portál Hithit největším a nejznámějším portálem svého typu v České republice, což organizaci pomůže s úspěšností projektu.

Příspěvovatelé si budou moci za poskytnutý příspěvek vybrat z odměn uvedených v následující tabulce.

Tabulka č. 20: Odměny za příspěvní projektu „Pomozte nám vybavit hernu pro děti z Narnie“

Výše příspěvku	Odměna	Množství
100 Kč	Namalovaný obrázek od dětí z Domova Narnie zaslaný emailem	Neomezené množství
150 Kč	Keramické srdíčko s nápisem Děkuji	Neomezené množství
200 Kč	Univerzální přáníčko, které bude moci přispěvovatel použít	60 Ks
350 Kč	Menší svíčka	50 Ks
350 Kč	Mýdlo	50 Ks
400 Kč	Plátěná taška	50 Ks
650 Kč	Větší svíčka	20 Ks
700 Kč	Keramická mísa	20 Ks
1 300 Kč	Balíček s mýdlem a menší a větší svíčkou	20 Ks
1 500 Kč	Sada šperků dle vlastního výběru	15 Ks
4 000 Kč	Strávené odpoledne s dětmi z Domova Narnie s osobním poděkováním a dárkem	8 Ks

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro zajištění vysoké návštěvnosti a úspěšnosti celé kampaně o ní informuje Středisko prostřednictvím příspěvku na svých webových stránkách a facebooku, kde bude i nadále v průběhu kampaně informovat o aktuálním stavu sbírky, děkovat za získané dary a prosit o další příspěvky. Svým stávajícím dárcům, jichž je ke 3 000 osob, Středisko po zahájení sbírky odešle email s prosbou o podporu.

Následující tabulka zobrazuje náklady vynaložené na crowdfundingovou kampaň.

Tabulka č. 21: Náklady související s realizací crowdfundingové kampaně

	Náklady
Materiál na výrobky	Dle počtů vybraných jednotlivých odměn
Obálky/krabice na zaslání výrobků	Dle počtů vybraných jednotlivých odměn
Poštovné	Dle počtů vybraných jednotlivých odměn
Provize portálu Hithit	9 % (+ DPH) z vybrané částky + administrativní poplatek ve výši 699 Kč
Bankovní poplatky	1,5 % + 1 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provizi portálu Hithit a bankovní poplatky zaplatí Středisko pouze v případě úspěšného dokončení projektu. Pokud se Středisku nepodaří získat alespoň celou požadovanou částku, nezaplatí portálu nic. Náklady na materiál potřebný pro vytvoření výrobků, a náklady na obálky a krabice pro zaslání výrobků a poštovné v případě neúspěšnosti projektu taktéž nevzniknou, jelikož, jak už bylo zmíněno výše, v případě neúspěšného projektu jsou přispěvatelům jejich dary vráceny, a tudíž Středisko nebude zasílat žádné odměny.

Následující tabulka zobrazuje výnosy získané uskutečněním crowdfundingové kampaně.

Tabulka č. 22: Výnosy související s realizací crowdfundingové kampaně

	Výnosy
Získané prostředky od přispěvatelů	Cílem je získat alespoň 80 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Středisko při úspěšnosti této kampaně získá prostředky na nákup vybavení herny pro děti do Domova Narnie a prostředky na pokrytí nákladů na její realizaci. Mimo to se organizace rozšíří do povědomí širokého okruhu lidí a získá nové potencionální dárcce a obdivovatele.

3.3 Rozšíření produktů určených k prodeji v období Vánoc o Vánoční hvězdy

Středisko již prodává výrobky vytvářené uživateli svých zařízení a zboží od značky Sonnentor a Vinařství Vít Sedláček ve svém Krámku nacházejícího se u Domova Betlém a na nejrůznějších akcích ve svém okolí. Klienti vytváří výrobky především v Sociálně terapeutickém centru Radost. Jde například o výrobu svíček, mýdel, šperků, tkaných produktů a o produkty z keramiky a dřeva.

Zdroje z vlastní činnosti jsou pro neziskovou organizaci velmi cenné. Výše takto získaných prostředků závisí především na samotné organizaci, zároveň s nimi může nakládat podle svého vlastního rozhodnutí, v rámci účelu, za jakým byla zřízena. Středisko by mohlo rozšířit svoji činnost o pěstování Vánočních hvězd s jejich následným prodejem v období Vánoc. Mnoho lidí si Vánoční hvězdy před Vánoci kupuje do svých domů jako vánoční dekoraci, a tak by tímto nákupem mohli Středisko podpořit. Středisko se v tomto období účastní velkého množství akcí, na kterých by Vánoční hvězdy mohlo nabízet.

Vánoční hvězdy budou pěstovány v zařízeních Střediska uživateli za pomoci pracovníků. Pro uživatele půjde o hodnotnou činnost rozvíjející jejich schopnost péče o danou věc. Pěstování Vánočních hvězd není náročné a prostředí v zařízeních je pro ně vyhovující. Rozmnožovány budou řízkováním.

Následující tabulka zobrazuje předpokládané náklady vynaložené na rozšíření produktů určených k prodeji o Vánoční hvězdy.

Tabulka č. 23: Předpokládané náklady související s rozšířením sortimentu nabízených produktů o Vánoční hvězdy

	Náklady	Poznámky
Nákup Vánočních hvězd	500 Kč	5 Ks – 1 Ks/100 Kč
Nákup květináčů	700 Kč	35 ks – 1 Ks/20 Kč
Nákup substrátu pro pokojové rostliny	130 Kč	50 litrů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na tuto aktivitu v jednom roce budou ve výši 1 200 Kč.

Následující tabulka zobrazuje předpokládané výnosy získané rozšířením produktů určených k prodeji o Vánoční hvězdy.

Tabulka č. 24: Předpokládané výnosy související s rozšířením sortimentu nabízených produktů o Vánoční hvězdy

	Výnosy	Poznámky
Prodej Vánočních hvězd	9 200 Kč/rok	40 Ks – 1 Ks/230 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem vzniknou realizací této aktivity roční výnosy ve výši 9 200 Kč.

Středisko realizací této činnosti zvýší své zdroje získané vlastní činností, které dopomáhají organizaci k větší nezávislosti. Středisko by mohlo z této činnosti vytvořit tradici a prodávat Vánoční hvězdy na vánočních trzích a jiných akcí v období Vánoc i následující roky.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit neziskové organizace – Diakonie Českobratrské církve evangelické – střediska Betlém navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost. Vzhledem k tomu, že v práci byly navrženy tři fundraisingové aktivity, považuji cíl práce za splněný. Všechny tři návrhy byly zaměřeny na individuální dárcy, kde je dle mého názoru prostor pro další aktivity, které by mohli Středisku přinést další výnosy, dárcy a přívržence Střediska. Na individuálních dárcích si Středisko zakládá, čímž si buduje širokou základnu stabilních dárců. Uvedené aktivity by mohly tuto základnu rozšířit o další členy.

Prvním návrhem bylo uspořádání dne otevřených dveří v Sociálně terapeutickém centru Radost. Tato aktivita by Středisko rozšířila do povědomí dalších lidí, získala by mu nové dárcy, vytvořila či utužila vztahy se všemi účastníky akce a také přinesla Středisku výnosy. Péče o vytvořené vztahy je v individuálním dárcovství velmi důležitá a nesmí se na ni zapomínat. Výhoda této aktivity je i přímý kontakt s neziskovou organizací. Účastníci akce uvidí zařízení, jeho zaměstnance i klienty vlastníma očima. Osobní kontakt velmi pomůže k vytvoření vztahu k organizaci. Tuto aktivitu by v případě osvědčení mohlo Středisko zařadit do svých stálých aktivit a vykonávat ji několikrát ročně.

Druhým návrhem bylo uspořádání crowdfundingové kampaně na vybavení herny pro děti v Domově Narnie. Středisko má již v plánu tuto hernu vytvořit a crowdfundingová kampaň by jim na tuto potřebu mohla vynést potřebné prostředky. Mimo získání zdrojů na pořízení vybavení do herny by se Středisko rozšířilo do povědomí lidem z celé České republiky a mohla by získat dárcy a obdivovatele nejen ze svého okolí ale i ze vzdálenějších míst.

Třetím návrhem bylo rozšíření produktů určených k prodeji v období Vánoc o Vánoční hvězdy. Tato aktivita by Středisku přinesla další výnosy z fundraisingu, zároveň by pěstování Vánočních hvězd sloužilo jako přínosná činnost pro klienty, kteří by péčí o Vánoční hvězdy rozvíjeli svoje schopnosti a dovednosti. Z této činnosti by mohli

Středisko vytvořit tradici a prodávat Vánoční hvězdy na akcích v období Vánoc každým rokem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALBOROUGH, Lesley, November 2017. Lost in translation: a sociological study of the role of fundraisers in mediating gift giving in non-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* [online]. Vol. 22, issue 4, s. 1-5 [cit. 2018-12-08]. DOI: 10.1002/nvsm.1602. ISSN 14654520. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/nvsm.1602>

BOUKAL, Petr a kol., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4487-2.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 3 ze dne 27. listopadu 2001 o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002. Dostupné také z: https://www.mkcr.cz/doc/dokumenty_file/zakon-c-3_2002-sb-o-cirkvich-a-nabozenskych-spolocnostech-541.docx

Diakonie Českobratrské církve evangelické [online], ©2019. Praha [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/>

Diakonie Českobratrské církve evangelické: Diakonie Betlém [online], ©2019. Klobouky u Brna [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.betlem.org/>

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-103-3.

Experts say communications plan key to successful strategic planning, May 2017. *Nonprofit Business Advisor* [online]. Vol. 2017, issue 333, s. 5-8 [cit. 2018-12-08]. DOI: 10.1002/nba.30323. ISSN 15315428. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/nba.30323>

HOMMEROVÁ, Dita, 2015. *Branding neziskových organizací*. Vyd. 1. Žatec: Ohře Media. ISBN 978-80-905122-8-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. 1. vyd. ISBN 978-80-247-3075-2.

LEDVINOVÁ, Jana, 2013. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze. ISBN 978-80-7331-294-7.

Organizační řád Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2015. Klobouky u Brna.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0339-3.

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

Řád diakonické práce Českobratrské církve evangelické, 2018. Praha.

Souhrn poslání Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017. Klobouky u Brna.

Statut Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2017. Klobouky u Brna.

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

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0249-5.

Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013, Klobouky u Brna.

Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2014, Klobouky u Brna.

Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2015, Klobouky u Brna.

Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2016, Klobouky u Brna.

Výroční zpráva Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017, Klobouky u Brna.

Zpráva o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013, Klobouky u Brna.

Zpráva o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2014, Klobouky u Brna.

Zpráva o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2015, Klobouky u Brna.

Zpráva o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2016, Klobouky u Brna.

Zpráva o činnosti úseku fundraisingu Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017, Klobouky u Brna.

Zřizovací listina Diakonie ČCE – střediska Betlém, 2006. Klobouky u Brna.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Sředisko	Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko BETLÉM
Diakonie ČCE	Diakonie Českobratrské církve evangelické
Dotace MPSV	Dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí
Dotace JMK	Dotace z Jihomoravského kraje
Betlém – DOZP	Betlém – Domov pro osoby se zdravotním postižením
Betlém – OS	Betlém – Odlehčovací služby
Narnie – TS	Narnie – Týdenní stacionář
Narnie – DS	Narnie – Denní stacionář
Arkénie – DOZP/CHB	Arkénie – Domov pro osoby se zdravotním postižením/chráněné bydlení
Mirandie – CHB	Mirandie – Chráněné bydlení
STC Radost	Sociálně terapeutické centrum Radost

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Struktura výnosů Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	34
Graf č. 2: Struktura nákladů Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	44
Graf č. 3: Jednotlivé zdroje výnosů, celkové výnosy a celkové náklady z fundraisingu Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	60
Graf č. 4: Průměrná struktura zdrojů výnosů z fundraisingu Střediska v letech 2013-2017	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Pravidlo SMART	13
Obrázek č. 2: Dary a péče o individuální dárce	21
Obrázek č. 3: Základní rozhodovací procesy a řízení Střediska	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled vybraných forem nestátních neziskových organizací a jejich právních norem po rekonstrukci nového občanského zákoníku.....	15
Tabulka č. 2: Výnosy z hlavní činnosti Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	36
Tabulka č. 3: Výnosy z vedlejší činnosti Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	38
Tabulka č. 4: Přijaté dotace od MPSV Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	39
Tabulka č. 5: Přijaté dotace od JMK Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	40
Tabulka č. 6: Přijaté dotace od obcí Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	41
Tabulka č. 7: Přijaté dary Střediskem v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	42
Tabulka č. 8: Ostatní výnosy Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	43
Tabulka č. 9: Spotřeba materiálu Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	45
Tabulka č. 10: Spotřeba energie Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	46
Tabulka č. 11: Opravy Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	47
Tabulka č. 12: Ostatní spotřebované služby Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)...	48
Tabulka č. 13: Osobní náklady Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	49
Tabulka č. 14: Odpisy Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	50
Tabulka č. 15: Ostatní náklady Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč)	51
Tabulka č. 16: Celkové výnosy, náklady a výsledek hospodaření Střediska v letech 2013-2017 (v tis. Kč).....	51
Tabulka č. 17: Předpokládané náklady související s realizací akce Den otevřených dveří v Sociálně terapeutickém centru Radost.....	67
Tabulka č. 18: Předpokládané výnosy související s realizací akce Den otevřených dveří v Sociálně terapeutickém centru Radost.....	67
Tabulka č. 19: Potřebné vybavení herny pro děti v Domově Narnie	69
Tabulka č. 20: Odměny za příspěvní projektu „Pomozte nám vybavit hernu pro děti z Narnie“	71

Tabulka č. 21: Náklady související s realizací crowdfundingové kampaně	72
Tabulka č. 22: Výnosy související s realizací crowdfundingové kampaně	72
Tabulka č. 23: Předpokládané náklady související s rozšířením sortimentu nabízených produktů o Vánoční hvězdy	74
Tabulka č. 24: Předpokládané výnosy související s rozšířením sortimentu nabízených produktů o Vánoční hvězdy	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2013	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2014	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2015	III
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2016	IV
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2017	V

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Diakonie ČCE – střediska Betlém 2013)

Náklady	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkémie – DOZP	Fundraising	Ostatní	CELKEM
Materiál	359	32	374	67	209	94	68	1 203
Energie	362	38	96	39	102	0	-6	631
Opravy	79	10	72	25	59	0	20	266
Ostatní služby	1 000	77	280	119	282	499	9	2 265
Osobní náklady	5 202	544	2 898	1 221	2 137	830	0	12 832
Odpisy	201	22	196	84	56	2	19	580
Ostatní náklady	106	9	60	19	43	5	0	240
CELKEM	7 308	732	3 974	1 573	2 889	1 429	110	18 016

Výnosy	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkémie – DOZP	Fundraising	Ostatní	CELKEM
Příjmy z hlavní činnosti	2 276	226	1 262	359	732	14	15	4 883
Příjmy z vedlejší činnosti	0	0	0	0	0	0	287	287
Dotace MPSV	2 005	245	1 444	574	737	0	0	5 005
Dotace JMK	731	43	723	240	487	0	0	2 224
Dotace obce	35	0	10	8	0	0	0	52
Dary	267	2	114	18	47	4 553	3	5 004
Prodej majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	192	1	43	17	82	0	0	336
CELKEM	5 506	517	3 596	1 216	2 085	4 567	304	17 791
Ztráta								-226

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Diakonie ČCE – střediska Betlém 2014)

Náklady	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkénie – DOZP	Fundraising	Ostatní	CELKEM
Materiál	279	37	379	90	229	56	54	1 125
Energie	315	31	91	30	102	0	0	569
Opravy	74	8	208	53	76	17	8	443
Ostatní služby	1 217	64	255	107	253	268	3	2 167
Osobní náklady	5 358	567	3 254	1 103	2 049	888	0	13 218
Odpisy	198	22	127	43	56	2	19	466
Ostatní náklady	74	7	70	24	42	31	0	248
CELKEM	7 516	736	4 383	1 449	2 807	1 262	83	18 237

Výnosy	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkénie – DOZP	Fundraising	Ostatní	CELKEM
Příjmy z hlavní činnosti	2 142	194	1 461	251	798	12	0	4 860
Příjmy z vedlejší činnosti	0	0	0	0	0	0	462	462
Dotace MPSV	2 036	299	1 663	502	1 275	0	0	5 775
Dotace JMK	915	81	800	267	538	0	0	2 601
Dotace Obce	30	0	2	5	0	0	0	37
Dary	131	0	55	0	69	3 685	0	3 939
Prodej majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	462	1	5	2	81	0	0	551
CELKEM	5 717	575	3 986	1 027	2 761	3 697	462	18 225
Ztráta								-13

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2015 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Diakonie ČCE – střediska Betlém 2015)

Náklady	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkénie – DOZP	Mirandie – CHB	Ostatní činnost	Vedlejší činnost	CELKEM
Materiál	215	22	179	69	272	265	1 332	48	2 400
Energie	281	27	89	28	105	103	0	1	634
Opravy	38	4	24	3	16	13	28	25	151
Ostatní služby	536	64	227	86	208	200	357	26	1 703
Osobní náklady	5 132	548	2 923	1 021	2 062	2 182	1 016	2	14 887
Odpisy	191	21	100	34	54	182	2	52	636
Ostatní náklady	113	10	77	29	46	43	113	11	441
CELKEM	6 505	695	3 618	1 271	2 763	2 987	2 847	165	20 851

Výnosy	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkénie – DOZP	Mirandie – CHB	Ostatní činnost	Vedlejší činnost	CELKEM
Příjmy z hlavní činnosti	2 090	186	1 083	229	934	1 008	341	0	5 871
Příjmy z vedlejší činnosti	0	0	0	0	0	0	0	331	331
Dotace MPSV	1 759	208	1 686	519	834	1 190	0	0	6 196
Dotace JMK	923	45	642	205	588	437	0	0	2 840
Dotace Obce	77	9	27	8	15	5	5	0	146
Dary	10	0	51	24	80	33	4 386	0	4 585
Ostatní výnosy	5	1	4	2	2	144	708	0	865
CELKEM	4 863	448	3 494	988	2 453	2 818	5 440	331	20 834
Ztráta									-17

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Diakonie ČCE – střediska Betlém 2016)

Náklady	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkénie – DOZP	Mirandie – CHB	Ostatní činnost	Vedlejší činnost	CELKEM
Materiál	188	20	197	53	242	258	512	23	1 493
Energie	281	27	88	29	105	183	0	1	714
Opravy	73	8	21	7	9	11	74	0	203
Ostatní služby	587	89	246	85	206	409	617	5	2 243
Osobní náklady	5 061	540	2 582	1 035	1 921	4 359	1 033	0	16 531
Odpisy	194	22	109	39	58	329	2	319	1 071
Ostatní náklady	82	15	77	29	39	123	200	2	567
CELKEM	6 465	720	3 320	1 278	2 579	5 672	2 439	350	22 822

Výnosy	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkénie – DOZP	Mirandie – CHB	Ostatní činnost	Vedlejší činnost	CELKEM
Příjmy z hlavní činnosti	2 135	265	1 110	232	894	2 094	447	0	7 178
Příjmy z vedlejší činnosti	0	0	0	0	0	0	0	244	244
Dotace MPSV	2 746	334	1 622	552	928	1 602	0	0	7 784
Dotace JMK	543	60	351	117	236	1 549	100	0	2 957
Dotace Obce	34	10	56	2	15	20	0	0	137
Dary	44	0	54	0	2	0	3 256	0	3 356
Ostatní výnosy	5	1	4	3	15	266	120	720	1 133
CELKEM	5 507	669	3 198	905	2 091	5 531	3 923	964	22 789
Ztráta									-33

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztrát Střediska za rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Diakonie ČCE – střediska Betlém 2017)

Náklady	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkémie – DOZP	Mirandie – CHB	STC – Brumovice	Ostatní činnost	Vedlejší činnost	CELKEM
Materiál	267	31	189	47	206	330	194	260	9	1 533
Energie	257	24	107	33	70	170	47	13	0	722
Opravy	46	5	34	12	42	50	17	56	0	263
Ostatní služby	653	82	178	58	130	440	74	743	2	2 360
Osobní náklady	5 459	560	2 854	1 124	2 118	4 552	2 084	802	0	19 553
Odpisy	213	23	108	36	89	389	100	14	45	1 018
Ostatní náklady	88	9	70	23	80	114	32	242	22	680
CELKEM	6 983	735	3 541	1 332	2 736	6 045	2 548	2 130	79	26 128

Výnosy	Betlém – DOZP	Betlém – OS	Narnie – TS	Narnie – DS	Arkémie – DOZP	Mirandie – CHB	STC – Brumovice	Ostatní činnost	Vedlejší činnost	CELKEM
Příjmy z hlavní činnosti	2 284	290	1 325	226	1 033	2 341	0	451	0	7 950
Příjmy z vedlejší činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	248	248
Dotace MPSV	2 690	65	1 906	937	1 426	2 569	1 952	0	0	11 544
Dotace JMK	241	22	197	84	118	819	170	0	0	1 651
Dotace Obce	139	10	22	2	0	45	20	0	0	238
Dary	97	0	12	0	9	0	30	3 694	0	3 842
Ostatní výnosy	31	3	39	14	14	270	71	203	0	646
CELKEM	5 482	390	3 501	1 262	2 601	6 045	2 242	4 348	248	26 119
Ztráta										-9