

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2000

Tomáš Janeček

Technická Univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Obor: Podniková ekonomika

Samofinancování neziskového sektoru

Self-financing of non-profit sector

DP-PE-KPE-200083

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Václav Urbánek, Csc. (KPE)

Konzultant:

Radek Kolář (ředitel Lotos, o.p.s.)

Počet stran: 64

Počet příloh: 2

26.května 2000

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Tomáše J a n e č k a**

obor č. 6268 - 8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Samofinancování neziskového sektoru v České republice**

Pokyny pro vypracování:

1. Neziskový sektor jako třetí pilíř smíšené ekonomiky
2. Problémy neziskových organizací v České republice
3. Projekt samofinancování neziskových organizací zpracovaných poradenskou firmou LOTOS, o. p. s.
4. Plánovací fáze podnikatelské činnosti neziskových organizací

Poděkování:

Tímto bych chtěl poděkovat Doc.Ing. Václavu Urbánkovi Csc. za odborné vedení diplomové práce a rovněž chci poděkovat panu Radkovi Kolářovi za konzultace a cenné rady, bez nichž bych nemohl diplomovou práci zdárně dokončit.

Tomáš Janeček

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Hamerníková, B., Kubátová, K.: Veřejné finance, EUROLEX, Praha, 1999

Nesst: Profits for nonprofist, Roberto del Rio 1839, 1999

LOTOS, o. p. s.: Samofinancování, Praha LOTOS, 1999

Frič, P.: Strategie neziskového sektoru, Grada Praha, 1999

Huczynski, A., Buchanan, D.: Organizational behaviour, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1985, 1991

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Radek Kolář

Termín zadání diplomové práce: 29.10.1999

Termín odevzdání diplomové práce: 26.5.2000



doc. Ing. Jaroslav Jágr
vedoucí katedry

prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci dne 26.května 2000

Tomáš Janek

Anotace

Ve své diplomové práci se zabývám neziskovými organizacemi, konkrétně samofinancováním neziskového sektoru. První blok je věnován popisu neziskového sektoru obecně, jeho významu pro společnost i ekonomiku, a jeho hlavním problémům. Ve druhém bloku se soustředím na postup, který by nezisková organizace měla dodržet, chce-li strategii samofinancování úspěšně aplikovat ve své organizaci. Analyzoval jsem legislativní problémy, které by měl změnit stát, a pojmenoval jsem chování, které vede k častému neúspěchu neziskových organizací v podnikání. Dospěl jsem k závěru, že problémy NNO při samofinancování jsou způsobeny neznalostmi legislativních, ekonomických a organizačních základů. Ke svým závěrům jsem použil zevšeobecnění zkušenosti ze samofinancování vzdělávací organizace Prázdninová škola Lipnice, která získává zdroje ze samofinancování již od roku 1993. Na konci diplomové práce jsem provedl vyhodnocení analýzy tří případů samofinancování PŠL a doporučil jsem návrhy na zlepšení.

Annotation

In my diploma work I deal with non-profit organizations – particularly with self-financing of non-profit sector. The first part of the work describes the non-profit sector in general, its importance for society and economy, and the its major problems. In the second part I describe the way the non-profit organization should act if it wants successfully apply the self-financing strategy. I analyzed the legal issues the government should change and I described the behavior that does not lead to success. I found out that the problems connected to self-financing are based on lack of knowledge of legal, economic and organizational issues. As source of data for my diploma work I used the Prázdninová škola Lipnice case. The PŠL has been using the self-financing strategy since 1993. At the end of diploma work I assessed the analyzed data of its three self-financing cases and recommended some improvements.

OBSAH:	str.č.
1. Úvod	8
2. Neziskový sektor jako 3. pilíř smíšené ekonomiky	9
2.1. Oblasti zájmu neziskového sektoru	10
2.2. Hlavní rysy neziskového sektoru	11
2.3. Neziskový sektor v České republice	12
2.3.1. Historie neziskového sektoru v ČR	12
2.3.2. Současný stav	13
2.3.3. Formy neziskových organizací	14
3. Problémy neziskových organizací v České republice	16
3.1. Financování NNO	17
3.1.1. Státní zdroje	17
3.1.2. Ostatní, nestátní domácí zdroje	18
3.1.3. Zdroje ze zahraničí	20
3.2. Právní regulace	21
3.2.1. Právní předpisy	21
3.2.2. Daňová regulace	23
3.3. Řízení NNO	24
3.3.1. Dobrovolnická práce	24
3.3.2. Profesionalizace	24
4. Projekt samofinancování neziskového sektoru zpracovaný poradenskou firmou Lotos, o.p.s.	25
4.1. Projekty NESsT a SNFP	25
4.2. SNFP v ČR	26
5. Prázdninová škola Lipnice	27
5.1. Náplň a poslání organizace	28
5.2. Historie PŠL	29
5.3. Strategie samofinancování	32

6. Přípravná fáze podnikatelské činnosti NNO	33
6.1. Obsah přípravné fáze	33
6.1.1. Část organizační	33
6.1.2. Část finanční	33
6.2. Definice obsahu samofinancování	34
6.2.1. Pojmy stabilita a samofinancování NNO	34
6.2.2. Finanční zdroje NNO	37
6.2.3. Náklady finančních zdrojů	39
6.3. Připravit organizaci pro samofinancování	40
6.3.1. Finanční stabilita organizace	41
6.3.2. Stanovení cílů pro samofinancování	42
6.4. Výběr vhodné formy samofinancování	43
6.4.1. Zdroje inspirací	43
6.4.2. Zaměření samofinancování v závislosti na poslání NNO	45
6.4.3. Výběr vhodného výrobku nebo služby	48
6.4.4. Krizový plán	55
6.4.5. Konečný souhlasu	56
7. Hodnocení situace v PŠL a návrh řešení	56
7.1. Hodnocení situace v PŠL	56
7.2. Návrh řešení	59
8. Závěr	61
9. Seznam literatury	64
10. Seznam příloh	64

Seznam zkratek:

ČR	Česká republika
NNO	nevládní nezisková organizace
NESsT	Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team
SNFP	The Sustainable NGO Financing Project
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
o.s.	občanské sdružení
PŠL	Prázdninová škola Lipnice
tzv.	tak zvaný
atd.	a tak dále
např.	například
Tab.	tabulka
Kč	koruna česká
sb.	sbírky
MŠMT	Ministerstvo školství a tělovýchovy
ROPO	rozpočtové a příspěvkové organizace
odst.	odstavec
SSM	Socialistický svaz mládeže
OB	Outward Bound
ČC	Česká cesta
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
PODprojekt	program otevřených dveří
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
PDP	Professional Development Project
č.	číslo
tj.	to jest

1. Úvod

Jako téma své závěrečné diplomové práce jsem zvolil neziskový sektor, respektive problematiku financování neziskového sektoru vlastní činností, tzv. samofinancování.

Pro toto téma jsem se rozhodl ze dvou hlavních důvodů. Za prvé si myslím, že v České republice je působení neziskového sektoru stále na okraji zájmu podnikatelského sektoru, veřejnosti a dokonce i státu. Přitom při pohledu na ekonomiky zemí s vyspělým tržním hospodářstvím a demokratickou tradicí je vidět stále rostoucí význam neziskového sektoru, jako nezbytné součásti prosperující a úspěšné společnosti. Druhý důvod je ten, že jsem již 7 let aktivně činný ve vzdělávací neziskové organizaci Prázdninová škola Lipnice, která se s problémem nedostatku financí potýká od roku 1990.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V prvním bloku se budu zabývat pojmem neziskový sektor a jeho hlavní charakteristikou. Dále se zaměřím na popis nejzávažnějších problémů neziskového sektoru v ČR.

Ve druhé části navází na projekt NESsT, který se zabývá konkrétním problémem všech NNO na celém světě, a to nedostatkem finančních prostředků. Jako řešení navrhuje samostatnou podnikatelskou činnost NNO, kterou nazývá samofinancování. V rámci tohoto projektu byl proveden výzkum mezi NNO v ČR, které strategii samofinancování aplikují, a další krok by mělo být vytvoření školicího a návodného modulu pro NNO, které se rovněž chystají podnikat.

Ve své práci se zaměřím na vytvoření první části tohoto školicího modulu, která popisuje přípravnou fázi samofinancování, tedy fázi, která předchází fázi konkrétního podnikatelského záměru. Přípravná fáze by měla odpovědět na to, zda je organizace na projekt samofinancování připravena, a to zejména z hlediska organizačního a finančního. Rád bych zde také promítl zjištění z první části, kde pojmenuji sice všeobecné problémy neziskového sektoru, ale o nichž se domnívám, že budou platné i pro podnikatelskou činnost NNO a jejichž vyřešení v rámci strategie samofinancování pomůže celkovému ozdravení NNO.

Podrobně rozpracovaná přípravná fáze je doplněna analýzou tří konkrétních příkladů, jak prováděla strategii samofinancování organizace PŠL. Na konci práce předkládám možné návrhy řešení na zlepšení situace PŠL.

2. Neziskový sektor jako 3. pilíř smíšené ekonomiky

Pokud postavíme společnost, jako obrovský kamenný blok, na pilíř státní a pilíř firemní, nemusí to ještě znamenat, že kdejaký vánek tento blok nerozhoupe. Je pravda, že v dobře fungující společnosti jsou oba tyto pilíře velice silné a takřka neotřesitelné, nesmíme však zapomínat na to, že krize politické i ekonomické existují. Tak jako ekonomikou může zahýbat recese, to samé mohou způsobit politické skandály v oblasti státní. Právě proto, ale nejen proto, zde musí existovat připravený a silný třetí pilíř, třetí sektor, který je vždy připraven zasáhnout, a rozkolísanou společnost opět ustálit.

Veřejný sektor poskytuje občanům bezpečnost a sociální jistoty, **soukromý sektor** se stará zejména o efektivitu a zisk a **třetí sektor**, který je tvořen nevládními neziskovými organizacemi, není jen hlídacím psem, ale zároveň nás vychovává k důvěře, čestnosti a loajalitě. Důvěra, čestnost a loajalita jsou je to, co je všeobecně nazývané institucionálním kapitálem společnosti a co napomáhá demokracii k jejímu dlouhodobému fungování.

Svobodné volby ještě samy o sobě nejsou schopné udržet demokratický stát. Vitalita a odolnost demokracií závisí na existenci nepřetržitého dialogu mezi jednotlivci a vládou, mezi občany a jejich představiteli. Činnost občanské společnosti stmeluje silný neziskový sektor, který udržuje společenskou stabilitu, vytváří atmosféru důvěry a respektu k vládě práva a zabezpečuje pluralismus. Ve svém důsledku tak dává vzniknout silnější, zdravější demokracii.
[2]

Právě občanská společnost je klíčem k budoucnosti a jsou to právě občané, kteří svým vlastním zájmem a nelhostejností pečují daleko lépe o věci veřejné, než jak činí stát. I ten nejlepší a nejpozornější stát nemůže nikdy vycítit a hlavně uspokojit všechny potřeby každého

z nás.

Václav Havel, hlavní propagátor občanské společnosti v České republice říká: „Demokracie je systém, který je založen na důvěře v odpovědnost člověka. Toto vědomí odpovědnosti je však třeba neustále živit a kultivovat. Stát si nesmí myslet, že on sám ví ze všech nejlíp, co společnost potřebuje. Musí důvěřovat svým občanům a umožnit jim, aby na sebe vzali podstatnou část zodpovědnosti za stav společnosti. Proto jim musí nabídnout širokou škálu možností, jak se na veřejném životě podílet a jak rozvíjet různé formy občanského soužití, solidarity a účasti.“

Dobrovolné nezávislé a neziskové organizace jsou z mnoha důvodů přirozenou a nezbytnou součástí pluralitního, skutečně demokratického státu. Zejména proto, že vytvářejí prostor pro vzájemnou výměnu informací mezi lidmi, které spojují společné zájmy a umožňují jim vykonávání činností, které přesahují síly jednotlivce. Jsou prostředkem rozvoje osobnosti svých členů, kterým zároveň poskytují pocit sounáležitosti s určitým kolektivem i vědomí smyslu společných aktivit, které vykonávají. Neziskové organizace nejsou důležité jen ve vztahu k jednotlivci, ale přebírají řadu důležitých funkcí, které státní nebo soukromé organizace nemohou vykonávat buď vůbec, nebo jen s velkými obtížemi a neefektivně.

Občanské organizace představují také jakýsi přirozený mechanismus včasného varování (hlídací pes) tam, kde jsou ohroženy demokratické principy, ať již uvnitř jednotlivého státu nebo mimo něj. Mezinárodní síť nevládních organizací jsou nezastupitelné pro šíření informací o nedemokratických tendencích nebo represích v určitých státech.

2.1. Oblasti zájmu neziskového sektoru

Peter Drucker ve své knize Řízení neziskového sektoru říká: „Před čtyřiceti lety se v USA o neziskových organizacích nemluvalo a tyto aktivity byly pokládány pouze za okrajovou záležitost. Tehdy, jak dále uvádí, se ekonomové ještě domnívali, že neziskové organizace a jejich činnost by měla pouze doplňovat úlohu státu v sociální oblasti. V současné době tvoří právě neziskový sektor páteř americké společnosti a je jejím významným rysem.“

Poučili jsme se, že schopnost státních orgánů plnit úkoly v oblasti sociální péče je skutečně velmi omezená. Jsme si rovněž vědomi, že přínos neziskových organizací přesahuje uspokojování sociálních potřeb. Skutečnost, že každý druhý Američan pracuje ve veřejně prospěšném sektoru jako dobrovolník a věnuje této práci alespoň tři hodiny týdně, staví neziskové organizace na místo největšího amerického zaměstnavatele“.

Sociální služby už skutečně dávno nejsou jedinou oblastí, kde neziskový sektor působí. Obecně lze říci, že do neziskového sektoru patří organizace poskytující různé služby, dobročinné instituce, sportovní kluby, nadace, zájmové skupiny a občanská sdružení působící v oblasti ochrany zdraví a životního prostředí, vzdělávání, kultury a filantropie. Někdy se pod pojem třetí sektor řadí i církve, university, dokonce někdy i odborové organizace a družstva.

Oficiální členění neziskových organizací:

- institucionalizované – nalézáme v nich alespoň zárodky formální organizovanosti
- soukromé – institucionálně oddělené od státní správy
- neziskové - nevracejí případný zisk ze své činnosti svým vlastníkům či správcům
- samosprávné – schopné řídit sami sebe
- dobrovolné – užívající v jisté rozumné míře dobrovolnou účast na svých činnostech, a to buď při výkonu vlastních činností organizace nebo při řízení jejích záležitostí /5/

2.2. Hlavní rysy neziskového sektoru

Neziskové organizace působí v různých oblastech a zároveň jejich formy mohou být velice rozličné, přesto můžeme stanovit několik charakteristických rysů, které jsou pro všechny z nich společné:

- a. Jsou finančně nezávislé na státním aparátu. Mohou čerpat od státu dotace, jejich činnost a hospodaření je však finančně svrchované.
- b. Jsou organizačně nezávislé na státním aparátu.
- c. Slouží veřejnému prospěchu, ať už přímému (ekologická hnutí) nebo nepřímému (vzdělávání).
- d. Prioritou organizace je poslání organizace. Ziskovost je až druhořadý cíl.

- e. Všechny zisk (finanční přebytek z hospodaření) je vložen zpět do společnosti. Zisk není rozdělen mezi akcionáře.
- f. Existuje zde častý prvek dobrovolnosti. Dobrovolníci se účastní na určitých projektech nebo přímo řízením organizace.

Hlavní rozdíl sektoru soukromého a neziskového vězí v bodech c.-f:

- Hlavní prioritou soukromých firem je zisk
- Poslání a veřejná prospěšnost jsou až na druhém místě.
- Část zisku je reinvestována, část je rozdělena mezi akcionáře.
- Soukromý sektor nemá k dispozici práci dobrovolníků.

Co se může zdát jako výhoda neziskového sektoru, tedy že se reinvestuje celý zisk a že výraznou měrou k práci neziskových organizací přispívají dobrovolníci, je relativní. Mnohdy totiž neexistuje žádný skutečný vlastník a o organizace se starají všichni, ale ve skutečnosti nikdo. Neziskové organizace bez profesionálního přístupu spravují velké majetky, zadlužují se a končí nepříjemným bankrotem, za který nakonec nikdo nenese žádnou zodpovědnost. Toto byl případ neziskové organizace Prázdninová škola Lipnice, o.s., ve které působím a která mě k tomuto tématu dovedla. Ostatními problémy a pastmi na neziskový sektor se budu zabývat v kapitole 3. Problémy neziskových organizací v České republice.

2.3. Neziskový sektor v České republice

2.3.1. Historie

Historie neziskových aktivit na území České republiky sahá až do středověku a je nerozlučně spojena s působením katolické církve. Katolická církev působila zejména v oblasti charitativní. Během staletí však církev svoji dominantní pozici ztratila a již ve druhé polovině 18. století byla větší část filantropických aktivit sekularizována. Zásadním impulsem pro rozvoj nadační a spolkové činnosti byla v minulém století vlna národního obrození, která vyústila v založení samostatného československého státu v r. 1918. Následující meziválečné období lze pak nazvat zlatým věkem neziskového sektoru i občanské společnosti vůbec, který

ukončila až německá okupace a II. sv. válka. Od té doby byla situace neziskového sektoru velice nesourodá. V dobách demokratických změn se vždy silně angažovali, naopak v dobách autoritářských režimů, fašismu i komunismu, byly ostře pronásledovány.

2.3.2. Současný stav

Po sametové revoluci prožívá neziskový sektor již třetí období své obnovy, kdy navazuje na své tradice z meziválečného období, přebírá zahraniční vzory a vytváří si vlastní model fungování ve společnosti. Za posledních deset let neziskový sektor v České republice zaznamenal rapidní nárůst počtu svých organizací a stal se nejdynamičtěji se rozvíjející oblastí života české společnosti. Příklad vývoje počtu občanských sdružení je v tab. 1.

Tab.1 Počet občanských sdružení v ČR [5]

Rok	1989	1993	1996	1999
Počet občanských sdružení	537	21 659	28 461	38 096

Nárůst o 4033% za první 3 roky jasně ukazuje jednak na zvýšenou angažovanost občanů po pádu železné opony a za druhé na přerod již existujících, rozpadlých nebo dříve ilegálních organizací na regulérně fungující neziskové organizace.

I když je podíl neziskových organizací na tvorbě HDP relativně malý (1,6%), zaujal neziskový sektor významnou pozici v ekonomice i ve společenském životě tím, že se stal důležitým zaměstnavatelem a investorem. V roce 1995 se podílel na celkové zaměstnanosti v zemi 1,7%. V oblasti služeb činil podíl pracovníků zaměstnaných v neziskových organizacích 3,4%. V roce 1995 mělo 44 378 neziskových organizací celkem 6 600 000 členů. [5]

V procentech obyvatel, kteří se neziskovým sektorem zabývají ve srovnání s některými zeměmi Evropy je ČR teprve v plenkách, ve středoevropském regionu si však vede nejlépe. Viz.tab.2.

Tab.2 Podíl neziskového sektoru na celkovém počtu pracovníků v národním hospodářství bez zemědělství [5]

Země	Pracovníci pobírající mzdu	Dobrovolníci
Nizozemí	12,7	19,4
Irsko	12,2	15,0
Velká Británie	6,4	12,8
ČR	1,8	2,9
Maďarsko	1,6	-
Slovensko	1,0	1,4
Rumunsko	0,6	1,4

Jednotlivé oblasti činnosti lze podle počtu členů seřadit takto: 1.odbory a profesní spolky, 2.kultura, sport a volný čas, 3. komunitní rozvoj a bydlení, 4.náboženství a církve, 5.životní prostředí. Tato struktura je ještě stále pozůstatkem komunistické éry, která podporovala pouze některá vybraná odvětví jako kulturu, rekreaci a sport, zatímco vzdělávání sociální služby stát vzal pod svoje křídla.

Neziskový sektor coby významný poskytovatel služeb nejrozmanitějšího druhu zapouští ve společnosti trvalé kořeny. Přináší nové alternativní servisní přístupy a postupy, které státní organizace nemohou nabídnout, pokrývá mezery v nabídce služeb, na které veřejná správa se svými organizacemi nestačí, a je schopen působit i v oblastech, kde komerční firmy selhávají z důvodu nedostatečné míry zisku. Jejich přičiněním byla iniciována řešení celé řady sociálních problémů, a naopak díky nim nedošlo k realizaci mnoha projektů, které by šly proti veřejnému zájmu.

2.3.3. Formy neziskových organizací

Nadace a nadační fond

Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřizovaná podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, pro dosahování obecně prospěšných cílů.

Vedle pojmu nadace zavádí tento zákon do českého právního řádu nově pojem nadační fond.

Nadace k dosažení svého účelu může používat výnosy z nadačního jmění a ostatní majetek. Celková hodnota nadačního jmění (minimálně 500 000 Kč) se nesmí po celou dobu trvání nadace pod tuto hranici snížit. Naproti tomu nadační fond může svému účelu, který je spíše jednorázový, použít všechn svůj majetek. Nadační jmění (všechn majetek nadace) může být tvořeno peněžními prostředky, cennými papíry, nemovitými i movitými věcmi, jakož i jinými majetkovými právy a jinými majetkovými hodnotami, které splňují předpoklad trvalého výnosu a neváznou na nich zástavní práva. Po přijetí tohoto zákona o nadacích 98% nadací zaniklo (dříve existovalo 5000 nadací). Část těchto nadací se přeměnila v nadační fondy, které nemusí vlastnit majetek, ale pouze přerozdělují získané prostředky.

Obecně prospěšné společnosti

Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech stanoví, že o.p.s. je právnická osoba poskytující veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Jejich hospodářský výsledek se nesmí použít ve prospěch zakladatelů, členů jejich orgánů nebo zaměstnanců. Zákon stanoví, že zisk musí obecně prospěšná společnost použít na poskytování služeb uvedených v zakladací listině. Zákon poskytl pro soukromé iniciativy podmínky srovnatelné s těmi, jaké mají stát nebo obce při zřizování tohoto typu nestátních občanských organizací. Tento typ NNO je zakládán za účelem poskytování služeb jinému subjektu, např. pečovatelské domy.

Občanská sdružení

Spolky, svazky, kluby a jiná občanská sdružení je možné zakládat na základě zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Občanská sdružení vznikají z vůle občanů, kteří pocítují potřebu sdružit se za určitým účelem. Mohou vyvíjet činnost veřejně nebo vzájemně prospěšnou.

Rozpočtové a příspěvkové organizace

Rozpočtové a příspěvkové organizace zřizují příslušná ministerstva či jiné státní

orgány podle zákona č. 576/1990 Sb. k plnění úkolů v oblasti školství, zdravotnictví, kultury a státní správy. Rozpočtové organizace jsou napojeny na státní rozpočet veškerými příjmy a výdaji, příspěvkové organizace jen finančními vztahy. Počítá se s tím, že příspěvkové (a zčásti i rozpočtové) organizace se postupně přemění na obecně prospěšné společnosti a stanou se tak podstatnou součástí občanského sektoru.

Círky a náboženské společnosti

Do občanského sektoru patří i církve a náboženské společnosti zřizované podle dosud platného, zčásti novelizovaného zákona č. 218/1949 Sb., o hospodářském zabezpečení církví a náboženských společností. V ČR představují církve jednoho z největších dodavatelů neziskových služeb. To vyplývá mimo jiné z vývoje předešlých čtyřiceti let, kdy právě církve byly téměř jedinými NNO v zemi. Církve tak dnes provozují i řadu organizací, které jsou vedeny v jiných kategoriích a svůj církevní původ neuvádějí. To se týká jak obecně prospěšných společností a nadací.

Státní fondy

Státní fondy jsou zřizované zvláštními zákony. Např. veřejnoprávní instituce Státní fond kultury (zákon č. 239/1992 Sb.).

Politické strany a politická hnutí

Zakládají se podle zákona č. 424/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a politických hnutích. Registrují se u Ministerstva vnitra ČR.

3. Problémy neziskových organizací v České republice

I když příklad ostatních vyspělých demokratických zemí je jednoznačný a neziskový sektor je neoddiskutovatelně součástí tamějších fungujících systémů, začátky a hlavně přežívání českých neziskových organizací může být velice těžký.

3.1. Financování NNO

Největším problémem současného stavu je systém *financování*. Peněz je v republice málo a většina lidí, a to dokonce i politiků, si myslí, že cokoliv jiného než je řešení aktuálních problémů podnikatelského sektoru je podružná a zbytečná záležitost. Jako typický příklad arogance vůči ostatním sektorům uvádím citát bývalého premiéra a současného předsedy Poslanecké sněmovny pana Václava Klause: „Země ještě není dostatečně bohatá, aby řešila problémy lékařů, učitelů a dalších minoritních skupin.“

V této oblasti je možno rozeznat problémy na několika úrovních

3.1.1. Státní zdroje

- a) Zastaralost vnitřní struktury financování. Největší podpora státních dotací směřuje ještě stále podle starého modelu. Nedostatek úředníků posuzujících nově přichozí projekty raději přidělují dotace stále stejně.
- b) Centralismus. Pouze 1/6 státních dotací plyne do neziskového sektoru prostřednictvím regionálních a lokálních orgánů. Zbytek je distribuován centrálními orgány v Praze.
- c) Míra prospěšnosti. Existuje zde strukturální asymetrie. Paradoxně jsou zvýhodňovány vzájemně prospěšné (sportovní a zájmové spolky) před obecně prospěšnými společnostmi (oblast sociální a zdravotní péče).
- d) Délka grantů a dotací. Peníze se přidělují většinou pouze na jeden rok, po uplynutí této doby je nutné žádat znovu. Neexistuje zde žádná jistota, že finanční prostředky dostane organizace zase. Vzniká tu nepříjemný tlak díky existenční nejistotě.
- e) Konkurence se státními rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi. Těm jsou poskytovány finanční prostředky automaticky.
- f) Kritéria výběru. Neexistují jednotná pravidla. Někdy je použit konkurs, jindy jsou však prostředky rozdělovány přímo samotnými úředníky. Existuje zde riziko vzniku lobbyistických skupin. Není zaručena rovnoprávnost všech poskytovatelů veřejných služeb v přístupu k veřejným prostředkům.
- g) Závislost na státních zdrojích. Ztráta svobodného rozhodování a poslušnost vůči státním

orgánům může způsobit ztrátu kritičnosti a tím pádem ztrátu svého základního poslání.

h) Nedostatek státních finančních zdrojů. Od roku 1989 se zvýšil počet NNO 21 krát, objem státních dotací se zvýšil dvakrát.

3.1.2. Ostatní, nestátní, vnější domácí zdroje

a) Dárcovství.

- Fyzická osoba, která se rozhodne poskytnout dar obci nebo právnické osobě se sídlem na území ČR na speciálně uvedenou činnost, si může tuto částku odečíst od základu daně. Hodnota daru musí přesáhnout 2% a nesmí být vyšší než 10% základu daně, její hodnota však musí být alespoň 1000,-Kč.
- Právnická osoba, která se rozhodne poskytnout dar obci nebo právnické osobě se sídlem na území ČR na financování vědy a vzdělávání, kultury, školství, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro státem uznané církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, si může tuto částku odečíst od základu daně. Hodnota daru musí být alespoň 2000 Kč a v úhrnu nesmí převýšit 2% ze základu daně. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni za účelem podnikání.

Dárcovství a sponzoring zatím ještě nestačily zakotvit v české společnosti. Dárcovský model postrádá cyklus, dary jsou ojedinělé a nízké. Dary jedinců nepřesahují většinou částku 3000,-Kč a firmy přistoupily k filantropie nedůvěřivě, pod tlakem veřejnosti. Sponzoring je řešením zejména pro sportovní kluby a větší NNO, které mohou pořádat větší akce, na kterých sponzora vychválí (např. filmové a hudební festivaly).

Dalším výrazným finančním zdrojem v zahraničí jsou tzv. daňové asignace

b) Bankovní úvěr. Pro malou neziskovou organizaci je takřka nemožné úvěr získat, pokud nemá velice dobré záruky (hotovost, nemovitosti, hmotný majetek).

Druhou možností je státní podpora pro malé a střední podnikání, která podnikatelům usnadňuje realizaci jejich podnikatelských záměrů, přispívá ke zvýšení jejich ekonomické síly a podporuje vytváření nových pracovních příležitostí, a to zejména formou záruk, výhodných úvěrů a finančních příspěvků. Tuto pomoc v ČR zprostředkovává Českomoravská záruční a

rozvojová banka.

c) Podnikatelské aktivity.

Právní úpravy ekonomických aktivit NNO

- Obecně prospěšné společnosti

Podle zákona o sdružování občanů, paragraf 1 odst. 3b. Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání. V praxi je z uvedeného ustanovení dovozováno, že občanská sdružení mohou vykonávat podnikatelské aktivity, kterými získávají prostředky na krytí potřeb základního poslání, k němuž jsou zřízena. Pokud by však docházelo k tvorbě zisku a ten se rozděloval mezi členy občanského sdružení, šlo by o porušení zásady zákonem stanovené, neboť by se jednalo o výdělečnou činnost členů sdružení.

- Nadace a nadační fondy

Podle zákona o nadacích a nadačních fondech, paragraf 23 odst. 1. Nadace nebo nadační fond nesmí vlastním jménem podnikat, s výjimkou pronájmu nemovitostí, pořádání loterií, tombol, veřejných sbírek, kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí.

Dále odst. 4. Nadace se může podílet pouze na podnikání akciových společností. Celkový rozsah majetkové účasti nadace na podnikání akciových společností nesmí přesáhnout 20% z majetku nadace po odečtení hodnoty nadačního jmění. Veřejně obchodovatelné cenné papíry akciových společností může nadace nakupovat a prodávat pouze na veřejných trzích. Obchodní podíl nadace na majetku akciové společnosti nesmí být větší než 20%.

- Obecně prospěšné společnosti.

Podle zákona o obecně prospěšných společnostech, paragraf 17 odst. 1-2. Kromě obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla založena, obecně prospěšná společnost může vykonávat i jiné činnosti (doplňková činnost) za podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a zároveň nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb. Obecně prospěšná společnost se nesmí účastnit na podnikání jiných osob.

d) Nadace. Nadace, oproti zahraničním modelům, jako zdroj financování NNO zatím naprosto selhávají, jejich podíl na celkovém financování NNO v ČR jsou pouze 4%.

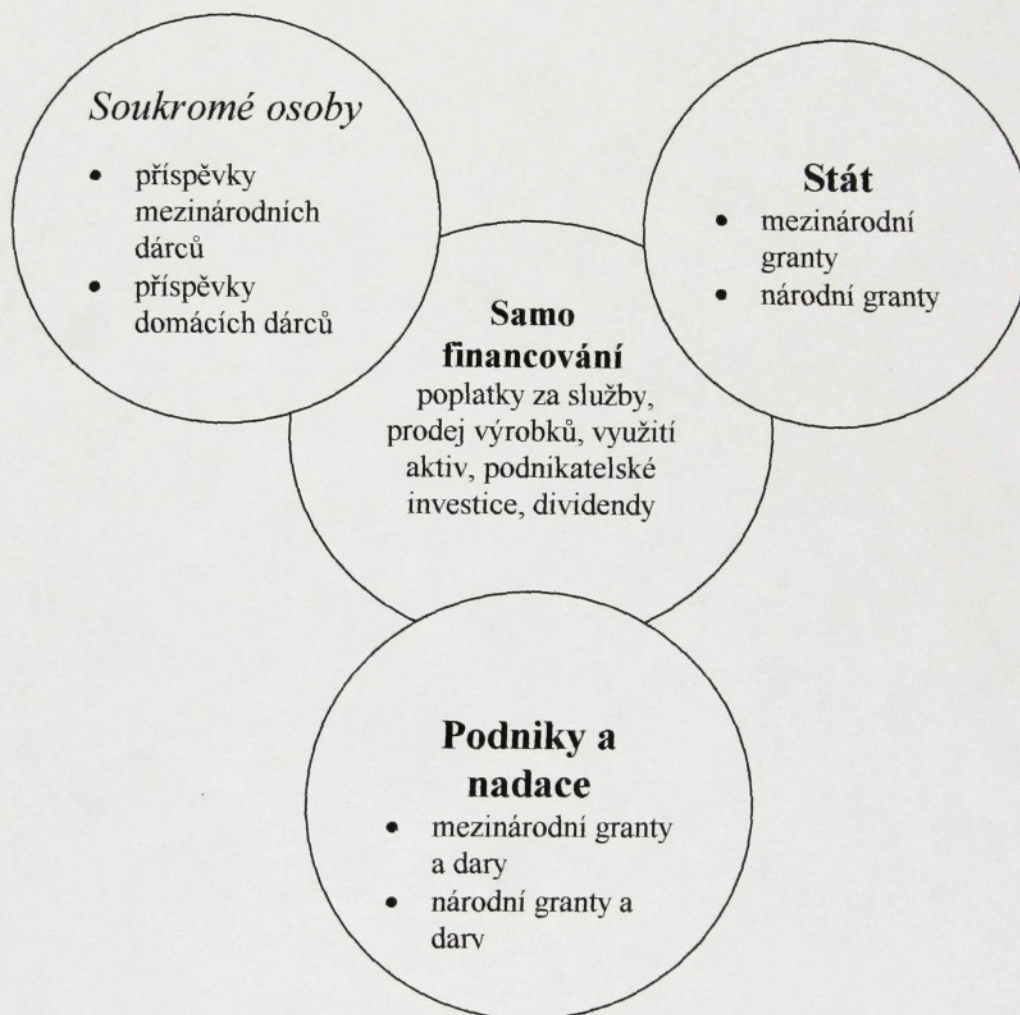
e) Fundraising - hledání zdrojů. Nedostatek zkušeností a vědomostí jak správný fundraising dělat často způsobuje, že zástupci neziskových organizací spíše možné zdroje odpudí než přilákají.

Daňové assignace. V ČR zatím ještě nefungují, ale v zahraničí (zejména v USA) se používají tzv. daňové assignace, kdy každý člověk má možnost určitou část svých daní usměrnit do konkrétní oblasti. Zářným příkladem přímo ze střední Evropy nám může být Maďarsko, které zavedlo daňové assignace od roku 1996. Každý daňový poplatník tam má právo poskytnout 1% ze svých daní nějaké konkrétní NNO. Ačkoliv celková suma zdaleka nepokrývá celkové náklady všech NNO v Maďarsku, tento zákon nejvíce pomáhá malým regionálním NNO, pro které by jinak bylo velice obtížné se dostat k jakýmkoliv jiným finančním zdrojům.

3.1.3. Zdroje ze zahraničí

Zahraniční zdroje jsou výraznou finanční pomocí zejména pro organizace zabývající se ochranou lidských práv, podporou kultury, umění a ekologie. Zahraniční zdroje naplňují jejich rozpočty z jedné čtvrtiny. Oblast zájmů zahraničních dárců a sponzorů se však pomalu přesouvá na východ, kde je jejich pomoc více potřebná a našim organizacím hrozí výrazné zmenšení těchto zdrojů.

Graf 1. Přehled finančních zdrojů NNO



3.2. Právní regulace

3.2.1. Právní předpisy

V této oblasti existuje velké množství nejasností, které vytváří ovzduší právní nejistoty.

- *Volba odpovídající právní formy.* Poté, co vstoupil v platnost Zákon o obecně prospěšných společnostech a Zákon o nadacích a nadačních fondech, je tento problém vnímán především jako nejasné vymezení role (působení) občanských sdružení, která

nejsou regulována zvláštní normou a řídí se jen ustanoveními zákona o sdružování občanů. Na jedné straně zde existuje přísná, mnohdy až nepřiměřeně restriktivní právní úprava fungování obecně prospěšných společností, a na druhé straně naopak dosti volná regulace aktivit občanských sdružení. Jelikož obecně prospěšné společnosti mají přísnější podmínky pro podnikání, většina nových zakladatelů NNO volí právní formu občanského sdružení, ačkoliv tomu byla zákonodárcem dána do vínku spíše funkce participativní, a nikoliv servisní, jež má být doménou právě obecně prospěšných společností. Tím dochází k rozporu mezi původními záměry zákonodávce a realitou: obecně prospěšné společnosti vznikají jen zřídka, a to i v případě, že se zakladatel chce danou NNO orientovat spíše na poskytování služeb než na vytváření prostoru pro občanskou participaci. Výsledkem je nesoulad mezi právní formou organizace a skutečnou náplní jejích aktivit.

- *Daně a účetnictví.* Současný daňový systém nepřizpůsobuje jednotlivým právním formám NO jasné daňové předpisy. Po osmi letech se ještě stále nepodařilo jasně definovat některé pojmy, se kterými zákon pracuje, např. co jsou činnosti hlavní a vedlejší a co jsou činnosti nesouvisející, co je druh příjmu a co jsou práva hospodaření. Tato nejasnost poskytuje prostor pro různé výklady jak ze strany NNO, tak i pracovníků finančních úřadů a Ministerstva Financí ČR.

Chování neziskového sektoru je často označováno za neseriózní, neboť NNO nechovají přesně podle předpisů, které jim jsou dány. Odborníci zavádějí kategorii předpisů, které se prakticky nedají dodržovat, které jednoduše vybízejí svou nesmyslností k jejich porušování a za které jsou NNO státem stíhány. Do této kategorie patří: vyčerpání a vyúčtování státní dotace do konce kalendářního roku u občanských sdružení (občanská sdružení peníze spotřebují a na začátku dalšího roku, kdy ještě nedostaly peníze z nového grantu, nemají z čeho financovat svou činnost), převedení přebývajících prostředků na konci roku do rezervního fondu u obecně prospěšných společností (použití rezervního fondu je striktně omezeno), povinnost vést podvojně účetnictví, pokud NNO podniká (je třeba zaměstnat profesionálního účetního, kterého si menší NNO nemohou dovolit). Přísné dodržování všech těchto pravidel by jednoznačně vedlo k zániku velké části NO, a proto některá z těchto pravidel se nedodržují nebo úmyslně obcházejí, např. podnikající malé NO se tváří, že nepodnikají a vedou jednoduché účetnictví. [5]

3.2.2. Daňové regulace

Pro financování NNO by bylo podstatným přínosem, kdyby nemusely finanční prostředky složitě vybírat na daních a přerozdělovat ale změnou předpisů by jich v organizaci více zůstávalo. Problém nevhodné daňové regulace se týká především dvou bodů:

a) Odpisy z daní pro dárce jako právnické osoby.

Právnickým osobám je umožněno odečíst z daňového základu hodnotu daru pouze ve výši 2%. Ve srovnání se zahraničím je to málo. Hodnota daňového odpisu je vyšší dokonce i u našich nejbližších postkomunistických sousedů, kde se tato částka pohybuje od 3-6%. Ve vyspělé západní společnosti to je potom v Německu 5-10% a Nizozemí 10% ze základu daně a ve Spojených státech až do výše 50% hrubého příjmu dárce.

b) Daňové úlevy pro NO.

Zákony se zabývají *podnikáním* neziskových organizací, částečně je zvýhodňují a částečně nikoliv.

- Výhoda oproti soukromému sektoru.

Snížení základu daně o 30%: Pro všechny NNO, stejně jako pro všechny daňové poplatníky, kteří nejsou zřízení za účelem podnikání, stanoví zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších úprav v paragrafu 20 odst. 7, možnost snížení základu daně až o 30%, maximálně však o 3,000,000,- Kč, použije-li NNO takto získané prostředky ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, u nichž získané příjmy nejsou předmětem daně tj. jsou nižší než náklady na ně vynaložené. V případě, že 30% snížení činí méně než 100,000,- Kč lze odečíst částku ve výši 100,000,- Kč, maximálně však do výše základu daně.

Uplatnění tohoto práva v praxi znamená, že podnikatelské činnosti NNO jsou až do určité hladiny příjmů z nich plynoucích zdaněny méně, cca 27%, ve srovnání se stejnými činnostmi podnikatelských osob, ovšem za předpokladu, že takto získané prostředky slouží neziskovým účelům a nejsou přerozděleny mezi osoby odpovědné za NNO.

- Nevýhoda oproti soukromému sektoru.

Aktivita NNO se daní zvláští. Zákon o daních z příjmu nutí NNO zdaňovat aktivity v jednotlivých programových oblastech odděleně. Takže zatímco podnikatel vyjádří veškerou svoji podnikatelskou činnost celkovými příjmy a odečitatelnými náklady, musí NNO tento

postup opakovat pro každý druh činnosti zvlášť.

Výnosy z nadačního jmění. Zvláštním případem jsou výnosy z nadačního jmění u nadací, které jsou od daně osvobozeny úplně. Nadační jmění může nadace pouze udržovat nebo zvyšovat, je nezczitelné a nesmí se sloužit jako záruka na závazky nadace. Hodnota nadačního jmění nesmí klesnout po celou dobu existence nadace pod zákonem stanovené minimum 500,000,- Kč.

3.3. Řízení NO

3.3.1. Dobrovolnická práce

Práce dobrovolníků je mnohdy alfa a omega neziskových organizací. Mnoho neziskových organizací jako čistě dobrovolnické začínali a až později, když získali nějaký skutečný majetek, se museli profesionalizovat, neboť čiré nadšení na mnohé činnosti spojené s fungováním skutečné firmy už bylo nad jejich síly.

Takové organizace potom řeší dva druhy problémů:

- *Dobrovolníci neodborníci nebo profesionalizovaní neodborníci ve vedoucích a výkonných pozicích.* Obě tyto osoby vybaveni spasitelským nadšením, bez důkladného vzdělávání mohou dovést společnost velmi snadno k bankrotu. Mnohokrát se již stalo, že nic netušící neodborníci se zapletli do sítě legislativy a daní a svým konáním vytvořili u finančních úřadů, úřadů sociálního zabezpečení a zdravotních úřadů obrovské dluhy, které je stáhli pod vodu.
- *Nedostatek dobrovolnické práce.* Se získáváním dobrovolníků má problémy více než 1/3 a s řízením 1/5 NNO. Porevoluční nadšení a angažovanost občanů pro společné blaho dávno vyprchaly a zájem o drobnou, systematickou práci pro druhé zaniká v obrovském množství dalších možností jak se seberealizovat. [5]

3.3.2. Profesionalizace

Ty organizace, které si uvědomí, že k dobrému fungování skutečně potřebují

profesionální přístup a odbornost, mají dvě možnosti.

- *Zaměstnat nebo najímat odborníky.* Až 80% organizací využívá služeb účetních a právníků. Jen zřídka může NNO odborníka zaměstnat, neboť s nejistými vyhlídkami maximálně jednoho roku a mzdou nesrovnatelně nižší, může jen těžko konkurovat na trhu práce soukromému sektoru. Najímání odborníků může být řešením, většinou však pouze na krátkou dobu, protože odměny poradcům jsou velice vysoké.
- *Doškolování dobrovolníků.* Častým řešením vzniklé situace jsou opakované krátkodobé kurzy a školení, kterých je na českém trhu naštěstí dost. Ne příliš NNO si však uvědomuje, že k chodu a řízení organizace je potřeba obrovské množství znalostí, které člověk nenačerpá pouze za jedno nebo dvě školení. Důkladné a kompletní proškolení určitě zabere několik let a spolkne velké množství finančních prostředků.

4. Projekt samofinancování NNO zpracovaný poradenskou firmou Lotos, o.p.s.

4.1. Projekty NESsT a SNFP [7]

Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, tedy Společnost pro rozvoj podnikání neziskových organizací a samofinancování, je mezinárodní nezisková nevládní organizace, která pomáhá prosadit povědomí o udržitelnosti chodu neziskových organizací pomocí samofinancování v Jižní Americe a Střední Evropě. NESsT koordinuje sdružení NNO ve Střední Evropě, které dohromady pracuje na SNFP - projektu Finanční stability neziskových organizací.

SNFP má 4 cíle:

- Zhodnotit schopnost neziskových organizací udržet si svou nezávislost a dlouhodobou finanční stabilitu a možnosti aplikace získaných informací a zkušeností na jiné NNO (informační a školicí střediska).
- Posílit kapacitu podpůrných center a individuálních NNO a pomoci zahájit a efektivně zvládnout strategie samofinancování. Vypracovat a podpořit programy a služby, které jim poskytnou příležitost pro rozvoj potřebných finančních zdrojů, vědomostí a zručností.

- Zvýšit povědomí a podporu samofinancování mezi podpůrnými centry, dárci, politickými činiteli, veřejností a samotnými NNO.
- Podporovat příznivé legislativní prostředí, které poskytne právní, daňové a finanční stimuly.

4.2. SNFP v ČR [1]

Do projektu SNFP jsou ve Střední Evropě zapojeny 4 země, které jsou reprezentovány čtyřmi NO. Projekt SNFP má 2 fáze:

- a. Výzkum. Tým SNFP nejdříve zdokumentoval zkušenosti dvaceti středoevropských NNO používající strategii samofinancování, prozkoumal legislativní prostředí v jednotlivých zemích a hodnotil různé alternativní přístupy NNO k získávání základního kapitálu pro zahájení komerčních aktivit.
- b. Rozvoj produktů a služeb pro NNO. Nyní se snaží tým SNFP vytvořit produkty a služby, které mohou podpořit samofinancující se NNO: **vydat soubor publikací mapující možnosti samofinancování**, připravit úvodní školicí modul o samofinancování NNO, připravit strategie a přímé konzultace pro NNO. Dále se chystá vytvořit dohromady se svým strategickým partnerem „NESST NGO Venture Fund“, jako alternativní investiční fond pro NNO, které se chystají začít se samofinancováním.

V Čechách se do projektu SNFP zapojila firma **Lotos, o.p.s.**, která se již od roku 1992 zabývá vzděláváním a poradenstvím pro rozvoj nevládních neziskových organizací. Jejím hlavním počinem v projektu SNFP je zatím vydání publikace „Samofinancování“, která vyšla v roce 1999. Publikace definuje pojem samofinancování, podává stručný přehled legislativních podmínek pro podnikání NNO v ČR a ukazuje strategii samofinancování v pěti konkrétních případových studiích. Touto publikací Lotos dovršil první fázi projektu SNFP a nyní se chystá vstoupit do fáze druhé, která by měla aktuálně znamenat vytvoření školicího modulu, který bude podpořen vydáním jedné nebo více publikací. Publikace by měly být vodítkem pro NNO a měli by podrobně popisovat proces, kterým musí NNO projít, aby mohla sama podnikat a vytvářet zisk. Proces za finanční samostatnost se skládá z fáze

přípravné, fáze plánovací, fáze vstupu na trh, fáze podnikatelského dospívání a fáze dospělosti:

- a. *Fáze přípravná.* Předchází samotnému plánování strategie samofinancování. NNO by měla rozumět tomu, co samofinancování je, jaké má možnosti, zda-li má dostatečnou finanční, organizační a lidskou kapacitu, a zda-li samofinancování koresponduje s posláním a základními hodnotami, které organizace podporuje.
- b. *Fáze plánovací.* Tuto fázi může organizace podstoupit, když se rozhodla, že půjde cestou samofinancování, získala dostatečnou podporu v rámci organizační struktury organizace, stanovila si jasné cíle. Tato část by měla obsahovat jasný podnikatelský záměr.
- c. *Fáze vstupu na trh.* Jedná se o nejnáročnější okamžik, organizace potřebuje značné finanční a lidské zdroje. Náklady vstupu na trh jsou většinou daleko vyšší, než jaké jsou krátkodobé příjmy, většinou dochází k zadlužení společnosti a je důležitá vysoká stabilita společnosti, aby v tomto okamžiku neudělala krok zpět.
- d. *Fáze podnikatelského dospívání.* Musí zde dojít k přerodu ze stavu zadlužení k ziskovosti, až nyní se ukáže, zda-li byla myšlenka samofinancování reálná a zda-li dokáže generovat zisk.
- e. *Fáze dospělosti.* Společnost potvrdila, že je soběstačná. Může být čas na upevňování tržního podílu, jeho zvětšování nebo expanze do jiných oblastí. V tomto okamžiku u mnoha NO dochází k přesunu svého předmětu podnikání do oblastí, které jsou bližší jeho poslání.

V kapitole 6. bych rád navázal na předchozí práci organizace Lotos, o.p.s. a důkladně rozpracoval téma přípravné fáze pro strategii samofinancování NNO.

5. Prázdninová škola Lipnice (PŠL)

Následná důkladně rozpracovaná přípravná fáze strategie samofinancování NNO bude doplněna konkrétním příkladem, a to rozbořem přípravné fáze organizace Prázdninová škola Lipnice, o.s. V této kapitole tuto vzdělávací organizaci představím. Popíšu její zaměření a historii až do chvíle, kdy se rozhodla pro strategii samofinancování.

5.1. Poslání a náplň PŠL

Základem činnosti PŠL jsou kursy pro širokou veřejnost realizované dobrovolníky. Každoročně pořádá 12 – 15 kursů, jejichž prostřednictvím jsou účastníci motivováni k vyšší sebereflexi a následnému seberozvoji, k celostnímu vnímání problémů a k jejich tvořivému, aktivnímu a pozitivnímu řešení. Jinými slovy, PŠL usiluje o všestranný rozvoj osobnosti člověka.

Kursy PŠL jsou unikátní díky použité interaktivní metodě, tzv. zážitkové pedagogice, která účastníkům umožňuje si osvojit poznatky prostřednictvím autentických zkušeností z modelových situací a her speciálně připravených pro dané téma či dovednost. Kursy nabízejí programy z nejrůznějších oblastí – pohyb, tvořivé dílny, happeningy, diskuse, relaxační programy, rozjímání, sociodramata, ateliéry, atd. [9]

Některé kursy mají své užší, specifické zaměření, jako např. pedagogika, ekologie, filozofie, publicistika, sociální dovednosti, politika, integrační programy pro tělesně postižené spoluobčany, atd.

Nejdůležitějším fenoménem PŠL je HRA v nejrůznějších podobách. Intenzita a vyváženost programu, vytváření neobvyklých, často fyzicky i psychicky náročných situací (překonávání překážek i sama sebe a tím rozšíření tzv. Zóny pohodlí), sociální prostředí a jeho kvalita, přírodní prostředí – a zejména silné osobní prožitky podporují probouzení nebo rozvoj sebedůvěry, umění spolupráce, tvořivosti, zodpovědnosti. Stávají se nejen výzvou k vlastnímu aktivnímu životu, ale i zdrojem životní energie. [9]

Friedrich Schiller o hře říká: „Člověk si hraje jen tam, kde je v plném slova smyslu člověkem, a zcela člověkem je jen tam, kde si hraje.“

Posláním PŠL tedy je rozvíjet metody pedagogiky zážitku a hledat způsoby využití fenoménu simulace, her a modelových situací pro vzdělávání dospívajících a dospělých.

5.2.Historie PŠL

A. Do roku 1989

PŠL byla založena, tehdy ještě jako Prázdninová škola, v roce 1977. Reagovala tak na zrušení sjednocené a následně zrušené skupiny instruktorů v přírodě, kteří jako první pojmenovali komplexní výchovu v přírodě (prázdninová a rekreační pedagogika). Tato komplexnost byla dána spojením zájmově uměleckých činností, her s psychologickým potenciálem a řadou sportů v přírodě. Příčina zrušení tohoto uskupení lidí byla doba přituhujícího politického režimu, který považoval nadšení, iniciativu, spontánnost a aktivitu za nepatřičnou.

Hned v následujícím roce, opět nuceně pod hlavičkou SSM, však bylo založeno, z podnětu semináře „rozvoj moderních forem pobytu v přírodě a turistiky“, seskupení nové pod názvem Prázdninová škola. Její Instruktorový sbor byl menší než ten dřívější (20 instruktorů z dřívějších 300), ale důležité bylo, že státní orgány nic nenamítali. Do vínku dostává organizace zkušenosti z předchozích let, požehnání se věnovat moderním formám výchovy a pobytu v přírodě a jako si krédo si zvolila filosofii Kalokagathie, která pochází z antiky a snaží se o propagaci harmonického rozvoje těla i duše. Základnou se jí stává překrásné středisko u zatopeného lomu u městečka Lipnice a finančně a materiálově je podporována zastřešující SSM. Řízena byla tzv. Metodickou radou, složenou z řad členů instruktorského sboru, která vyhlášovala konkurs na kursy ročníku, hodnotila kvalitu kursů, prostřednictvím představitelů SSM zajišťovala finanční a materiálové zabezpečení kursů a pečovala o vzdělání instruktorského sboru.

V dalších letech pověst a sláva PŠL narůstá a na její kursy vždy převažuje poptávka nad nabídkou. Její duchovní otcové (metodická rada) drží organizaci v mantinelech malého sdružení zasvěcených, které pořádá průměrně 10-15 kursů za rok, a jejíž členská základna nepřesahuje 100 lidí. Členové jsou dělení dle zkušeností a vzdělání na instruktory a elévy (elév = čekatel na interní vzdělávací instruktorský kurs). Velikost sdružení zůstává záměrně malá, aby byla zaručena vysoká kvalita odváděných kursů a sdružení instruktorů na sebe

nepoutalo příliš velkou pozornost.

Prázdninová škola šla postupně k budování alternativního hnutí, které se snažilo čelit duchovní prázdnotě, odcizení a mechanickému stereotypu materiální spotřeby prostřednictvím nejrozličnějších výchovných metod a zajímavě komponovaných programů, které neměly u nás ani ve světě obdoby. Lipnické středisko bylo mezi zasvěcenými nazýváno ostrůvkem svobody, kde se diskutovalo o leccčems a kam přijížděli i hosté, kteří byli režimem tvrdě stíháni.

V průběhu let 1980 – 1990 se členové PŠ aktivně stýkali s představiteli světové vzdělávací organizace Outward Bound, jejíž pedagogická metoda se také opírá o silný, intenzivní zážitek z překonání překážek i sebe sama, zážitek z těsného kontaktu s přírodou a ze spolupráce s druhými. Organizace působí ve více než 30 zemích a byla založena v roce 1941 v Walesu. Forma vzdělávání se sice v různých zemích různí, ale základní poslání zůstává podobné pro všechny. PŠL čerpala inspiraci z OB zejména v oblastech speciálních lanových a expedičních oblastech, představitelé OB, kteří navštívili kursy PŠL, se nadšeně vyjadřovali o fenoménu hry a jejím přínosu pro vzdělávání.

Významnou činností PŠ bylo vydání souboru her používaných a vytvořených na kursech PŠ a vydávání odborných textů o zážitkové pedagogice.

B. Od roku 1989

Po listopadu 1989, začátkem února 1990, rozhoduje vedení PŠ o osamostatnění této instituce a vzniká organizace nová, která si jako právní formu vybrala občanské sdružení a ke jménu starému přidala místo působení - Lipnice. Jako občanské sdružení jsou pro PŠL hlavním dokumentem stanovy, kde jsou zakotvena všechna důležitá ustanovení. Prázdninová škola nadále zůstává řízena Radou PŠL, tedy orgánem sedmi dobrovolníků, kteří jsou voleni instruktorským sborem z řad instruktorů. PŠL má kancelář, kde se dva stálí zaměstnanci starají o běžnou agendu organizace – účetnictví, propagace kursů, správa materiálu, materiální zabezpečení kursů. Kurzy nadále odvádí skupina 6-8 instruktorů a elévů, kteří svou práci vykonávají dobrovolně, bez úplaty.

Kurzy až do roku 1993 probíhají převážně na lipnickém středisku, o které se od roku 1990 vede vlastnický spor mezi PŠL a Tábornickou unií. Obě organizace tvrdí, že mají na středisko nárok. Nakonec je lipnické středisko přiřčeno Tábornické unií, která se stává jejím vlastníkem. PŠL z tohoto střediska z morálních důvodů odchází a stává se tak bezdomovcem. Jediným fyzickým majetkem organizace je vybavení kanceláře, stárnoucí sportovní materiál a velké množství věcí bez skutečné hodnoty. Největší bohatství potom představuje lidský kapitál, historie, metoda a hry, jejichž finanční hodnotu lze však jen velice těžko určit.

Po roce 1990 dochází k hromadnému odlivu zkušených instruktorů PŠL, kterým se otevírají nové možnosti seberealizace. Začínají podnikat, studují v zahraničí, vstupují do funkcí ve státní správě, cestují. Instruktorův sbor je v této době stále plný elánu, ale průměrný věk je nižší a stejně tak průměrná míra zkušeností poklesla. Pro mnohé zkušené dobrovolníky se stává PŠL pouze vedlejším, okrajovým koníčkem. Ze stejných důvodů jako dochází k odlivu zkušených instruktorů, dochází i k poklesu účastnické poptávky po kursech PŠL.

Příjmy organizace.

- příjmy z vlastní činnosti – poplatky z kursů, prodej zboží a služeb (60%)
- státní dotace – na kursy, na chod kanceláře (10%)
- nadační granty – na kursy (15%)
- příspěvky místních úřadů (3%)
- dary od jednotlivců a organizací (10%)
- členské příspěvky (2%)

Výdaje

- materiál (25%)
- zboží a služby (50%)
- mzdové náklady (20%)
- úroky z půjček (3%)
- ostatní (2%)

V roce 1991 byla PŠL zařazena do organizace OB jako přidružený člen, jejím plným

členem se potom stala v roce 1997. Členové PŠL mají možnost vyjíždět na stáže do středisek OB po celém světě.

5.3. Strategie samofinancování v PŠL

Brzy po roce 1990, kdy došlo k přerušení dotací z pokladny SSM do PŠL, si PŠL uvědomila, že bude muset hledat zdroje financí i někde jinde než jenom ve státní pokladně, neboť výnosy z kursů autorských nekryly ani základní výdaje organizace, a že kursy PŠL by mohly být zajímavé i pro další lidi kromě studentů. Právě v letech 1991-1992 padlo rozhodnutí, že PŠL se pokusí použít vše co umí k tomu, aby se sama uživila. Pozitivním příkladem ji byly sesterské organizace OB z celého světa.

V průběhu dalších deseti let rozšířila svou činnost tak, že rozpočty jiných aktivit převýšili autorské kursy přibližně osmkrát.

1. V roce 1993 byla založena firma **Česká cesta, s.r.o.** Tato společnost měla vytvářet zisk, který by z části kryl provozní náklady PŠL. Do vinku společnosti mělo být vloženo 100.000,-Kč a know-how PŠL. Česká cesta se měla zabývat pořádáním kursů týmové spolupráce a komunikace pro firemní sektor. Měla být 100% majetkem PŠL a její nejvyšší rozhodovací orgán byla Rada PŠL.
2. Od roku 1996 začala PŠL pořádat kursy na objednávku pro různé organizace veřejného sektoru. Tento projekt byl později přejmenován na **PODprojekt** (projekt otevřených dveří) a zaměřil se zejména na pořádání kursů pro školy, městská zastupitelstva a objednávky ze zahraničí. Jeho cílem nebyl zisk, nýbrž rozšíření zážitkové metody mezi učitele tak, aby ji používali ve školách, zlepšení komunikace ve veřejné sféře a šíření metody PŠL do zahraničí.
3. V roce 1997 byla zakoupena rekreační **chata Doubravka** u Chotěboře, která měla nahradit dřívější středisko PŠL u města Lipnice.

6. Přípravná fáze podnikatelské činnosti NNO

V této kapitole je podrobně teoreticky rozpracována přípravná fáze pro strategii samofinancování, která je doplněna konkrétními případy, jak přípravnou fází prováděla PŠL.

6.1. Obsah přípravné fáze

Přípravná a plánovací fáze jsou pro strategii samofinancování zcela zásadní. Zejména však přípravná fáze bývá často opomíjena a lze s jistotou říci, že díky této nedbalosti, možná spíš neznalosti, se mnoho NNO dostalo do vážných organizačních a finančních problémů a některé z nich musely tuto strategii opustit.

6.1.1. Část organizační

- Rozumět tomu, co samofinancování znamená, a zda-li je tento druh financování vhodný pro danou společnost.
- Rozumět tomu, co pro organizaci znamená finanční stabilita, a definovat samofinancování v širších souvislostech strategického plánování a strategie rozvoje společnosti.
- Vyjasnit si nejdůležitější hodnoty, které organizace zastává, a určit, jaké kompromisy je organizace schopna akceptovat.
- Prozkoumat různé možnosti samofinancování a vybrat tu nejvhodnější z pohledu poslání a kapacity organizace.
- Zhodnotit přehlednost organizace pro samofinancování – lidská a nefinanční aktiva.
- Získat dostatečnou dlouhodobou podporu pro samofinancování od lidí, kteří rozhodují (zakladatelé, správní rada).

6.1.2. Část finanční

- Zhodnotit současný finanční stav společnosti a určit jaký druh a zdroj financování bude ten nejvhodnější.

- Určit a přesně pojmenovat finanční očekávání a cíle. Vědět, na co tyto prostředky budou sloužit, tj. ke krytí režijních nákladů celé organizace, ke krytí nákladů určitého projektu.
- Zhodnotit přehlednost organizace z finančního hlediska. Jaká existují finanční aktiva a zda-li je finanční management a informační systém dostačující.

6.2. Definice obsahu samofinancování

6.2.1. Pojmy stabilita a samofinancování NNO

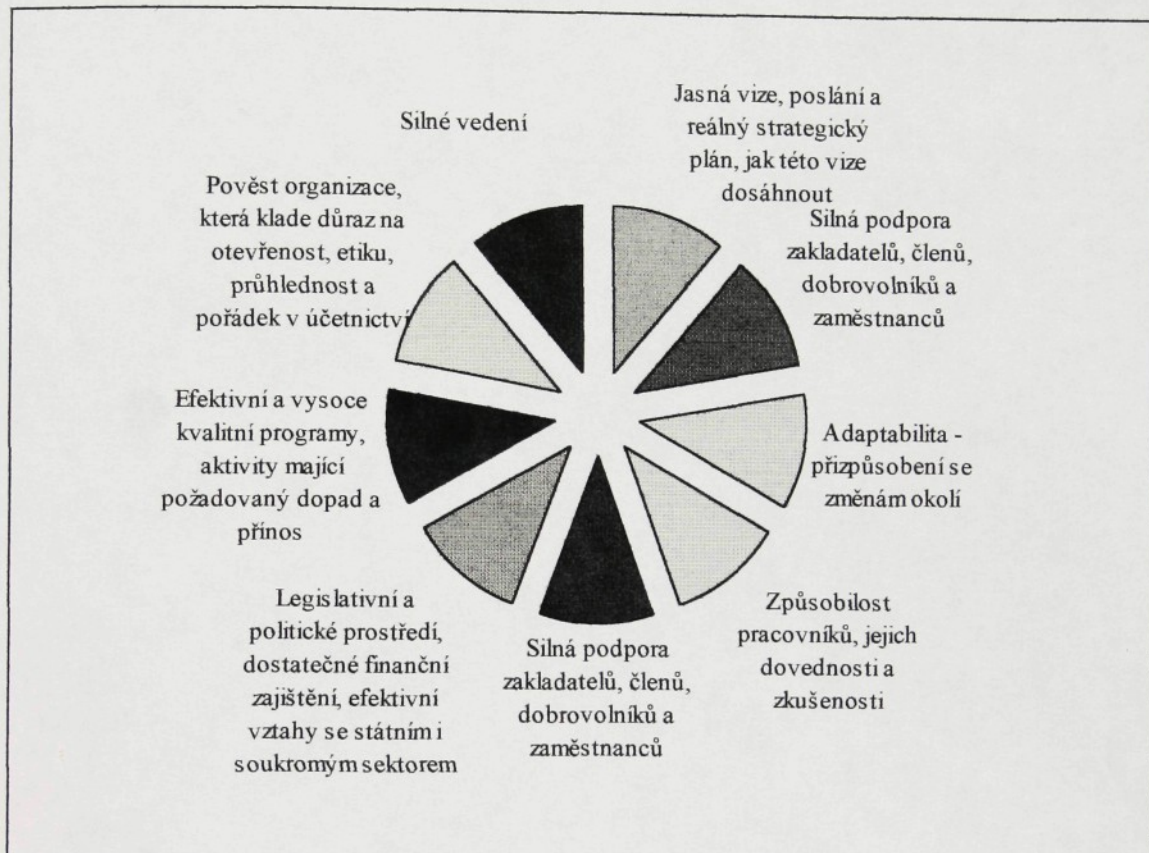
Předtím než organizace začne přemýšlet o využití samofinancování, musí si uvědomit, jak tato strategie zapadá do kontextu trvalé stability firmy.

Stabilita NNO

Lee Davis, autor knihy Profits for Nonprofits, používá pojem „sustainable financing“, tedy finanční stabilita nebo trvale udržitelná finanční stabilita, pro NNO. Slovo „sustainable“ se často používá v moderní ekologické ekonomii ve spojení se slovem „progress“, tedy trvale udržitelný rozvoj, který má korigovat nesmyslně konzumující evro-americkou společnost. V neziskovém sektoru se stupeň dlouhodobé stability určuje podle toho, jaký profit bude plynout z projektu NNO po vyčerpání sponzorského daru.

Budování dlouhodobé stability organizace má mnoho dimenzí. Zahrnuje jednak vnitřní faktory - růst a sílu kapacity organizace a připravenost využít příležitosti, a dále pak faktory vnější – zabezpečení a podporu vnějších zdrojů a legislativního prostředí.

Graf 2 Podmínky dlouhodobé stability NNO



Finanční stabilita

NNO by měla být založena, tak jako u každé soukromé firmy, na diverzifikování finančních zdrojů. Neměla by se spoléhat na jeden jediný zdroj, např. výnosy z prodeje jednoho výrobku u soukromé firmy, což je to samé jako příjem peněz pouze ze státních dotací u NNO. Měla by se naučit získávat finanční zdroje z více zdrojů, neboť tak se zabezpečuje proti šoku, který může přijít díky ztrátě jediného zdroje. Konkrétní příklad může být odliv zahraničních grantů z ČR dále na východ do zemí bývalého SSSR.

Samofinancování

Samofinancování znamená získávání finančních zdrojů z podnikatelské činnosti NNO. Pokračující privatizace a rozvoj trhu v zemích střední a východní Evropy indikují konkrétní růst a potenciál. Hospodářství se stabilizuje, tržně orientované instituce dosahují rychle

mezinárodní úrovni. Státní a místní zpráva začíná považovat NNO za právoplatné poskytovatele služeb. Tyto trendy jsou jen jedním z indikátorů příležitostí pro NNO, aby se mohla více věnovat profesionálnímu a podnikatelskému zaměření. Proto je vhodná doba využít této možnosti k rozšíření neziskových organizací, jejich produktů a služeb a najít klienty ve státní i soukromé sféře.

Slovo samofinancování může být zavádějící, proto je nutné říci, co samofinancování je a co není.

Samofinancování není.

- Samofinancování není zaměřeno na komercializaci NNO.
- Samofinancování není zázračný lék na řešení všech finančních problémů, může být bezpečným a stabilním zdrojem.
- Samofinancování ostatní zdroje nenahrazuje, ale doplňuje.

Rizika samofinancování

- Není vhodné pro všechny NNO. Některé organizace musí kvůli své omezené kapacitě nebo kulturním střetům uvnitř organizace hledat jinou strategii financování.
- Zisk není snadný. V soukromém sektoru jsou 3/4 malých firem neúspěšných a krachují.
- Není to cesta k rychlým penězům. Trvá dlouhou dobu, než se dostaví zisk, kterým lze podpořit neziskové poslání, namísto opětovné investice do svého podnikání.

Výhody samofinancování

- Rozložení příjmů do více zdrojů. Snižuje závislost na dárcích a zranitelnost souvisejících se změnou zdrojů.
- Větší flexibilita. NNO může finanční prostředky tam, kde je nejvíce potřebuje – není omezována podmínkami dárců.
- Zlepšení strategického a dlouhodobého plánování, řízení a efektivity.
- Zlepšuje disciplínu a přehled ve finančním řízení a plánování.

- Pozitivní dojem na dárce. Je-li samofinancování řízeno zodpovědně, může pomoci zlepšit vztahy s dárci tím, že organizace dokazuje odpovědnost snahu získat i jiné zdroje.
- Pozitivní reklama. Aktivita týkající se samofinancování rozšiřují „obecenstvo“, které by organizace nemohla získat svými neziskovými programy.
- Podporuje poslání. Některé samofinancování činností jsou nedílnou součástí programových aktivit NNO (např. vytváření pracovních míst, poskytování dalšího vzdělávání) a vedle finančních výhod přímo přispívají k rozšíření a podpoře poslání organizace.

6.2.2. Finanční zdroje NNO

Zde platí dvě základní poučky:

- A. Portfolio finančních zdrojů by mělo být co nejvíce diverzifikováno, takže pokud jeden z příjmů zanikne, organizace nezanikne s ním. Podrobné rozdělení zdrojů a problémy s nimi spojené jsou v kapitole 3.1.
- B. Finančních zdrojů je k dispozici v České republice málo, nestačí k uspokojení všech potřeb všech NNO. Existují dvě omezení:
 - *Omezení množství.* Je obtížné rozdělit málo zdrojů mezi velké množství NNO a je obtížné rozhodnout, která z NNO si zaslouhuje finanční prostředky nejvíce. Mezi NNO kvůli tomuto aspektu vzniká nezdravá konkurence.
 - *Kvalitativní omezení.* Většina finančních zdrojů má přesné omezení použití:
 - a. Krátkodobé projekty – většina dostupných zdrojů v současné době je určena pouze pro krátkodobé projekty, NNO nemohou rádně plánovat na delší období.
 - b. Dotace na konkrétní projekty – poskytovatelé finančních zdrojů určují přesné užití dotace, NNO ji nesmí použít na nic jiného, projekty jsou řízeny poskytovateli, ne samotnými NNO.
 - c. Omezení výdajů – někteří poskytovatelé dotací přesně specifikují, na jaký druh výdajů jsou prostředky poskytnuty, organizacím chybí finanční zdroje na krytí základních administrativních výdajů dotovaného projektu.
 - d. Omezené množství finančních nástrojů – typy finančních nástrojů (granty, dotace, ...) nepokrývají potřeby na financování různých stádií rozvoje NNO.

Vlastní zdroje

- Členské příspěvky. Zvýšení příjmů prostřednictvím členů organizace, výměnou za nějaký druh produktu nebo služby či jiné výhody – pravidelné zasílání zpravodaje, sleva na výrobky či služby NNO.
- Poplatky za služby. Využití stávající dovednosti nebo odbornosti NNO a jejích pracovníků, které jsou nabídnuty klientům ve státním nebo soukromém sektoru – konzultace nebo školení podnikům nebo místní správě.
- Prodej výrobků. Namísto poskytnutí zdarma, organizace své výrobky prodává (např. publikace), obchoduje (levně nakoupí a s přírůžkou prodá) a prodává nebo obchoduje s novými výrobky (např. trička).
- Využití hmotných aktiv. Pronajímá nemovitosti a zařízení, které v dané chvíli nevyužívá.
- Využití nehmotných aktiv. Příjem z patentů, licencí, know-how, označuje produkty svým jménem (pronajímá své jméno, poskytuje garanci).
- Podnikatelská investice. Profit z přidružené organizace, z aktivit nesouvisejících s posláním, spojené v podnikání s jinými partnery.
- Dividendy z investic. Úroky z úspor, finanční investice - burza cenných papírů, investiční fondy a další transakce (dlužní úpisy).

Situace v PŠL

Již v roce 1991 PŠL konstatovala, že trpí nedostatkem vlastních zdrojů. Hlavním vlastním zdrojem byly poplatky za kurzy, které však pokrývaly přibližně polovinu výdajů organizace. Hlavním výdajem byly náklady na ubytování a stravu studentů, kancelář PŠL a její zaměstnanci. Řešením tehdejší situace by bývalo mohlo být:

- *zvýšení ceny kurzů - nebylo však možné, protože klienti kurzů byli studenti s omezenými příjmy, pokud by se zvýšila cena, na kurzy by jezdila jenom skupina movitých účastníků, PŠL chtěla zůstat otevřená každému*
- *zvýšit poptávku po kursech – nebylo možné, protože by to vyžadovalo zvýšené investice do marketingu.*
- *zvýšit počet kurzů – nebylo možné, protože existovala omezená poptávka a omezený počet instruktorů. Další důvod bylo udržení kvality odváděných kursů. Při zvýšeném množství by*

mohlo dojít k „inflaci“ kurzů – na kurzy by jezdili i méně zkušení instruktoři.

Nestátní finanční zdroje. Bylo konstatováno, že zdroje cizí jsou velice nejisté, protože aktivity PŠL byly často potenciálními donory vnímány jako činnost, která si nezaslouží výraznou finanční podporu. To plynulo hlavně z cílové skupiny kurzů, protože typickým účastníkem kurzu byl vysokoškolský student, který chtěl na prázdninách zažít něco nového, něco nového se o sobě dozvědět a poznat novou skupinu lidí. I když kurzy PŠL byly pro účastníky velice přínosné a mnozí na ně vzpomínají jako na nejlepší zkušenost svého života, z pohledu donorů, kromě kurzů integračních pro tělesně postižené lidi a lidi bez postižení, neřešily žádné ožehavé problémy a její činnost se tedy jevila jako luxus.

Nestátní zdroje můžeme podle stálosti ještě rozdělit na soukromé, stálejší, které plynuly a plynou od bývalých účastníků a instruktorů, a nadační, méně stálé, které byly nejčastěji přilákány určitým konkrétním projektem a neopakovaly se.

Státní zdroje: Jiná situace, i když se stejnými důsledky, vznikla ve vztahu ke státu, který podporuje vzdělávací NNO jednotným příspěvkem na člena. Kurzy PŠL jsou pouze krátkodobou akcí, takže účastníci se členy nestávají, a samotná PŠL má přibližně pouze 200 registrovaných členů. Ve srovnání s organizacemi, které se také zaměřují na výchovu mládeže, jako je Pionýr nebo Skaut, které mají 10 a 20 tisíc členů (programy jsou dlouhodobé a častěji se opakují), je PŠL zanedbatelná a tomu odpovídá i každoroční finanční příspěvek od Ministerstva školství a tělovýchovy. Ministerstvo navíc uvažuje o zrušení tohoto příspěvku úplně.

6.2.3. Náklady finančních zdrojů

Pořízení každého finančního zdroje vyžaduje počáteční investici.

- Dárci – pravidelné reklamní kampaně za získání důvěry dárců, pořádání speciálních společenských akcí, vydávání informačních brožur, ztráta svobody ovlivňováním programové činnosti organizace.
- Státní instituce a nadace – vyškolení a zaměstnání lidí - „fundraiserů“ na získávání dotací a grantů, kontrola programové činnosti – ztráta svobody.
- Vlastní zdroje – pořádání speciálních akcí pro členy, ušlý zisk ze slev na služby a zboží

poskytovaných NNO, vydávání informační brožury pro členy, správa členstva.

- Samofinancování – počáteční kapitál a investovaný čas, udržení projektu po několik let bez výrazných zisků, zvýšené administrativní náklady.
- Externí zdroje – cena bankovního úvěru

Situace v PŠL

- *Fundraising. V roce 1991 PŠL zaměstnávala speciální osobu, jejíž úkolem byl pouze fundraising. Z výše uvedených důvodů (slabá atraktivita činnosti PŠL pro nadace, soukromé dárce či firmy) fundraising nepřinesl ani tolik prostředků, aby pokryl náklady na fundraisera, pozice byla opět zrušena po několika měsících existence.*
- *Členské příspěvky. Výše členských příspěvků je nízká a pokrývá 3-5% výdajů organizace. Razantní zvýšení příspěvků pro aktivní členy organizace se nejeví jako reálné, většina aktivních členů jsou studenti nebo mladí začínající lidé, pro které je nynější výše příspěvků na hranici jejich možností. Druhým aspektem je, že aktivní členové vkládají do organizace mnoho času a energie a je politicky neúnosné je žádat o ještě větší množství peněz než nyní.*
- *Vyšší příspěvky pro neaktivní členy. O této možnosti je pojednáno v odstavci o návrzích řešení.*

6.3. Připravit organizaci pro samofinancování

Aby organizace mohla jít cestou strategie samofinancování, musí kriticky zhodnotit své finanční prostředky k tomu, aby mohla začít podnikat, musí vědět, co od strategie samofinancování očekává, měla by znát a umět odhadnout chování své organizační struktury a v poslední řadě získat souhlas všech členů, majitelů nebo zakladatelů k tomu, aby mohla strategii samofinancování odstartovat.

6.3.1. Finanční situace organizace

Tato fáze obsahuje kompletní rozbor finanční situace NNO, která vychází z kvalitně zpracovaného účetnictví. Výsledkem je souhlasné nebo zamítavé stanovisko k otázce, zda-li je organizace na samofinancování připravena.

Kriticky by měly být zhodnoceny příjmy a výdaje v účetnictví jednoduchém, náklady a výnosy znázorněné ve výsledovce (výkazu zisků a ztrát) a aktiva a pasiva (majetek a zdroje) v rozvaze v účetnictví podvojném. U účetnictví podvojného je také důležité sledovat peněžní tok, který znázorňuje pohyb peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho ekonomickou činností, protože výsledovka zachycuje různé kategorie výnosů a nákladů, bez ohledu na to, zda vznikají skutečné příjmy nebo výdaje.

Výsledky těchto dokumentů a jejich odhad do příštích let ukáží, zda organizace má volné prostředky nebo její míra zadlužení není příliš vysoká k tomu, aby mohla začít další investiční projekt. Míra zadlužení znázorňuje relaci mezi vlastním a cizím kapitálem a vyjadřuje podíl celkových dluhů k celkovému majetku. Ideální míra zadlužení, která zvažuje výši úrokových měr půjčených prostředků, bývá podle literatury 40% půjčených prostředků ku 60% vlastních zdrojů.

Platí obecné pravidlo, které říká, že rozjezd nového podnikání trvá většinou 3 roky. To znamená, že po dobu prvních tří let bude podnikatelská činnost znamenat zejména výdaje finanční a časové, bez nároku na okamžitý zisk z podnikání. Zda byla zvolená podnikatelská činnost úspěšná či neúspěšná a zda-li přinese zisky nebo ztrátu, se ukáže nejdříve po třech letech.

Investice do podnikání

- Počáteční investice. Suma peněz, která nastartuje podnikatelskou činnost. Slouží k pokrytí fixních nákladů (např. vybavení kanceláře, koupě budovy, marketing, školení zaměstnance) a počátečních nákladů variabilních (mzda zaměstnance, potraviny pro pohostinské zařízení). Částka vyčleněna z rozpočtu organizace na počátku podnikání.
- Dodatečné investice. Finanční prostředky, které zaručují udržení chodu podnikatelské činnosti (krytí variabilních nákladů) nebo rozšíření jeho činnosti (dodatečné fixní

náklady). Suma může být vyčleňována nepravidelně z kmenového rozpočtu organizace, určena jako pravidelný procentuální díl z rozpočtu nebo pravidelná fixní částka.

Situace v PŠL

1. *Česká cesta.* Hospodaření bylo v roce 1992 přebytkové, organizace neměla žádné očekávané závazky ani pohledávky. Díky tomu si mohla PŠL v příštím roce dovolit investovat 100.000,-Kč do České cesty, společnosti s ručením omezeným. PŠL byla jediným podílníkem této společnosti. Společnost měla vlastní účetnictví, nedošlo k dodatečným investičním nákladům. Jedinou oblastí, kde PŠL a ČC zůstaly propojeny byl materiál na kursy a některá kancelářská technika – kopírky, fax.
2. *PODprojekt.* PŠL začala kursy PODprojektu pořádat jako dodatečnou činnost ke svým tradičním autorským kursům v roce 1996. Pro tyto kursy nebyly vyčleněny žádné zvláštní prostředky, o kursy se starali tehdejší zaměstnanci kanceláře.
3. *Doubravka.* V roce 1996 hospodařila PŠL s deficitem 700.000,-Kč. V roce následujícím byla však zakoupena rekreační chata Doubravka za 1.100.000,-Kč. Prostředky na tuto investici si PŠL zapůjčila od svých členů, tento závazek později přenechala České cestě.

6.3.2. Stanovení cílů pro samofinancování

Tato fáze by měla co nejpresněji pojmenovat, co organizace od podnikatelské činnosti očekává z hlediska organizačního a finančního.

a. Cíle organizační

Organizace by měla promyslet, chce-li:

- rozšiřovat svou činnost programově
- rozšiřovat svou velikost personálně
- měnit organizační a rozhodovací strukturu

b. Cíle finanční

Stanovení finančních cílů, tedy prostředků získaných ze samofinancování, by mělo být co nejkonkrétnější. To pomůže dobré kontrole a čitelnosti organizace.

Samofinancování může přinést:

- krytí administrativních nákladů organizace
- finanční prostředky pro realizaci konkrétních projektů
- konkrétní částku, se kterou kmenová organizace sama naloží dle svého uvážení

Situace v PŠL

1. Česká cesta.

- *Byla založena proto, aby generovala prostředky na krytí provozní nákladů PŠL.*
- *Byla založena jako samostatný právní subjekt, jehož statutárním zástupcem byl ředitel a nejvyšším rozhodovacím orgánem instruktorský sbor.*

2. PODprojekt.

- *V začátcích měl PODprojekt, pokud možno, získat dostatek financí na to, aby uživil sám sebe.*
- *Rozhodovací pravomoc měl opět ředitel organizace, nejvyšším nadřazeným orgánem byl instruktorský sbor*

3. Doubravka.

- *Byla zakoupena s tím, aby měla PŠL kde pořádat své kursy. Bylo propočteno, že pouze autorské kursy PŠL vydávají za stravu a ubytování přibližně 120.000,-Kč ročně.
Zrekonstruovaná Doubravka mohla potenciálně sloužit i kursům POD a ČC a peníze za stravu a ubytování mohly místo do cizí, směřovat do vlastní pokladny.*
- *O mimosezónním provozu pro jiné subjekty se uvažovalo pouze okrajově.*
- *Rozhodovací pravomoc měl ředitel, nejvyšším nadřazeným orgánem byl instruktorský sbor.*

6.4. Výběr vhodné formy samofinancování

6.4.1. Zdroje inspirací

- **Vlastní činnost.** Využít stávajícího inovovaného nebo rozšířeného produktu pro stávající zákazníky.

- **Zákazníci.** Využít přání a připomínek stávajících zákazníků. Udělat průzkum mezi zákazníky, protože jako zdroj inspirace je dobrý každý nápad. Na závěr se však soustředit na přání větší zákaznické skupiny.
- **Firmy, které již operují na trhu.** Dobrý zdroj inspirace je konkurence, protože důkladnou analýzou jejich produktů lze nalézt cesty jak jejich výrobky zlepšit a nabídnout na trhu.
- **Distribuční kanály.** Členové distribučních kanálů zpravidla velmi dobře znají trhy a mívají množství dobrých nápadů na nové výrobky. Zároveň mohou být výrazným pomocníkem v otázkách marketingu nového produktu.
- **Vládní a státní subjekty.** Vládní a státní subjekty bývají často zadavateli rozličných projektů, které mohou být rozpracovány a nabídnuty rovněž široké veřejnosti. Mnoho nových výrobků a služeb vychází z vládních omezení.
- **Výzkum a vývoj.** Nejvhodnější je vlastní výzkum a vývoj služeb a výrobků, avšak NNO mohou hledat inspiraci i v dalších vědeckých institucích. Kromě klasických drahých výzkumných ústavů, které si za své produkty nechají platit velké sumy peněz, mohou využít nápadů vysokých škol a dalších státních vědeckých institucí.

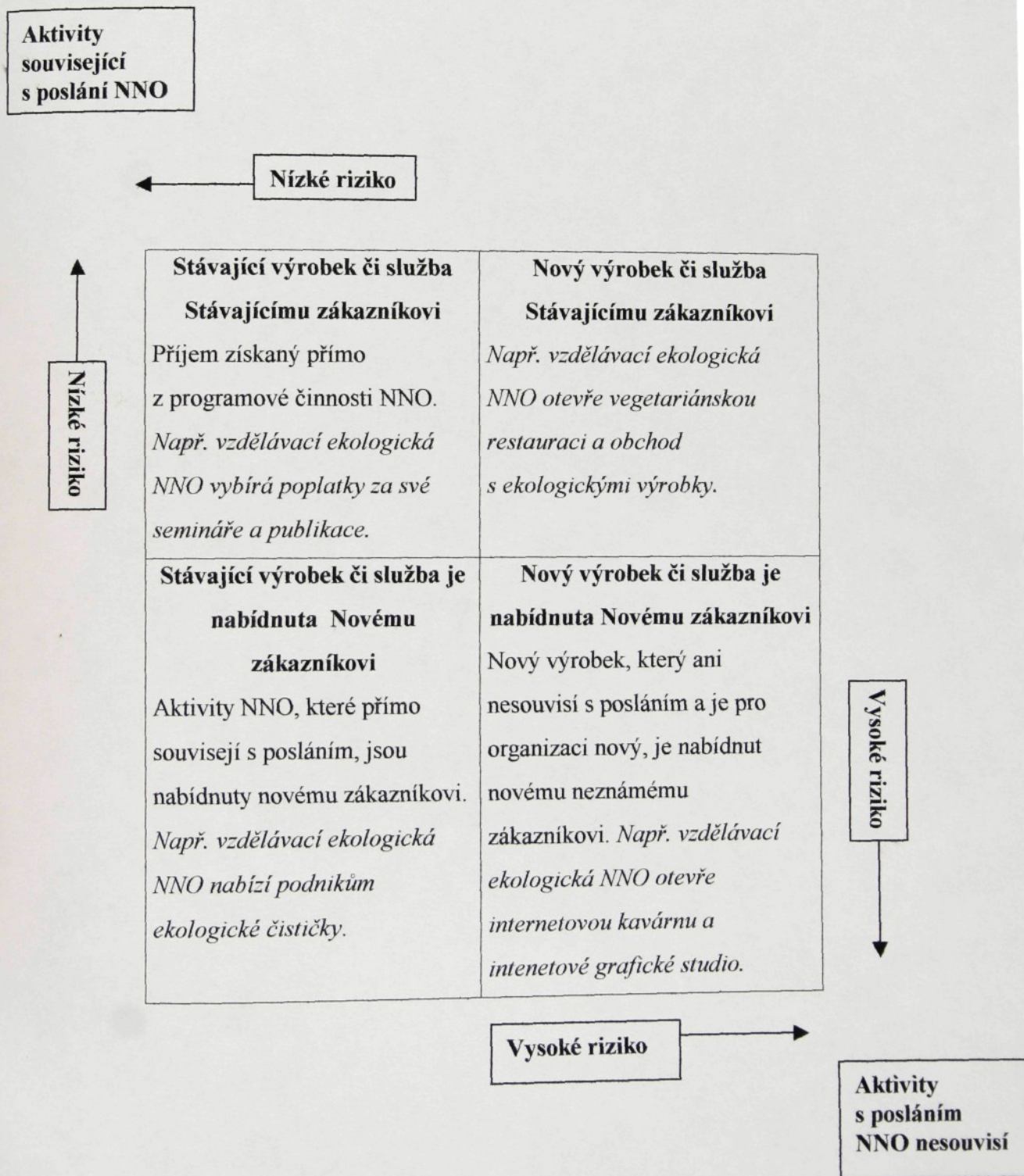
Existuje mnoho metod, jak vygenerovat co nejvíce nápadů. Mezi nejosvědčenější patří brainstorming, kulaté stoly, přímé rozhovory nebo dotazníky.

Situace v PŠL

1. *Česká cesta.* Nápad pochází ze zahraničních sesterských organizací Outward Bound, kde se tomuto programu říká Professional Development Program, tedy Program pro profesní rozvoj. PDP se stal osvědčeným zdrojem finančních prostředků pro mnoho OB škol po celém světě. Stejně jako v ČR jsou tyto prostředky používány na dotování ostatních programů OB, jako jsou kurzy pro mládež z problémových oblastí nebo integrační kurzy pro účastníky z různých příjmových skupin.
2. *PODprojekt.* Tento nápad vzešel zevnitř organizace a z popudu státu. Impuls směrem do školství vzešel zejména od učitelů, kteří v organizaci působí a kteří mají značné výtky proti současnému způsobu výuky. Impuls směrem do veřejného sektoru vzešel úředníků.
3. *Doubravka.* Doubravka nebyla zamýšlená jako prostředek samofinancování, ale jako nasycení potřeby organizace.

6.4.2. Zaměření samofinancování v návaznosti na poslání

a. Dle rizika.



Situace v PŠL

1. *Česká cesta. Jednalo se o pozměněný výrobek úplně novému zákazníkovi, s jiným servisem a jinou kulturou. Ve skutečnosti Česká cesta vytvářela úplně nový minitrh zážitkové pedagogiky na českém trhu vzdělávání firem. Byl to vysoce rizikový podnik.*
2. *PODprojekt. Organizace nabízela stávající výrobek (stejný jako Česká cesta), ovšem s jiným zaměřením a jinou kulturou, na úplně novém trhu. Riziko bylo opět vysoké.*
3. *Chata Doubravka. Organizace vstupovala na nový trh bez jakékoliv předchozí zkušenosti s provozováním rekreačních zařízení. Opět vysoce rizikový podnik.*

b. Dle členů NNO.

Mnoho NNO bylo založeno proto, aby vyrovnávaly nerovnováhu mezi sektorem soukromým a sektorem neziskovým, a aby doplňovaly sektor veřejný. Jejich poslání je přímo namířeno proti soukromému sektoru a snaží se proti vlivům a existenci některých aktivit soukromého sektoru bojovat (např. ekologická hnutí) nebo napravovat to, co veřejný sektor pomíjí či nestíhá (např. charitativní organizace). A i když poslání a hlavní cíle těchto organizací jsou jasně namířeny proti tendencím konzumního života, trhu a bezohlednému kapitalismu, strategie samofinancování a vstup do tržního prostředí může znamenat výrazné obohacení činnosti a organizační dospělosti NNO.

Zaměření samofinancování je přesto potřeba pečlivě vybrat a konzultovat se všemi členy, státními orgány, přispívajícími nadacemi a sponzory. Kontroverzní zaměření podnikatelské činnosti a její odmítnutí totiž může vést:

- *z hlediska finančního* k omezení dotací u státních orgánů a nadací a k přesunu zájmu a omezení darů u sponzorů a dárců. I přes tyto aspekty však může být strategie samofinancování dobré řešení, pokud investice do podnikání bude úspěšná a zisky přesáhnou hodnotu dotací a darů od subjektů, které se samofinancováním nesouhlasí.
- *z hlediska podpory kmenové organizace* k odlivu zakladatelů a členů nebo ke vzniku opozičních frakcí v organizaci. Hluboký nesouhlas s takto závažnou otázkou může také vyústit v rozdělení organizace.

Pro organizaci je životně nutné strategii samofinancování prodiskutovat se všemi zmíněnými subjekty před započítím samotné podnikatelské činnosti a počátečních investic, neboť neočekávaný odchod sponzorů nebo členů v okamžiku zadlužení organizace může znamenat příliš velkou komplikaci a krach celého projektu.

K předejití výše zmíněného stavu by měla organizace provést důkladnou **analýzu svého poslání** a hodnot, které jsou pro ni klíčové.

- Do tohoto procesu by měli být začleněni všichni členové, a to ať už přímo – vypracováním analýzy, nebo nepřímo – tím, že s touto analýzou vyjádří svůj souhlas.
- Analýza by měla odpovědět na to, zda je organizace ochotna podnikat.
- Analýza by měla odpovědět na to, jaká forma podnikání je v souladu s posláním a jaké kompromisy je organizace ochotna postoupit.

Situace v PŠL

Analýza poslání PŠL je prováděna až v letošním roce, v předchozích letech se vycházelo pouze z obecného povědomí co PŠL dělá, co chce, kam směřuje a jaké jsou její hodnoty. Nikdy nebyly celým instruktorským sborem, jako nejvyšším rozhodovacím orgánem, přijata žádná strategická rozhodnutí. Plánovalo se vždy pouze na jeden rok dopředu.

1. *Česká cesta. Se založením ČC souhlasila většina členů organizace. Někteří členové vznesli námitku, že PŠL bojuje proti komerci, „ohlupování“ lidí bezduchou reklamou, apod., a naopak prosazuje zdravý, aktivní život. Tvrdili, že tyto hodnoty nejsou slučitelné s poskytováním školení týmové spolupráce pro tabákové a reklamní firmy, neboť tak vlastně tyto společnosti a jejich zvýšené zisky podporuje. Šlo však pouze o minoritní názor, který postupně zanikl. Z pohledu ostatních členů i Česká cesta podporovala poslání PŠL, protože vytvářela nové druhy kursů, které dosahovaly vysoké kvality, a které kromě týmové spolupráce a komunikace pro zvýšení obrátu firmy učily lidi z firem i lépe komunikovat mimo zaměstnání. Ze strany ostatních subjektů, které byly v těsné provázanosti s PŠL, se neozval žádný nesouhlas.*
2. *PODprojekt. Kursy pro veřejný sektor byly dlouho očekávány a chtěny celou PŠL a státními orgány. Dotace Ministerstva školství a tělovýchovy ve na přestavbu zchátralého*

objektu Doubravka ve výši 8.050.000,-Kč tím byla dokonce nepřímo podmíněna. Kursy PODprojektu podporují poslání PŠL.

3. Chata Doubravka. Platil všeobecný souhlas celé organizace, i když financování její přestavby nebylo při tomto rozhodování jasné. Celému instruktorskému sboru chyběla po opouštění lipnického střediska základna. Ze strany ostatních subjektů se neozval žádný nesouhlas. Přestavba chaty Doubravka by měla také do budoucna podporovat poslání organizace, protože zrekonstruovaný objekt by se měl stát ekologickým a bezbariérovým střediskem pro pořádání vzdělávacích akcí zaměřených na rozvoj komunikace, občanskou uvědomělost a ekologii.

6.4.3. Výběr vhodného výrobku nebo služby

Konkretizace

Vygenerované nápady je nutné setřídít a vytvořit z nich skutečné výrobky nebo služby. V této fázi je nutné vytřídit nápady slibné od nápadů nesmyslných:

- metoda cílené a strukturované diskuse. Nápady se třídí do skupin podle podobných charakteristik, z těchto skupin potom vytvářejí konkrétní ideální výrobky nebo služby
- permanentní tržní průzkum nových nápadů hodnocený samotnými zákazníky: metoda spočívá v tom, že zákazníkům jsou pravidelně představovány výrobkové nápady, u kterých je popsána jejich hlavní hodnota a výhody. Zákazníci mají potom určit, ve kterých z daných nápadů nebo směrů myšlenek má cenu pokračovat a které by bylo výhodnější opustit.

Situace v PŠL

Všechny nápady byly předloženy Radou PŠL instruktorskému sboru jako nejvyššímu rozhodovacímu orgánu, všechny tři případy byly přijaty.

Průzkum trhu

Pro to, aby byl výrobek nebo služba úspěšná, organizace může provést analýzu potřeb trhu, která zjišťuje načasování příchodu výrobku na trh, míru uspokojení potřeb zákazníka,

různé alternativy výrobku, výhody a rizika, očekávání do budoucna, přibližnou cenu výrobku, strukturu trhu a velikost, a ekonomické podmínky:

- Druh potřeby: pokračující, klesající, vznikající, budoucí.
- Čas potřeby: trvání, frekvence opakování, fáze životního cyklu výrobku.
- Alternativní možnost jak uspokojit potřebu trhu: nový výrobek na trh neuvádět, pokračovat se stávajícími výrobky, modifikovat stávající výrobky.
- Možné výhody nebo rizika z příchodu nového výrobku na trh: užitek pro zákazníka, zjištění definice potřeb trhu, preference zákazníka, nákupní motivace, spotřebitelské zvyky.
- Velikost trhu a jeho potenciál: růst trhu, tržní trendy, požadavky na vývoj trhu, hrozby trhu.
- Finanční síla zákazníka: všeobecné ekonomické podmínky, trendy ekonomiky, příjmy zákazníka, příležitosti získat zdroje.

Hodnotící kritéria

Hodnotící kritéria pro výběr nejlepšího produktu nebo služby je nutné stanovit tak, aby byla co nejpodrobnější a zároveň ukazovala konkrétní hodnoty ve všech fázích výběru. Měla by být konstituována tak, aby hodnotila nový výrobek nebo službu z hlediska tržních příležitostí, konkurence, marketingu, finančních a výrobních faktorů.

A. Z hlediska trhu

- a. Tržní příležitosti. Musí být prokázán zájem na trhu o nový produkt nebo službu.
 - musí být znám zákazník, který by výrobek nebo službu kupoval
 - velikost potenciálního trhu v korunách a jednotkách produkce
 - stav hospodářství podle toho, v jaké fázi hospodářského cyklu se nachází (rostoucí nebo klesající)
 - podíl na trhu, který má NNO možnost na trhu zaujmout
- b. Konkurenční výrobky. NNO by měla znát současný stav konkurence na trhu – ceny a jeho marketingovou politiku. Nový produkt by měl mít šanci se na trhu uchytit – cenou,

jedinečností.

- c. Test trhu. Ověření úspěchu výrobku nebo služby prostřednictvím testu trhu může být nejlepší, praktickou zkouškou s konkrétními výsledky. Tento test může být proveden formou předvýrobní pokusné série výrobků.

Situace v PŠL

Nebyl proveden žádný výzkum ani u jednoho z nápadů. Testem trhu snad lze nazvat odstartování PODprojektu i České cesty, neboť oba tyto projekty v prvním i druhém roce nepřesáhly objem 2-5 4-denních kursů.

B. Z hlediska organizace

Z pohledu financí

Pro dobré finanční fungování společnosti je nutné zajistit: dostatek finančních prostředků a jejich správný poměr (poměr mezi vlastním a cizím kapitálem), ziskovost a rentabilitu aktivit, a průhlednost zaznamenávání.

a. Ziskovost

Podnikatelská činnost je českým právním řádem definována jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení **zisku**“. Právě maximalizace zisku je hlavní důvod, proč by se měli firmy snažit „podnikat“. Moderní teorie však s touto definicí nevystačí a upozorňuje, že v této definici není uveden faktor času a rizika. Maximalizace zisku totiž může být stav krátkodobý za předpokladu zvýšeného rizika, což je ekonomy, kteří dbají zejména o dlouhodobou stabilitu firmy, spíše negativní jev. Lepší definice proto zní, že základní cíl podnikání je maximalizace tržní hodnoty firmy.

Z tohoto tvrzení tedy vyplývá, že zisk (ztráta), který je roven rozdílu mezi výnosy a náklady, by měl být spíše trvalý a dlouhodobý než okamžitý a krátkodobý.

1. Náklady:

- náklady na vývoj a výzkum výrobku
- marketingové náklady
- náklady na pořízení výrobních prostředků
- ostatní náklady

2. Výnosy:

- výnosy z prodeje nového produktu nebo služby
- dodatečné výnosy z prodeje existujícího výrobku vyvolané prodejem výrobku nového

3. Zisk/Ztráta

- zisk z nového produktu
- dodatečný zisk z existujících výrobků vyvolaný prodejem výrobku nového
- podíl zisku z nového produktu na celkovém zisku firmy

Dlouhodobému zisku musí být přizpůsobeno finanční plánování organizace, které by mělo přesvědčivě ukázat návratnost investice. K tomu nám mohou posloužit různé metody stanovení efektivnosti investice. Mezi nejpoužívanější patří:

- a. Metoda čisté současné hodnoty. Vyjadřuje rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investici.
- b. Vnitřní výnosové procento. Je to taková úroková míra, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům na investici.
- c. Doba návratnosti. Je takový počet let, za který se kapitálový výdaj splatí peněžními příjmy z investice.

Zatímco první dvě metody jsou považovány za moderní, teoreticky přesnější, poslední je charakterizována jako méně vhodná, ale v praxi často používána. [8]

Pomocí výpočtů návratnosti investice mohu určit:

- do kterého výrobku nebo služby, popřípadě do které varianty výrobku nebo služby bude nejvhodnější a nejvýnosnější investovat
- kolik budu investovat.

b. Průhlednost

K tomu, aby systém financování a jeho zaznamenávání byl přehledný a jasný, poslouží účetnictví. Firma může volit mezi účetnictvím jednoduchým a podvojným, přičemž je vřele doporučeno vedení účetnictví podvojného, jako systém sice složitější, ale zato přesnější a přehlednější. Dokumenty, které pomáhají vedení společnosti číst v účetnictví jsou potom rozvaha, výsledovka (výkaz zisku a ztrát) a zejména přehled peněžních toků (cashflow).

Situace v PŠL

- 1. Česká cesta. Nebyla stanovena návratnost investice. ČC dostala **100.000,-Kč**, ze kterých se měla snažit rozjet firmu. Průhlednost financování byla dobrá, ČC začala hned od začátku používat podvojně účetnictví. Pouze placení za půjčení materiálu a užívání některé kancelářské techniky PŠL a naopak se provádělo barterem.*
- 2. PODprojekt. Nebyla stanovena návratnost investice, nebyl ani žádný startovní kapitál. PODprojekt začal jako přívěšek běžné činnosti PŠL bez zvláštního statutu. Účetnictví se vedlo dohromady s účetnictvím PŠL, nebylo možné odlišit náklady a výnosy akcí POD a PŠL. Jednotlivé akce POD měly své rozpočty, ale pokud se v nich nedostávalo prostředků, použily se prostředky PŠL.*
- 3. Doubravka. Chata Doubravka byla koupena v roce 1997 za **1.100.000,-Kč**. Tento závazek byl přenechán ČC, která jej v letech 1997-1998 beze zbytku splatila. V průběhu let 1997 až 1999 poskytlo Ministerstvo školství a tělovýchovy na přestavbu tohoto objektu **8.050.000,-Kč**, podmínka MŠMT však byla, že část nákladů na přestavbu musí PŠL uhradit sama.*

Tab. 3 Přehled vlastních a cizích nákladů vynaložených na přestavbu chaty Doubravka

<i>Rok dotace</i>	<i>Poskytnutá dotace</i>	<i>Procenta z celkové částky určené na přestavbu, věnované MŠMT</i>	<i>Částka peněz, které musela dodat PŠL</i>	<i>Celková částka určená na přestavbu Doubravky</i>
1997	5.250.000,-	80%	1.312.500,-	6.562.500,-
1998	2.000.000,-	70%	857.000,-	2.857.000,-
1999	800.000,-	70%	343.000,-	1.143.000,-
Celkem	8.050.000,-		2.512.500,-	10.562.500,-

- *Nebyla provedena žádná kalkulace, zda ČC bude schopná splatit dluh 1.100.000,-Kč.*
- *Nebyla provedena žádná kalkulace, zda PŠL bude dohromady s ČC schopná splatit dluh 2.512.500,-Kč. Nebyl proveden žádný výzkum, zda tyto prostředky, které PŠL ani fyzicky neměla, bude možné sehnat.*
- *Nebyla provedena žádná kalkulace, zda bude zrekonstruovaný objekt schopen splácet dluh 3.612.500,-Kč. Nebyla provedena žádná kalkulace ani průzkum trhu, za kolik se bude objekt pronajímat a jaká je doba návratnosti investice.*

Z hlediska připravenosti organizace

Zda-li je organizace schopna produkovat nový výrobek při stávajícím vybavení, personálním obsazení a organizační struktuře.

1. Právní forma organizace. Zhodnotit, zda je stávající právní forma NNO tou nejvhodnější a zda vůbec povoluje plánované aktivity. Pokud ne, tak:
 - změnit právní formu
 - založit jinou společnost, pod kterou začne NNO podnikat, respektive vykonávat aktivity za účelem samofinancování
2. Hodnocení průhlednosti organizace.
 - Zhodnotit organizační strukturu společnosti z pohledu dostatečně jasných rozhodovacích pravomocí a odpovědností za jednotlivé oblasti ve firmě. Je nutné velice přísně vymezit

nové aktivity od již existujících a případně je oddělit, pokud by způsobovali střet zájmů jednotlivých lidí či oddělení ve společnosti.

- Vymezit vztah vedení společnosti k podílníkům a zakladatelům společnosti. Určit k čemu je nutné rozhodnutí podílníků a zakladatelů a jakým způsobem se bude provádět.
3. Hodnocení znalostí a dovedností zaměstnanců. Zhodnotit kvality zaměstnanců nebo členů organizace a případně zajistit chybějící dovednosti a znalosti najmutím nebo zaměstnáním potřebného člověka.

Klíčové oblasti: účetnictví a daně, plánování, prognózy trhu, marketingový výzkum, prodej, oblast lidských zdrojů, design výrobku, právní problematika, organizační struktura.

Situace v PŠL

1. Česká cesta.

- *právní forma. ČC byla založena jako společnost s ručením omezeným ze dvou důvodů. Prvním bylo jasné organizační a finanční oddělení obou organizací a druhým byl marketingový krok, neboť se předpokládalo, že velké firmy si raději koupí vzdělávací kurs a víc budou věřit s.r.o. než občanskému sdružení. Oba tyto předpoklady se ukázaly jako správné, i když zkušenost z Belgie ukazuje, že nezisková organizace může mít stejně dobrou validitu jako organizace zaměřená na zisk. Nevýhodou tohoto řešení na druhou stranu bylo, že bylo obtížné převádět zisky ČC do PŠL, aniž by se zabránilo nepříjemnému zdanění.*
- *organizační struktura. Jasná uvnitř společnosti – ředitel a jeho podřízení. Zdánlivě jasná od vlastníka společnosti PŠL k zaměstnancům, fakticky však velice vágní. Nadřízeným orgánem totiž je instruktorský sbor PŠL, který čítá 40-60 lidí, jehož prodlouženou rukou je volená Rada PŠL. Všichni tito lidé jsou však dobrovolníci, kteří tuto práci dělají pouze pro radost, nejsou za ni placeni a nejsou za ni připraveni nést dostatečnou odpovědnost. Podle slov ředitele ČC nebylo vždy snadné řídit společnost, která nemá skutečného, respektive má kolektivního vlastníka.*
- *Personální obsazení. Společnost začínala se dvěma lidmi, kteří neměli zkušenost s žádnou z potřebných oblastí. Velkým výdajem, obzvláště ze začátku fungování, bylo najímání daňové účetní. Velkou pomocí naopak byli lidé v dozorčí radě společnosti, kteří měli*

zkušenost s obchodem, marketingem a daněmi a byli vždy připraveni poradit.

2. PODprojekt.

- *právní forma. PODprojekt se nikdy neoddělil od PŠL, organizačně i účetně zůstal jeho součástí.*
- *organizační struktura. Na začátku konání kursů na objednávku od veřejného sektoru pro tuto práci nebyl vyčleněn žádný člověk. O kursech rozhodoval ředitel PŠL, popřípadě Rada PŠL.*
- *Personální obsazení. PODprojektu se ujali nezkušení lidé v jakékoliv z potřebných oblastí. Chyběli lidé, kteří by se vyznali v marketingu, obchodu, účetnictví, řízení projektů.*

3. Doubravka.

- *právní forma. Doubravka je majetkem PŠL.*
- *organizační struktura. Projekt řídil ředitel PŠL. Přímo zodpovídal Radě, resp. instruktorskému sboru.*
- *personální obsazení. Chyběla osoba, která by měla s ekonomickou i technickou přípravou a řízením takového projektu zkušenost. Došlo k selhání Rady a instruktorského sboru, které neúplný projekt nezastavily.*

6.4.4. Krizový plán

Pokud firma vstupuje na nový trh, vstupuje na starý trh s novým výrobkem nebo obecně rozjíždí nový projekt měla by být připravena na celou řadu problémů, které jsou s těmito situacemi spojené. Tyto problémy většinou pocházejí od konkurentovy reakce nebo slabé připravenosti firmy na tento krok. Firma by měla být na tyto situace připravena.

- **Predikce problémů.** Před spuštěním nového projektu by firma měla udělat důkladnou analýzu všech slabých nebo zranitelných míst projektu a zamyslet se, zda není možné se těmito problémům dopředu vyhnout nebo riziko neúspěchu jinak eliminovat.
- **Krizový plán.** Krizový plán by měl obsahovat odpovědi na otázku Co když? u každého slabého místa projektu. Je samozřejmé, že některá rizika vyeliminovat nelze, protože právě pro ně je podnikání podnikáním, firma by ale měla umět zareagovat v každém okamžiku tak, aby tato chyba neznamenal zánik společnosti.

Situace v PŠL

Neexistoval žádný krizový plán pro žádný projekt.

6.4.5. Konečný souhlas

Předkladatelé projektu či strategie by měly celou záležitost pečlivě a podrobně připravit. Následující souhlas se spuštěním projektu by měl být závazný a nevratný, je proto nutné o správnosti projektu informovat celou organizaci a přesvědčit se, že danému projektu všichni rozumí. Projekt by měl obsahovat konkrétní čísla a měl by být platformou pro přípravu podnikatelského záměru.

Situace v PŠL

Všechny projekty byly schvalovány ve fázi před ukončením fáze přípravné, ve stavu obecných úvah.

7. Hodnocení stavu PŠL a doporučení do budoucna

V této části se zaměřím na vývoj a současný stav v jednotlivých projektech samofinancování PŠL a pokusím se navrhnout možná řešení vzniklých problémů.

7.1. Hodnocení

1. Česká cesta.

Popis současného stavu.

Organizace pořádá přibližně 50 1-4 denních akcí ročně. Přehled hospodaření celkových nákladů a výnosů od roku 1993 je v příloze č.1. Organizace zaměstnává 6 lidí na plný úvazek, exkluzivní smlouvu na vedení kursů má 10 instruktorů, příležitostně pro ČC pracuje 40 instruktorů. Instruktorskou práci dělají z 98% výhradně členové PŠL.

Od roku 1999 byly zvýšeny rozhodovací pravomoci Dozorčí rady ČC, ve které zasedají

členové investorské skupiny složené ze současných nebo bývalých členů PŠL. Investorská skupina se zavázala uhradit dluh PŠL ve výši přibližně 4.000.000,-Kč za podmínek, že dojde k určitým organizačním změnám v PŠL a že tato částka bude investorské skupině zpětně splácena ze zisku ČC v průběhu příštích let. ČC má také od letošního roku poskytovat PŠL každoroční příspěvek na provoz, který v roce 2000 činí 380.000,-Kč.

Investoři počítají se splácením své bezúročné půjčky v rozmezí 10-15 let, což znamená že ČC by měla začít ročně generovat 300-400.000,-Kč na splácení dluhu PŠL + 380.000,-Kč jako každoroční příspěvek na provoz PŠL + dostatek finančních prostředků na svůj rozvoj. Aby byly tyto závazky splněny, dozorcí rada ČC počítá se 100%-ním nárůstem odvedených kursů a výnosů.

Hodnocení.

ČC je vedoucím na trhu Outdoor management trainingu, tedy vzdělávání vedoucích pracovníků v přírodě. Její postavení je zatím suverénní, rostoucí trh však přilákal další konkurenty, kteří s ČC bojují o zakázky. Produkty ČC jsou ve srovnání s konkurencí dražší, ale kvalitnější.

Dosahovaná kvalita kursů však stále není dostačující. Na vinně jsou zejména nekvalifikovaní instruktoři, z nichž jen málo má odpovídající vzdělání a zkušenosti. Pouze pro přibližně 20 instruktorů je tato práce hlavní peněžní příjem a jsou připraveni a ochotni do svého dalšího vzdělávání investovat čas, peníze a energii, pro ostatní je to pouze brigáda při škole či hlavním nelukrativním zaměstnání.

ČC nabízí na trhu vzdělávání velice zajímavý produkt, který zákazníka přitahuje, ale zároveň v něm budí nedůvěru a obavy. Bývá obtížné zákazníkovi tento produkt přiblížit, neboť to nejcennější, co zážitková pedagogika nabízí, je právě zážitek, který je tak těžko vysvětlitelný a přenositelný. Z tohoto důvodu je těžké pro marketingové pracovníky tento produkt prodávat.

ČC nabízí různé druhy kursů, od 1-denních, které jsou určeny zejména pro pobavení a odreagování účastníků, po 4-denní, které jsou více zaměřeny na zdokonalování v týmové spolupráci. Pouze málo kursů má pokračování, na kterých by se účastníci mohli dále zdokonalovat.

2. PODprojekt.

Popis současného stavu.

V rámci restrukturalizace z roku 1999 došlo v PŠL k oddělení rozpočtů jednotlivých projektů, čímž se výrazně zprůhlednilo hospodaření PODprojektu. POD nadále řídí ředitel PŠL.

V loňském roce proběhlo akce pro vzdělávání učitelů, kursy pro studenty gymnázií a několik zahraničních projektů, celkem 10 akcí.

Hodnocení.

Chybí organizační zajištění akcí. Pro řízení tohoto projektu neexistuje zvláštní osoba, která by projekt koordinovala. Vytěžování kapacity ředitele PŠL kursy POD je neúměrné, nezbývá mu potom dostatek času na samotné řízení PŠL.

Kursy pro gymnázia a učitele přinášejí pouze velice nízký zisk, což je způsobeno nedostatkem státních a školních financí. Vedení PŠL ztrácí spoustu energie zajišťováním těchto jistě přínosných, ale jinak finančně velice nevýhodných kursů.

Kursy zahraniční, tedy kursy pořádané v zahraničí nebo kursy pro zahraniční účastníky, jsou naopak velice lukrativní, a to z důvodu rozdílu ceny pracovní síly v ČR a v zahraničí, solventnosti zahraničního zákazníka nebo díky dostatku dostupných prostředků z pokladny Evropské unie. Tyto kursy jsou velice žádané, protože české pojetí zážitkové pedagogiky je neobvyklé a pro zahraničí zajímavé.

Stejně jako v ČC zde chybí kvalifikovaná pracovní síla, zejména pro kursy pro učitele a veřejnou správu.

Kursů je málo a probíhají pouze sezónně, na jaře a na podzim. To nestačí k tomu, aby se kursy POD (případně ČC) staly jediným zdrojem finančních prostředků instruktorů, a to vede k vysoké fluktuaci a nechuti instruktorů investovat do svého vzdělání v této oblasti.

3. Doubravka.

Popis současného stavu.

Chata Doubravka je v provozu po rekonstrukci, zbývá dodělat některé terénní a kosmetické úpravy. Doubravka má svého správce, kuchařku a člověka, který se stará o její vyřízení po celý rok. Na Doubravce se střídají akce PŠL s akcemi jiných subjektů.

Doubravka je chata s plným komfortem pro 40 lidí, s kuchyní, jídelnou a dvěma sály. Má velice zajímavou moderní architekturu a činní si ambice stát se prvním tzv. „outdoorovým centrem“, které nabízí kromě ubytování možnost všestranného sportovního vyžití v přírodě (horská kola, lezení, orientační běh, atd.).

Finance. Účetnictví Doubravky bylo odděleno od účetnictví PŠL, dále je však spravuje ředitel

PŠL. Doubravka od svého zakoupení vytvořila dluh v hodnotě 3.650.000,-Kč. Aby Doubravka nevytvářela dluh ze svého provozu, musí mít výnosy 1.500.000,-Kč ročně. Letos bylo zatím podepsány smlouvy za 800.000,-Kč, přičemž je již obsazena hlavní sezóna. Cena za ubytování se liší od 300,-Kč za den a osobu pro účastníky autorských kursů PŠL (cena minimální) po 500,-Kč za den a osobu pro ostatní klientelu. Cena se liší dle solventnosti klienta.

Hodnocení.

Nákup a hlavně nepromyšlená rekonstrukce Doubravky přivedly PŠL do hlubokých dluhů. Na jaře roku 1999 odhalený dluh PŠL ve výši 4.000.000,-Kč upozornil celou organizace, že správa majetku a podnikatelská činnost není hra. Vinnou neprůhledného účetnictví, kolektivní nezodpovědnosti a nezkušenosti vedení se PŠL dostala na okraj bankrotu. Investice 2.550.000,-Kč, která měla být dodatkem k dotaci MŠMT, nebyla nikdy nikým schvalována a nikdy se realisticky neuvažovalo, odkud se tyto prostředky konkrétně a kdy budou čerpat. Investorská skupina se rozhodla poskytnout prostředky na splacení dluhu vůči stavebním firmám a dostavbu a finální úpravy Doubravky. Doubravka si však musí na svůj provoz již vydělat sama a počítá se s tím, že již od příštího roku bude vykazovat zisk, který bude použit na splacení dluhu.

Ambiciózní plány také počítají s tím, že Doubravka bude centrem pro kursy ČC. Pro tyto kursy je sice komfort bydlení nedostatečný (chybí sociální zabezpečení na pokojích), ale marketing Doubravky počítá s tím, že Doubravka bude lákat svým imagem a speciální nabídkou pro kursy (vysoké lanové překážky, umělá lezecká stěna). Tento nápad pochází od sesterských organizací v zahraničí, kde tento model spolehlivě funguje.

Cena za den na Doubravce je díky své rekonstrukci oproti jiným ubytovacím zařízením příliš vysoká a není proto snadné získat zákazníky. Ideální se zdá vytěžovat kapacitu Doubravky vlastními kursy, protože právě pro ně je toto středisko vytvořené.

7.2. Doporučení

1. Česká cesta.

- Marketing. *Přiblížit produkty ČC personalistům* – důkladně jim vysvětlit, co tato metoda znamená a jaké jsou její výhody. Zvát personalisty na kursy ČC i PŠL, pořádat ochutnávky programu. *Kursy ČC* – vytvořit sérii kursů, které na sebe navazují, získat zakázky od velkých korporací na komplexní vzdělávání zaměstnanců. Budovat image ČC

- soustředit se pouze na kursy vzdělávací, opustit kursy k pobavení.

- Kvalita. Vlastní instruktoři – pořádání vlastních doškolovacích vzdělávacích akcí, požadovat minimální dosažené vzdělání v příslušných oblastech (facilitace, psychologie, řízení). Externí odborníci – spolupracovat s odborníky, kteří budou schopni do kursu vložit novu kvalitu (psychologové – personalisté, odborníci na komunikaci).
- Stabilitu zaměstnání. Organizace by měla zajistit programovou stálost, aby zajistila instruktorům dostatek práce po celý rok.

2. PODprojekt

- Priority. Kursy pro veřejný sektor, školní kursy na objednávku i kursy zahraniční jsou veliký potenciál, organizace se však musí rozhodnout, které z těchto kursů jsou pro ni dostatečně rentabilní. Domnívám se, že by PŠL měla buď najmout zvláštní osobu na koordinování celého POD nebo opustit kursy pro učitele a veřejný sektor a soustředit se na kursy zahraniční.
- Kvalita. Kursy pro učitele a zaměstnance veřejného sektoru – pokud se bude organizace chtít tomuto projektu nadále věnovat, je nutné aby zajistila dodatečné vzdělání instruktorů.
- Stabilitu zaměstnání. Organizace by měla zajistit programovou stálost, aby zajistila instruktorům dostatek práce po celý rok.
- Koordinátor projektu. Musí být zřízena pozice koordinátora projektu, který bude nezávislý na ostatním dění v PŠL.

3. Doubravka.

- Kapacita Doubravky. Vytížit kapacitu na 100%, ideálně svým programem,. Cena ubytování pro vlastní kursy je sice nižší, vzniká se zde však přidaná hodnota v podobě odvedeného kurzu. Vymyslet kurzy, které budou zákaznicky lákat po celý rok.
- Marketing. Proslavit Doubravku jako „outdoorové vzdělávací centrum“ a centrum občanské společnosti. Pořádat akce, které Doubravku s touto tváří představí – závody, konference, debatní semináře se známými osobnostmi o problémech občanské společnosti, atd.
- Dodatečné investice. Nakoupit horská kola, zařídit vyjížděky na koních (nakoupit koně), vybudovat rybník.

8. Závěr

Cílem mé závěrečné diplomové práce bylo popsat stav současného neziskového sektoru v ČR, pojmenovat jeho problémy a zaměřit se zejména na možnost samofinancování NNO. Vytvořil jsem podrobný postup přípravné fáze strategie samofinancování, který je osnovou k tomu, o čem by NNO měla přemýšlet předtím, než začne aplikovat strategii samofinancování.

V první části své diplomové práce jsem se věnoval neziskovému sektoru obecně. Popsal jsem, co neziskový sektor je, jaký je smysl jeho existence či význam pro národní hospodářství a popsal jeho problémy. Dospěl jsem k závěru, že neziskový sektor je jedním ze tří základních pilířů hospodářství každého státu. Poskytuje služby a řeší problémy tam, kam soukromý sektor nevstupuje a kde veřejný – vládní sektor není efektivní. Občanský sektor je také zárukou zdravého demokratického vývoje společnosti. Vytváří prostor pro nejruznější občanské aktivity, což zvyšuje postavení a úlohu každého jednotlivce ve státě. Společnost spočívající na aktivních jedincích či občanských organizacích je společností skutečně demokratickou a úspěšnou.

Největší problém neziskových organizací v současnosti je nedostatek finančních prostředků. Po roce 1989 bylo mnoho NNO odříznuto od státních financí a zároveň vzniklo velké množství nových NNO. V naší společnosti existuje mnoho problémů, které by měly tyto organizace řešit, ale pouze omezené prostředky, které jsou k dispozici. Jednou z velice vhodných a výchovných možností, jak finanční prostředky získat, je vlastní podnikatelská činnost a z ní vyplývající samofinancování. Další problémy NNO vycházejí zejména z oblasti legislativy a řízení organizace.

Problémy které jsou spojené s podnikáním NNO lze rozdělit na problémy, které by měl vyřešit stát, a problémy, které jsou způsobené nezkušeností a nízkou profesionalitou neziskových organizací a měly by být vyřešeny právě jimi. Popis postupu, jak by měly NNO postupovat, aby se neprofesionálně nechovaly, je obsahem druhé části a bylo hlavním těžištěm diplomové práce.

Problémy, které musí vyřešit stát

Stát by měl vyřešit sporné nebo nevyhovující problémy v otázce legislativní a daňové. Zmiňuji zde konkrétní problémy, které považuji za nejpalčivější a které NNO přímo brání v podnikání.

- Stát by měl upravit přísné daňové podmínky pro NNO – finanční prostředky, které stát vybere na daních z podnikatelské činnosti, mnohdy do organizace vrátí v podobě státních dotací, což je krok navíc.
- Povinnost o.p.s. převést celý hospodářský výsledek po zdanění do rezervního fondu, z něhož musí být přednostně kryty předpokládané ztráty budoucích kalendářních let. O.p.s. tuto částku nemůže použít na další plánovaný rozvoj organizace nebo podnikatelské činnosti.
- Nejistota, pokud jde o právo občanských sdružení podnikat. Podnikání o.s. je zatím všeobecně respektováno, právní změny však chystají přísnější režim, které budou jasněji oddělovat podnikatelské aktivity od běžných aktivit a uplatňovat na ně běžná pravidla o dani z příjmu. Zavedení takových pravidel by znamenal ukončení mnoha podnikatelských aktivit o.s.
- Omezení práva užít majetek nadace a nadačního fondu jako investicí do podnikání jiných právnických osob nebo vlastním jménem. Omezení účasti nadace na podnikání akciové společnosti pod hranicí 20% podílu znemožňuje v mnohých případech aktivní účast nadací na řízení podniků.

Problémy, které musí vyřešit NNO

Problémy NNO, které se rozhodly pro strategii samofinancování, vyplývají zejména z neznalosti legislativních, ekonomických a organizačních základů podnikání.

Osnova, podle které by měla NNO postupovat, pokud se chce vyhnout finančním problémům spojeným se samofinancováním:

- Analýza stability organizace – organizace si musí uvědomit, že stabilita firmy neznamená pouze finanční stabilitu, ale že musí splňovat všechny podmínky stability organizace. Musí mít kvalitní organizační strukturu, která je schopná rychle a správně rozhodnout a za toto rozhodnutí nést odpovědnost. Musí produkovat kvalitní výrobky nebo služby Musí být adaptabilní. Musí mít dobrou znalost práva, daní marketingu, účetnictví. Musí mít

deklarované poslání a mít jasnou vizi, kam směřuje. Musí mít kvalitní vedení, které má respekt v celé organizaci. Musí být v dobré finanční situaci a zdroje finančních zdrojů mít diversifikovány.

- Stanovit jasné kvantifikovatelné cíle pro samofinancování.
- Vybrat vhodný výrobek nebo službu. Vycházet z průzkumu trhu, využít dosavadních výrobků nebo služeb, stanovit návratnost investice, vybrat nejrentabilnější možnost.
- Připravit krizový plán. Zaručit, že organizace nezkrachuje v případě neúspěchu strategie.
- Získat souhlas organizace. Členů, zakladatelů, zaměstnanců.

Teoretickou osnovu přípravné fáze jsem doplnil konkrétními příklady tří projektů samofinancování vzdělávací organizace PŠL. Jejich rozbořem jsem dokázal svou hypotézu, že přípravná fáze podnikatelské činnosti je neziskovými organizacemi opomíjena, a to má za následek budoucí zvětšení finančních problémů, nikoliv jejich vyřešení. V závěru své diplomové práce jsem PŠL navrhl další možný postup, jak v jejich projektech pokračovat.

9. Seznam literatury

- 1 Finanční stabilita neziskových organizací – Samofinancování, Lotos, o.p.s., NESsT
- 2 Průvodce třetím sektorem pro veřejné činitele
- 3 Drucker, P.F.: Řízení neziskových organizací, Management Press 1994
- 4 Odpovědi na otázky – neziskový sektor v ČR, ICN 1997
- 5 Frič, P. a kol.: Strategie neziskového sektoru, Fórum dárců, 2000
- 6 Huczynski, A., Buchanan, D.: Organizational behaviour, Prentice Hall International, 1985
- 7 Davis, L., Etchart, N.: Profits for Nonprofits, NESsT, 1997
- 8 Valach, J. a kol.: Finanční řízení a rozhodování podniku, Nad Zlato, 1995
- 9 Prázdninová škola Lipnice: Zlatý fond her II, Portál, 1998

10. Seznam příloh

1. Hospodaření České cesty, s.r.o.
2. Hospodaření PŠL, o.s.

Příloha č.2 – Hospodaření PŠL, o.s.

V tabulce nejsou zaznamenány investice do chaty Doubravka.

Výdaje /Rok	1996	1997	1998	1999
Mzdy kancelář	259141	341927	486500	364139
Externí spolupráce	0	25305	55000	44100
Nájem kancelář a sklad	79000	85000	99000	160295
Telefon	59000	62000	60500	55657
Pošta	20000	22000	31000	31242
Banka	12000	7000	6500	4411
Pojištění	14000	18000	23000	76361
Spotřebovaný materiál	16000	29000	12000	10751
Kopie, tisk	13000	18000	11000	11660
Opravy	24000	20000	30000	6558
Propagace	63000	31000	38000	32182
Cestovné	40000	22000	26000	56918
Nová technika	143000	12000	11000	0
Ostatní	12000	10000	10000	6236
Speciální výdaje	66000	110000	17000	12051
Interní akce	14000	7000	5500	26400
Rozvoj	10000	186000	0	1159
Vrácené půjčky	464000	217000	5000	250000
Vyplacené úroky	42000	30000	1000	6101
Celkem výdaje	1350141	1253232	928000	1156221
Příjmy				
Sponzring a granty	550000	94000	90000	120500
Přebytky kursů	0	88000	50000	207000
Za služby	68000	296000	5500	4833
Členské příspěvky	34000	66000	52000	62646
Ostatní	6200	69000	0	24707
Speciální akce	0	151000	0	87888
Příjmy celkem	658200	764000	197500	507574
Rozdíl příjmů a výdajů	-691941	-507232	-730500	-648647

Příloha č.1 - Hospodaření České cesty, s.r.o.

Rok	Přímy (Kč)	Výdaje (Kč)	Zisk / Ztráta (Kč)
1993	598.000,-	636.000,-	- 38.000,-
1994	238.000,-	234.000,-	4.000,-
1995	247.000,-	239.000,-	8.000,-
1996	3.809.000,-	4.536.000,-	-730.000,-
1997	6.702.000,-	5.956.000,-	746.000,-
1998	7.179.000,-	6.900.000,-	279.000,-
1999	6.240.000,-	5.205.000,-	1.035.000,-