

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií



BC. ANDREA KRÁKOROVÁ

VI. ročník – kombinované studium

Obor: Pedagogika – správní činnost

**HOSPODAŘENÍ, ŘÍZENÍ A PROVOZ OBČANSKÉHO
SDRUŽENÍ MATEŘSKÉ CENTRUM NA ZÁMEČKU V
NOVÉM MĚSTĚ NAD METUJÍ**

Diplomová práce

OLOMOUC 2012

Vedoucí práce: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne.....

.....

Bc. Andrea Krákorová

Poděkování

Děkuji Ing. Aleně Opletalové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a poskytování cenných rad a konzultací.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Andrea Krákorová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Ing. Alena Opletalová, Ph.D
Rok obhajoby:	2012

Název práce:	Hospodaření, řízení a provoz občanského sdružení Mateřské centrum Na zámečku v Novém Městě nad Metují
Název v angličtině:	Economic activities, management and operations of citizens association Mother Centre Na zamecku Nove Mesto nad Metuji
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá problematikou hospodaření, řízení a provozu neziskové organizace na konkrétním příkladě vybraného občanského sdružení - mateřského centra. V teoretické části pojednává o principech, funkci a legislativě neziskové organizace v ČR, zejména občanského sdružení. Dále pak o poslání, charakteristice a struktuře mateřského centra a jeho typických zdrojích financování. V praktické části zpřehledňuje a analyzuje vývoj a hospodaření vybrané organizace se zaměřením na zhodnocení metod vícezdrojového financování. Popisuje a hodnotí způsob řízení organizace a problematiku doplňuje kvantitativním výzkumem dotazníkového šetření, jehož výsledky analyzuje. Závěr práce hodnotí dosažení cíle, popisuje zjištění empirické části a obsahuje návrhy na řešení stability organizace do budoucnosti.
Klíčová slova:	nezisková organizace, občanské sdružení, mateřské centrum, fundraising, rodina, mateřská dovolená, volnočasové aktivity, dotace, granty, členské příspěvky, hospodaření, veřejná prospěšnost,
Anotace v angličtině:	This thesis deals with the economic activities, management and operations of a Czech non profit organization represented by a citizens association - mother centre. In the theoretical part, it describes the principles and legislation of a non profit organization in the Czech Republic concentrating on the citizen's association type. It explains the function, characteristics and structure of mother centres and its typical sources of fundraising. The practical part consists of the organization's progress in years and economic analysis. It evaluates its fundraising methods as well as its management and shows and analyses the results of quantitative research. In the final part, it assesses the aims of the work, describes the outcomes of the research and contains suggestions of organization's future development.
Klíčová slova v angličtině:	non-profit organization, citizens association, economic activities, mother centre, fundraising, maternity leave, grants, donations, membership, free time activities, family, public benefit
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1 Statistika počtu NNO, Příloha č. 2 Stanovy občanského sdružení MC Na zámečku, Příloha č. 3 - Dotazník
Rozsah práce:	Celkový počet s. 81, z toho přílohy vevázané 6 s.
Jazyk práce:	Český jazyk

Obsah

Úvod	7
1 Vymezení základních pojmů	10
1.1 Definice neziskové organizace a neziskového sektoru	10
1.2 Legislativní rámec neziskového sektoru	12
1.3 Charakteristika občanského sdružení	16
1.3.1 Stručný vývoj a historie v ČR	16
1.3.2 Současná úprava občanských sdružení v ČR, založení, registrace	19
1.3.3 Problematika účtování občanských sdružení	23
2 Mateřská centra v ČR	25
2.1 Základní myšlenka a poslání mateřských center	25
2.2 Historie vzniku mateřských center	27
2.3 Síť mateřských center o. s.	29
2.4 Legislativa, organizační struktura a finanční zdroje mateřských center	32
2.4.1 Legislativa	32
2.4.2 Organizační struktura MC jako občanského sdružení	33
2.4.3 Finanční zdroje mateřských center a jejich fundraising	33
3 Metodologie empirické části	40
3.1 Cíle	40
3.2 Stanovení problému	40
3.3 Metody	40
3.3.1 Analýza dokumentů	40
3.3.2 Rozhovor/interview	40
3.3.3 Dotazníkové šetření	41
4 Mateřské centrum a zámětku v Novém Městě nad Metují	42
4.1 Základní údaje	42
4.2 Vznik a stručný vývoj	43
4.3 Zdroje financování a jejich analýza, využívané metody fundraisingu a jeho zhodnocení	49
4.3.1 Členské příspěvky	49
4.3.2 Tržby z vlastní činnosti	50
4.3.3 Dotace a granty	51
4.3.4 Sponzorské dary	53
4.3.5 Shrnutí a návrhy	54
4.4 Analýza jednotlivých nákladů na provoz	55

4.4.1	Mzdové náklady	55
4.4.2	Materiálové náklady	56
4.4.3	Služby.....	57
4.4.4	Shrnutí a návrhy na zlepšení.....	58
4.5	Analýza celkového zhodnocení hospodaření	58
4.5.1	Shrnutí problematiky celkového hospodaření a návrhy na zlepšení.....	59
4.6	Řízení organizace	60
4.6.1	Shrnutí problematiky řízení	61
4.7	Dotazníkové šetření.....	63
4.7.1	Analýza a shrnutí dotazníkového řešení	66
Závěr		67
Seznam použitých zkratk		69
Seznam použité literatury		70
Seznam internetových zdrojů		71
Legislativní prameny.....		73
Jiné prameny		73
Seznam tabulek a grafů		74
Seznam příloh		75

Úvod

„Člověk sám (se sebou) dlouho nevydržel. Měl od pradávna potřebu se družit – tedy „žít s druhými“. Sdílet s nimi svůj svět, společně vytvářet přijatelné životní podmínky, rozdělovat si činnosti, zkrátka – organizovat! A jak lidé ovládli organizaci, ovládly organizace svět. Bylo jich nespočet a nebylo vůbec snadné se v nich vyznat – hotový babylon. Jak potom poznat, co má vlastně která za lubem?! Tak je lidé začali nálepkovat a členit – když dělá peníze, bude „zisková“, když peníze nedělá, bude to organizace „nezisková“.

František Francírek, zakladatel a předseda správní rady Nadace táta a máma, člen katedry veřejných financí VŠE v Praze

„Moc mne těší, že u nás ještě najdeme někoho normálního. Práce mateřských center patří k naději našeho národa.“

Ivo Možný, sociolog

"Každý, kdo přijde do mateřského centra, se nakazí jejich pozitivní myšlenkou a pochopí, že když je dobře mámě a i celé rodině, takže je to v pořádku. Je to záchranná síť pro problémové situace v rodinách."

Růt Kolínská, zakladatelka a organizátorka činnosti mateřských center v ČR

Pomocí těchto málo citátů jsem hned v úvodu své práce chtěla naznačit, jak komplexní téma jsem si pro svou diplomovou práci zvolila. Na existenci a činnost neziskových organizací je totiž možno nahlížet z několika úhlů a zabývat se jimi v několika rovinách. Je zajímavé zkoumat jejich příčinu vzniku, jejich poslání, jejich přínos pro občanskou společnost, jejich způsoby „konání dobra“, jejich ekonomickou stránku, jejich strukturu managementu, jejich efektivitu, způsoby získávání finančních prostředků apod. Jedinečnost takového typu organizace právě spočívá v propojení jak toho „vznešeného“, tak i toho „prostého“ pozadí fungování neziskových organizací.

I přesto, že mi je jako zakládající člence malého občanského sdružení bližší humanitární stránka věci, ve své práci zůstanu pragmatická a zaměřím se na rozbor toho méně viditelného, tj. hospodaření, řízení a provoz mateřského centra na malém městě. Věřím totiž, že ušlechtilé cíle se dají naplňovat jen dobře odvedenou a efektivní prací, a že za každým úspěchem neziskové organizace jakéhokoliv typu jsou především profesionálně zpracovaná ekonomická data a dobrý management. Motivem pro výběr tématu je moje osobní angažovanost v tomto sdružení, jsem jeho předsedkyně od roku 2004. Vzhledem k tomu, že můj podíl práce v tomto

sdužení spočívá právě v kontrole hospodaření, ve fundraisingu a řízení, je mi tato oblast zkoumání blízká a jsem na ni osobně zainteresovaná. Zároveň mám ideální přístup k informacím a cítím, že i přesto že nemám odborné ekonomické vzdělání (nicméně jsem absolventkou střední ekonomické školy – Obchodní akademie v Trutnově a úspěšnou studentkou oboru Pedagogika - Správní činnost na UPOL), léta praxe mi kompetenci ke zpracování dala.

V teoretické části diplomové práce se stručně zaměřím na popis terminologie, a charakteristiky neziskových organizací, zejména občanských sdužení v ČR, na jejich vymezení v české legislativě. Teorii dále rozšířím o informace k vývoji a fungování mateřských center v ČR, popíšu jejich historii vzniku, poslání, organizační strukturu, obvyklé finanční zdroje fungování a uvedu příklady dobré praxe.

V praktické části práce pak komplexně zpracuji vybrané občanské sdužení – Mateřské centrum Na záměčku v Novém Městě nad Metují. Stručně představím vznik a vývoj centra od roku 2005 do roku 2011. Zpřehledním a zanalyzuji hospodaření od vzniku organizace po současnost, popíšu a zhodnotím financování a řízení organizace a pokusím se navrhnout další metody fundraisingu a řešení finanční stability sdužení s výhledem do budoucna.

Analýza hospodaření bude prezentována pomocí přehledných srovnávacích tabulek a grafů s následnou interpretací. Problematika řízení organizace bude doplněna o kvantitativní výzkum dotazníkovým šetřením, ve kterém se zaměřím na aktivní členství v organizaci, na zájem veřejnosti o jednotlivé programy centra a na účinek propagace sdužení.

Cílem této práce bude seznámit čtenáře s problematikou existence mateřského centra, analyzovat, zkoumat a zhodnotit jeho ekonomiku a řízení, vyvodit závěry a navrhnout řešení naznačených problémů. V empirické části je cílem analyzovat finanční hospodaření vybraného mateřského centra a navrhnout možnosti získávání finančních prostředků. Dotazníkovým šetřením zjistit zdroj informovanosti, zájem o programy, zájem členství u respondentů a vyvodit závěry s návrhem řešení. Navíc též uvést příklady dobré praxe a postupů, které se během let osvědčily.

Tato diplomová práce a její výstupy by mohly být využity jako inspirace pro management jiných mateřských center nebo podobných menších občanských sdužení, neboť věřím, že občanské iniciativy patří do rozvinuté demokratické společnosti, jsou součástí ekonomického i politického prostředí každé vyspělé země, a je třeba podporovat jejich vznik různými způsoby. I proto, aby se vyrovnával ekonomický tlak velkých a silných organizací na trhu. Zpracováním diplomové práce na téma malé ale funkční a úspěšné organizace zcela jistě takovým způsobem je.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole se budu věnovat základní terminologii týkající se neziskového sektoru v České republice. Neziskové organizace (dále NO), někdy označovány jako nevýdělečné, jsou v různých pramenech chápány poněkud odlišně, nebo jsou definovány z různých pohledů, tudíž zde nastíním několik možných pojetí NO a budu specifikovat jejich poslání, funkci a cíle.

1.1 Definice neziskové organizace a neziskového sektoru

Neziskové organizace jsou organizace, které byly založeny za jiným účelem než je dosahování zisku, tedy ne za účelem podnikání, což se také uvádí i v zákoně o daních. Neziskové organizace jsou definovány jako „organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele; mohou zisk vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejich cílů.“¹ „Když používáme pojem nezisková organizace, je potřeba si uvědomit, že její „neziskovost“ nespočívá v tom, že nesmí vytvářet žádný zisk ze své vlastní činnosti, ale v tom, že veškerým svým majetkem ze zákona musí nakládat v souladu se svými cíli a posláním. To znamená, že zisk a majetek NNO nemůže být rozdělován jednotlivým členům organizace nebo vynakládán na jiné účely, než na ty, které jsou popsány ve stanovách organizace. Daleko výstižnější je proto pojem „občanská organizace“, který se začíná v této souvislosti používat, protože neoperuje s kategorií zisku, která je spíš zavádějící. „Neziskové“ organizace se tedy od ziskových liší zejména tím, jakým způsobem pracují s vlastním ziskem, a nikoliv tím, že žádný zisk neprodukují.“² Neziskový sektor se také nazývá „třetím sektorem“, tzn. že nezahrnuje organizace a iniciativy z prvních dvou sektorů – státního a soukromě-podnikatelského.

NO musí být právnickou osobou, s výjimkou organizačních složek, mají svého zřizovatele, zakládají se podle různých právních předpisů a podléhají registraci dle zákona, podle kterého

¹ Co je to neziskový sektor. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, Příloha č. 5. ISBN 80-239-4057-0

² PEŠOUTOVÁ, Milena, Zuzana RAMAJZLOVÁ a Tomáš HIRT. *Zaměstnanostní projekty a fundraising*. Vyd. 2. Brno: Drom, 2004, 57 s. Studijní materiály dvoustupňového vzdělávacího programu pro terénní sociální pracovníky. ISBN 80-903-4726-6., s. 46.

byly zřízeny. NO jsou vedeny také v seznamu ekonomických subjektů, který vede Český statistický úřad a mají přidělené identifikační číslo³

V širším pojetí zahrnuje neziskový sektor celou řadu organizací. Mohou to být příspěvkové organizace, rozpočtové organizace, odbory, církve, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, ale i družstva, pokud jsou zřízena za jiným účelem než podnikání. Do sféry neziskové mohou spadat i nepodnikatelské obchodní společnosti – společnosti s ručením omezeným nebo právnické osoby zřizované samostatnými zákony, např. Česká televize, Český rozhlas, Akademie věd České republiky.

V užším pojetí jsou často zmiňovány jen nestátní neziskové organizace (dále jen NNO). Ty představují různé formy dobrovolného sdružování občanů, kteří sdílí společné hodnoty a ochotu spolupracovat na společném díle. Jejich cílovou funkcí není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, tzn. plnění svého poslání.⁴ Z této definice je zřejmé, že prioritou takových organizací je jiný zájem než ziskové podnikání, většinou takový zájem plyne ze společnosti nebo z určité komunity lidí a prospěšnost takové činnosti pak může přecházet jak na samotné zřizovatele nebo na celou společnost. Podnětem ke zřízení NNO je zpravidla nějaký veřejný problém, který vyvolá reakci a určitý postoj k řešení, což se poté stává posláním konkrétní NNO. „Tento sektor je a má být jakousi protiváhou, přirozenou bariérou proti rozpínavosti státních i nadstátních struktur a „kompenzací“ dravosti sektoru soukromého. Má být kritikem, doplňkem a současně i jakousi konkurencí státu v oblasti realizace zájmu občanů a sociálních služeb.“⁵

Rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem také výborně ilustrují autoři v úvodu publikace Úspěšná nezisková organizace, Ing. Marek Šedivý a PaedDr. Olga Medlíková: (2011) „Rozdíly spočívají ve třech skutečnostech: 1. v nakládání se ziskem/hospodářským výsledkem, 2. ve strategii, 3. v marketingu.

1. Firma zpravidla rozděluje zisk mezi své vlastníky, nezisková organizace převádí hospodářský výsledek do dalšího roku (nerozděluje mezi zakladatele)
2. Strategií firmy je generování zisku, strategií neziskové organizace je efektivní naplňování jejího poslání.

³ Srov. MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4, s. 8-9.

⁴ Srov. HLOUŠEK, Jan. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 39 s. ISBN 978-80-7041-453-8, s.7

⁵ TOŠNER, Jiří. *Obecné otázky neziskového sektoru. Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*. Praha: Agnes, 1999. ISBN 978-80-210-4267-4. ,s.13

3. Marketing firmy se zaměřuje na zákazníka, marketing neziskové organizace pracuje s klienty a dárci.“⁶

1.2 Legislativní rámec neziskového sektoru

Demokratický stát, kterým bezesporu Česká republika je, se mimo jiné vyznačuje také garancí lidských práv a základních svobod občanů státu. K tomu v naší zemi slouží **Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod**, který ve své poslední novelizované verzi č. **162/1998 Sb.** hovoří o právu shromažďovacím, právu sdružovat se ve spolcích a společnostech, právu zakládat politické strany a hnutí, o svobodě náboženství apod. Oblast práva shromažďovacího je upravena zákonem č. **84/1990 Sb., o právu shromažďovacím, ve znění zákonů č. 175/1990 Sb., č. 151/2002 Sb., č. 259/2002 Sb., 501/2004 Sb. a 274/2008 Sb.**, ten vysvětluje zejména problematiku svolání shromáždění, oprávnění a povinnosti svolavatele a účastníků shromáždění. K fungování neziskových organizací je též využíván zákon č. **85/1990 Sb., o právu petičním** pojednávající o podání a vyřízení petice, o petičním výboru, o shromažďování podpisů apod.

Mimo tento základní rámec existuje celá řada právních úprav, které se týkají specifických typů či oblastí neziskového sektoru. Celý přehled legislativy uvádím v příloze této práce, jedná se o dokument vypracovaný Centrem pro výzkum neziskového sektoru v Brně v roce 2007. Nicméně pro základní orientaci zde vyčtu alespoň některé základní předpisy.

Statusovou normou je zákon č. **83/1990 Sb. v novelizované verzi č. 342/2006, o sdružování občanů**. Podle tohoto zákona, mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu, nicméně tento zákon nevztahuje na sdružování občanů v politických stranách a hnutích, na sdružování k výdělečné činnosti nebo k zajištění výkonu určitých povolání a na sdružování občanů v církvích a náboženských společnostech. Obecně prospěšné společnosti se řídí zákonem č. **248/1995 Sb. (novela 437/2003), o nadacích a nadačních fondech** pojednává zákon č. **227/1997 Sb. (novela 257/2004), církve a náboženské společnosti** řeší zákon č. **3/2002 Sb. (novela 547/2006)**. Agendu evidence mezinárodních nevládních organizací a jejich organizačních jednotek, které jsou oprávněny jednat svým jménem, upravuje zákon č. **116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem**.

⁶ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.,s. 20

Základní rozdělení právnických osob je uvedeno v § 18 zákona č. 40/1964 Sb. **občanský zákoník**, ve znění pozdějších předpisů. Výčet tvoří účelová sdružení majetku (např. nadace), sdružení fyzických nebo právnických osob (např. občanská sdružení), jednotky územní samosprávy (např. obce, kraje, stát) a jiné, o kterých to stanoví zvláštní zákon (např. Česká televize). Další paragrafy (19-20) pak řeší náležitosti zřízení právnické osoby, její registraci, zájmové sdružení právnických osob apod.

V posledních letech je v České republice (ČR) aktuálním tématem definice tzv. **veřejné prospěšnosti**. Základním důvodem možného přidělení statutu veřejné prospěšnosti organizaci je uznání neziskovosti organizace na základě její činnosti a ne na základě její právní subjektivity.

Pro ilustraci zde ocituji některé základní myšlenky veřejné prospěšnosti:

“Statut veřejné prospěšnosti je ve většině evropských zemí používán pro vymezení organizací, které svojí činností přispívají k veřejnému blahu a mají proto možnost ucházet se o podporu z veřejných zdrojů i požívat určitých výhod (typicky daňových úlev). Statut veřejné prospěšnosti organizace obdrží na základě svého poslání, činnosti, a po splnění určitých podmínek, týkajících se zejména její transparentnosti. Vymezení veřejné prospěšnosti nemusí být, vzhledem k dynamické povaze společenských aktivit, vždy jednoznačné. Právní systémy jednotlivých zemí proto pracují pouze s určitými orientačními výčty a zdůrazňována je možnost použití opravných prostředků. V České republice je situace jiná, přístup ke zvláštním výhodám zde tzv. neziskové organizace mají na základě své právní formy. Jedinou další evropskou zemí, která tento princip používá je Bulharsko. Poslání organizace je posuzováno především při jejím vzniku. Další sledování činnosti organizace může být problematické zvláště v případě občanských sdružení, která jsou stále nejrozšířenější formou neziskových organizací v České republice. Občanská sdružení nemají zákonnou povinnost vydávat výroční zprávy a jména jejich statutárních zástupců nelze vyhledat v žádném veřejném rejstříku. Nízká obligatorní transparentnost občanských sdružení činí tuto právní formu snadno zneužitelnou pro daňovou a finanční kriminalitu, jak ostatně ukazují některé případy z nedávné minulosti.”⁷

Největšími iniciátory diskuse o veřejné prospěšnosti a jejím následném začlenění do nového **Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.**, s účinností od 1. 1. 2014, jsou nestátní neziskové organizace v čele s Asociací veřejně prospěšných organizací a obecně prospěšnou

⁷ Co je veřejná prospěšnost?. ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ. AVPO [online]. [cit. 2012-06-08]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/clanek/1477/621/verejna-prospesnost/co-je-verejna-prospesnost/>

společností Neziskovky.cz. Návrh nového Občanského kodexu schválila Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR dne 9. 11. 2011.

Ustanovení nového občanského zákoníku jsou ale pouze obecná (§146-150), problematiku konkrétněji rozpracuje navazující právní úprava (zákon o veřejné prospěšnosti, daňové zákony apod.) Ministerstvo spravedlnosti připravilo speciální zákon o statusu veřejné prospěšnosti, který zcela určitě přinese do neziskového sektoru zásadní změny, především přispěje k jeho transparentnosti a důvěryhodnosti v ČR. Práce na tomto zákonu nicméně komplikují nedávné politické změny a dokonce i odpor některých NO, tudíž byl zákon vrácen do připomínkového řízení.

Do procesu na přípravě nové legislativy pro neziskový sektor se aktivně zapojily i samotné NNO, které věří, že jim vylepší podmínky pro jejich činnost. Ve dnech 12. -13. dubna 2012 proběhla Národní všeoborová konference NNO pod názvem „Vize a legislativa – základ pro rozvoj nestátního neziskového sektoru“ v Parlamentu ČR za účasti zástupců 110 neziskových organizací. Výsledkem jednání bylo ustanovení pracovní skupiny NNO, která bude pracovat ve dvou sekcích – právní a ekonomické. Zde jsou některá jejich navrhovaná opatření, jak byly uveřejněny na webových stránkách serveru Neziskovky.cz:

V oblasti legislativy podporují NNO zejména tato opatření, na jejichž konečné podobě jsou připraveny se podílet:

- Nový občanský zákoník je schválen, je však třeba dopracovat prováděcí předpisy, aby bylo zřejmé, jaké změny pro NNO přinesou
- Je nutné vytvořit veřejný rejstřík právnických osob, které nejsou obchodními společnostmi a zapisovat status veřejné prospěšnosti soudními orgány na základě předložení striktně vymezeného okruhu dokumentů
- Do připravovaného zákona o dobrovolnictví zahrnout dobrovolníky v neziskovém sektoru bez ohledu na jejich členství v organizacích, (akreditované i neakreditované dobrovolnictví), a to i při práci v organizacích, kde je dobrovolník členem
- Podílet se na přípravě a vyjednávání legislativy pro NNO, koordinovaně ve spolupráci krajských, oborových a národních sítí NNO

V oblasti financování požadují v zájmu finanční stability NNO i v zájmu udržení a zvyšování kvality poskytovaných služeb a činností:

- Stanovit kategorie financování neziskového sektoru z veřejných zdrojů podle stupně veřejného zájmu, určit podíl státních, samosprávných a soukromých zdrojů při financování státem či samosprávou objednaných služeb
- Zlepšit podmínky NNO při vícezdrojovosti jejich financování (např. sociální podnikání, veřejné zakázky, dotace, nadační zdroje, příspěvky z fondů, dary a vlastní zdroje) a rovnost přístupu ke zdrojům financování
- Zachovat osvědčené nástroje nepřímé podpory NNO (daňové a jiné benefity)
- Provádět efektivní veřejnou kontrolu NNO, spojenou s jejich povinnostmi podávat o sobě dostatek zákonem předepsaných informací
- Posilovat ochotu k dárcovství promyšleným motivačním systémem
- Zřídit účelový veřejnoprávní fond pro financování NNO (nahrazující zaniklé zdroje z loterií a sázkových her)⁸

Z dalších existujících a platných právních úprav, které zmiňují neziskové organizace, je ještě nutno uvést zákon **č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**, ve znění pozdějších předpisů. Ten uvádí výčet subjektů v **§ 18 odst. 8** „Za poplatníky podle odstavce 3 se považují zejména zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. Za tyto poplatníky se nepovažují obchodní společnosti a družstva, i když nebyly založeny za účelem podnikání. Tímto nejsou dotčena ustanovení zvláštních právních předpisů.“⁹

Poslední právní úpravy, které musím vyčlenit z velkého množství legislativy, jež neziskový sektor provází, jsou zákony **č. 357/ 1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí**, ve znění pozdějších předpisů (problematika bezúplatného převodu) a zákon **č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, ve znění pozdějších předpisů, (např. §21 udává základní

⁸ Nestátní neziskové organizace se domlouvají na legislativních požadavcích. In: *NEZISKOVKY.CZ* [online]. 2012 [cit. 2012-06-09]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1728/0/home/nestatni-neziskove-organizace-se-domlouvaji-na-legislativnich-pozadavcich/>

⁹ Česko. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (Zákon o daních z příjmu). In: *Sbírka zákonů*. 1992, č. 586. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>

informace k obsahu výročních zpráv), které tvoří spolu se Zákonem o daních z příjmů základní daňové a účetní předpisy pro NO.

1.3 Charakteristika občanského sdružení

Jelikož se ve své práci primárně věnuji organizaci, která je občanským sdružením, popíšu v této podkapitole základní povahu tohoto typu neziskové organizace, která je nejčastější právní formou NO v ČR. Podle statistických údajů působilo na konci roku 2010 v ČR celkem 111 241 neziskových organizací, největší podíl na tomto množství měla občanská sdružení, kterých bylo evidováno 72 111.¹⁰ (v příloze č. 1 přikládám přehled počtu registrovaných neziskových organizací k červnu 2010, kde je uvedena statistika za roky 1990 - 2010. Údaje byly shromažďovány ve společnosti Neziskovky.cz od poloviny 90. let zejména na základě podkladů Českého statistického úřadu).

1.3.1 Stručný vývoj a historie v ČR

„Občanská společnost je (...) i tou nejlepší pojistkou proti možnému nástupu autoritativních sil, které se vždy hlásí o slovo tehdy, kdy má společnost pocit otřesu či nejistě budoucnosti, a které mají pochopitelně tím lepší podmínky k ovládnutí země, čím více moci zůstává v centru. Komunisté dobře věděli, proč potřebovali ovládnout, zmanipulovat a podrobit si každý včelařský spolek...“

Václav Havel - CO JE OBČANSKÁ SPOLEČNOST - projev 26. 4. 1999 v Minneapolis, USA

Silná tradice sdružování se k neziskovým účelům je v českých zemích spojena odedávna s uplatňováním základních lidských svobod a práv. Velká touha obyvatel spolčovat se k bohu libým účelům se objevovala hlavně v dobách národnostního nebo politického útlaku.

Už ve středověku začínají některá sdružení nabírat povahu spolků, vznikají různá bratrstva, tovaryšstva, družiny, učené sodality, salony apod. Ve 13. století se objevují první řemeslné organizace – cechy, tzv. korporativní typ spolčování - povinné členství na základě určitého znaku příslušnosti k řemeslu, k činnosti. Jejich cílem bylo především dosáhnout lepších sociálních podmínek pro své členy.

¹⁰ Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2010. In: Neziskovky.cz [online]. 2011 [cit. 2012-06-11]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2010txt11805.pdf

V 16. století vznikají zejména na církevní půdě místní bratrstva, která podle humanistické filozofie a morálky rozvíjela kulturu, filozofii, vzdělanost, školství, latinskou a českou literaturu, ale i šíření ctností, dobrých mravů, budování dobrých mezilidských vztahů. Ke své činnosti využívali většinou sbírek nebo dědictví zainteresovaných občanů.

Do 18. století byly iniciátory spolkové činnosti hlavně církevní organizace. Známi jsou např. jezuité, kteří se angažovali ve vzdělávací činnosti. V Olomouci naopak v roce 1746 vznikla První osvícenská společnost SOCIETAS INCOGNITORUM ERUDITORUM, kterou vytvořili náboženští učenci a vědci, kritizující výhradní postavení jezuitů ve školství.

V 17. a v 18. století se absolutní rakouská monarchie začíná obávat nekontrolovaného sdružování občanů a v důsledku josefínských reforem se začíná angažovat samotný stát. Tím se druhá polovina 18. století stává rozmachem spolkové činnosti, rozvíjely se tzv. besedy, kluby, hromady, asociace a mnoho dalších.

V 19. století u nás vznikají vlastenecké spolky s cílem národně povzbudit, současně s českými spolky – Pražský Sokol – se objevují i spolky německé. Např. v letech 1895-1951 evidoval tzv. spolkový katastr pražského policejního ředitelství na území Prahy celkem 18 000 spolků. V roce 1852 je vydán Spolkový zákon č.253/1852 říšského zákoníku ze dne 26.11. Zákon byl dosti svazující, proto si společnost vynutila o 15 let později zákon O PRÁVĚ SPOLČOVACÍM. Tento významný zákon v roce 1918 převzala i nově vznikající Československá republika a platil u nás až do roku 1951.

Zlatá doba pro sdružování občanů nastala díky nově nabytým občanským svobodám v období „první republiky“ od roku 1918. Zakládalo se množství politických stran, stranou nezůstávala oblast kultury, zdraví, volného času dětí a mládeže, sociální péče o chudé, zřizovateli byli jak soukromé osoby, tak náboženské instituce. Objevují se spolky mezinárodní, pracující na bázi kulturní výměny. Jsou zakládány odbočky PAN KLUBŮ, Rotariánů, Spolků všech lidí – vzniká řada sdružení pro pěstování styků mezi národy. Na základě myšlenky hnutí Panevropského, jejímž autorem je prezident Masaryk, vzniklo v roce 1926 občanské sdružení Panevropská unie Čech a Moravy, které bylo obnoveno po roce 1989. Značný rozvoj prodělávaly spolky turistické. Mezi prvními byl v roce 1888 založen „Klub českých turistů“ v čele s Vojtou Náprstkem. Tělovýchovná činnost byla v rozkvětu, např. v roce 1929 měl Sokol 629 136 členů ve 3 130 jednotách a vlastnil 843 tělocvičen a jenom na příspěvcích vybíral ročně přes milion korun. Práce pro děti a mládež vedla v Čechách v roce 1911 k rozvoji skautingu, v roce 1914 je založen první samostatný spolek „Junák – český skaut“. V roce 1930 má Svaz Junáků – skautů 34 253 členů. Spolu s velkými organizacemi ale vznikaly i spolky hasičské, čtenářské, pěvecké na úrovni obcí, a to i 30 sdružení na 5000

obyvatel. Občanský sektor byl v té době sice zakládán s prvky konzervatismu, ale zároveň byl nositelem potřebného rozvoje společnosti. Byl naprosto svobodný, samostatný a měl plnou podporu státu. Pro stát i společnost bylo důležité pečlivé dodržování tradic, což také podporovalo národní identitu a udávalo společenský tón.

Rozvoj neziskových aktivit bohužel přerušila třicátá léta, kdy byla většina spolků zrušena nebo organizována k potřebám Němců. Zřízením protektorátu v roce 1939 byla spolkům vymezena činnost v rámci Národního souručenství – jediné povolené politické strany a mládeži v organizaci zaměřenou na rozvoj sportu a branné zdatnosti pod názvem Kuratoria pro výchovu mládeže v Čechách a na Moravě. Ideovým cílem byla převýchova mládeže nacionálně socialistickou ideologií a podpora spolupráce s německou říší.

Situace po osvobození v roce 1945 sice nejprve nakloněna k obnově spolků, ale velice rychle se většina z nich dostala pod vliv komunistické politiky. V roce 1952 dokonce došlo k násilnému rozpouštění spolků, ty které zbyly, byly převedeny pod Revoluční odborové hnutí. Vysoká místa předsedů se obsazovala centrálně podle angažovanosti a příslušnosti ke Komunistické straně Československa. Kulturní, volnočasové a tělovýchovné spolky nahradily státní rozpočtové a příspěvkové organizace a odbory, vše pod kontrolou výborů komunistické strany. Taková situace časem vytvořila půdu pro ilegální spolčování „nepřátel socialistického režimu“ k prosazování občanských svobod, dodržování lidských práv, na podporu perzekuovaných osob a rodin, k vydávání samizdatů a děl zakázaných autorů. Někteří občané se realizovali v organizacích na ochranu životního prostředí, takto vzniklo např. Hnutí Brontosaurus v roce 1974, i když ideově pod vedením Svazu socialistické mládeže.

V období Pražského jara, doby politického uvolňování, se na chvíli situace pro volné sdružování zlepšila, ale pokusy byly zmařeny v roce 1969 následnou normalizací 70. let. Jedině tzv. disidenti dokázali organizovat protesty, tajně šířit ilegální časopisy a prostřednictvím rádií Svobodná Evropa nebo Hlas Ameriky působit na českou občanskou veřejnost. Nejznámějším počinem je bezesporu vydání Charty 77, ve kterém tito občané upozornili na neustálé porušování občanských práv a svobod v Československu.

Právě tyto občanské iniciativy 80. let výrazně pomohly pádu režimu v roce 1989 a následně se zasloužily o opětovný rozmach neziskových aktivit v 90. letech. Konečně byl v roce 1990 přijat zákon o sdružování občanů a zákon o právu shromažďovacím. Také došlo k přijetí zákona o sdružování v politických stranách a hnutích, později vznikla Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. V období od 1997 – 2001 byl schválen zákon o nadacích a nadačních fondech, připravovaly se další nové zákony. Se vstupem ČR do Evropské unie

v roce 2004 se neziskovému sektoru otevřela možnost čerpat finanční zdroje z evropských strukturálních fondů.¹¹

1.3.2 Současná úprava občanských sdružení v ČR, založení, registrace

Hned v úvodu vyslovím kontroverzi, se kterou se v praxi setkáváme, a na kterou jsem narazila již při výkladu tzv. veřejné prospěšnosti. Některá občanská sdružení jsou evidentně zakládána k výkonu činností, které se příliš nevyznačují charakterem neziskovosti. Přesto jsou zatím právě z pohledu své právní subjektivity vždy neziskovou organizací.

Podle výše zmíněného zákona **č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů**, ve znění pozdějších předpisů, mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Mohou tedy zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení, jakož i odborové organizace a sdružovat se v nich. Občanské sdružení vzniká registrací. Návrh registrace spolu s návrhem stanov se podává písemně Ministerstvu vnitra ČR, které návrh posoudí, a buď schválí a odešle zpět s přiděleným identifikačním číslem organizace nebo vrátí zpět přípravnému výboru s připomínkami k přepracování. Současně zavede sdružení do evidence i Český statistický úřad. Pro příklad uvádím obsah návrhu na registraci:

1. podpisy členů přípravného výboru (nejméně 3 občané, alespoň jeden z nich musí být starší 18 let)
2. jména, příjmení, data narození a bydliště těchto osob,
3. označení člena výboru, který je zmocněncem pro jednání jménem výboru,
4. text stanov ve dvou vyhotoveních.

Stanovy sdružení vymezují sídlo, název, orgány a činnost sdružení. Musí obsahovat:

1. název sdružení (musí se výrazně lišit od názvu jiné právnické osoby nebo názvu veřejné moci na území ČR i od názvů mezinárodních orgánů a orgánů Evropské unie)
2. sídlo sdružení,
3. cíl jeho činnosti,
4. vznik a zánik členství, práva a povinnosti členů sdružení,
5. orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení (zákon orgány nijak neupravuje, nejvyšším je obvykle valná

¹¹ Srov. ANDRLE, Petr. Útržky z historie občanské společnosti: Máme na čem stavět. In: [online]. 2002 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_541/fakta_neziskovky-v_historie-neziskoveho-sektoru-v/

hromada členů, mezi jeho zasedáními řídí chod organizace výbor nebo rada, obvykle v čele s předsedou)

6. ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
7. zásady hospodaření.
8. postup při zániku a likvidaci sdružení (doporučuje se, k zániku většinou dochází dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením, event. pravomocným rozhodnutím Ministerstva vnitra ČR)

Legislativa vymezující činnost občanských sdružení je jen rámcová. To na jedné straně činnost občanských sdružení zjednodušuje, na druhé straně komplikuje jejich kontrolu veřejností. Registrace občanských sdružení je nenáročná a rychle proveditelná. Stále pokračuje stav z minulých let, kdy registrační místo (ministerstvo vnitra) na základě svého výkladu zákona o sdružování odmítá registrovat občanská sdružení, která podle stanov poskytují veřejně prospěšné služby za úplatu mimo okruh členské základny. Případně ministerstvo pozastavuje jejich činnost. Řada občanských sdružení v praxi končí svoji činnost, aniž by svůj zánik legislativně ošetřila a zajistila své vyřazení z evidence neziskových subjektů. Statistika počtu občanských sdružení v ČR pak není průkazná.¹²

Název sdružení měl od července 2006 dle zákona obsahovat označení "občanské sdružení" nebo zkratku "o. s."; a ukládal stávajícímu sdružení provést změnu do 3 let. Organizace, která ale tuto povinnost do července 2009 nesplnila, je jí nadále zbavena, zákon na ní v současném znění již netrvá.¹³ I občanské sdružení (mateřské centrum), o kterém je praktická část této práce bohužel neprovedlo tuto změnu názvu do termínu a ve svém názvu dle stanov nosí pouze jméno „Mateřské centrum Na zámečku“

Formát stanov se jednotně neurčuje, občanská sdružení by měla do stanov co nejlépe popsat předmět a cíl své činnosti, který by měl samozřejmě odpovídat myšlence ušlechtilosti veřejného zájmu a neziskovosti. Jelikož se sdružení se zakládají v různých oblastech společenského života, měly by především uspokojovat zájmy svých členů a občanů v jejich okolí. Většinou jsou občanská sdružení zakládána k provozování zájmové činnosti jak dětí a mládeže tak dospělých, ke vzdělávání, ke kulturní činnosti, k ochraně životního prostředí,

¹² Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2010. In: *Neziskovky.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-06-11]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2010txt11805.pdf

¹³ Srov. MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4, s. 14

k provozování sportu, k umělecké činnosti, výjimečně k poskytování sociálních služeb (k poskytování služeb obecně jsou vhodnějšími typy obecně prospěšné společnosti).

Typickým rysem občanského sdružení je vytvoření členské základny, kterou většinou tvoří angažovaní občané, tzn. fyzické osoby nebo právnické osoby, jež sdílí společný zájem se sdružením. Není výjimkou ani to, že samotná sdružení se dále sdružují k dosažení nějakého vyššího, náročnějšího cíle, příkladem může sloužit například sdružování českých mateřských center do občanského sdružení Síť mateřských center ČR.

Hospodaření občanských sdružení se řídí obecnými předpisy a vše, co není právně upraveno, je nutné zakotvit do stanov. V občanských sdruženích někdy stejní lidé působí ve statutárním orgánu jako členové i ve výkonné složce jako zaměstnanci. Postavení členů není totéž, co postavení zaměstnanců, což působí problematicky především v možnostech vyplácet členům odměny a náhrady. V takovém případě nelze hledat pomoc jinde než ve stanovách.¹⁴

Ke své činnosti každé občanské sdružení nutně potřebuje zdroje financování. Základ „kapitálu“ tvoří vybírané členské příspěvky a výnosy z vlastní činnosti či z vlastního majetku. Vlastní činnost občanského sdružení může po finanční stránce představovat například výnos ze vstupného na dobročinnou akci, či z prodeje výrobků a služeb. Za účelem získávání dalších zdrojů – znovu zdůrazňuji, že podnikání nesmí být hlavní činností, ale pouze jako doplněk - některá občanská sdružení vlastní i živnostenská oprávnění k výdělečné činnosti, takovou hospodářskou činnost ale musí ve svém účetnictví vést odděleně a vykazovat ve svém daňovém priznání. Některé živnostenské úřady ale odmítají sdružením oprávnění vydávat i přesto, že jejich aktivita naplňuje podmínky živnostenského zákona. Pokud touto výdělečnou činností splní podmínky pro registraci plátce daně s přidané hodnoty a jeho rozsah činnosti je odpovídající, může se občanské sdružení stát i plátcem DPH.

Takové zdroje financování ale nejsou pro většinu malých občanských sdružení v ČR obvyklé. Většina sdružení ke své činnosti využívá dotací z rozpočtu místní samosprávy a věcné dary od místních právnických a fyzických osob. Nicméně existuje již velká řada schopných občanských sdružení, která úspěšně žádají o dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtů krajských samospráv a o dary či finanční podpory z tuzemských i zahraničních nadací a nadačních fondů. Bohužel přetrvává fakt, že odpočet ze základu daně, který si mohou fyzické osoby a právnické osoby po poskytnutí daru uplatnit, je příliš k dárcovství vzhledem ke stanovenému limitu nemotivuje. Pro ilustraci tzv. hodnotová podmínka je stanovena odlišně pro dárce z řad:

¹⁴ MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4, s. 14

- **Fyzických osob:**

- **úhrnná hodnota všech darů** musí převýšit 2 % základu daně nebo musí být aspoň 1.000 Kč,
- **v úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně.**
- Hodnota jednoho odběru krve bezpříspěvkového dárce se přitom oceňuje částkou 2.000 Kč.

- **Právnických osob:**

- **hodnota každého poskytnutého daru (samostatně) činí alespoň 2.000 Kč, a**
- **v úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně sníženého o odčitatelné položky podle § 34 ZDP** (tj. zejména daňová ztráta minulých let); pouze v případě poskytnutí darů vysokým školám a veřejným výzkumným institucím lze základ daně snížit nejvýše o dalších 5 %.
- Hodnotou daru je nejvýše daňová zůstatková cena hmotného majetku (§ 29 odst. 2 ZDP) nebo hodnota zachycená v účetnictví podle účetních předpisů u ostatního majetku.

- Dary poskytnuté veřejnou obchodní společností nebo komanditní společností se posuzují jako dary poskytnuté jednotlivými společníky v. o. s. a komplementáři k. s., přičemž se rozdělují jako základ daně.¹⁵

Dotace, dary a granty neziskovým organizacím jsou podle zákona o dani z příjmů osvobozené od daní. Zdanění NO je v současné době velmi komplikovaná kapitola zákona o dani z příjmů, ve srovnání s podnikatelským subjektem musí NO postupovat velmi odlišně. Interpretace zákonů je v českém daňovém prostředí ale tak nejednotná, že se mohou organizace potýkat s tím, že jiný názor na věc má právník a jiný daňový poradce a ještě jiný finanční úřad. Komplikovanost spočívá v různorodosti příjmů neziskových organizací, kdy je nutno rozlišit příjmy, které nejsou předmětem daně, příjmy, které nejsou předmětem daně za určitých podmínek, příjmy, které sice jsou předmětem daně, ale jsou od daně osvobozené, příjmy vyplývající z poslání NO, které jsou vymezeny ve stanovách a konečně příjmy, které jsou předmětem daně.

¹⁵ DĚRGEL, Martin. Daňové a účetní souvislosti darů, reklam a sponzorství. In: *Daňáři online: Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. 2010 [cit. 2012-06-11]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d26198v34563-danove-a-ucetni-souvislosti-daru-reklam-a-sponzorstvi/>

S výjimkou občanských sdružení jsou NO ze zákona povinny zveřejňovat své výroční zprávy a vyjádření nezávislého auditora a dokazovat tak svou transparentnost. Nicméně velké množství občanských sdružení, i když to není ze zákona jejich povinnost, výroční zprávy nebo zprávy o hospodaření či alespoň ucelené výsledky svých aktivit pravidelně zveřejňuje, už jen proto, aby mohla žádat o granty ze státního rozpočtu nebo měla solidní materiál pro potřeby fundraisingu či marketingu.

1.3.3 Problematika účtování občanských sdružení

S provozem sdružení souvisí i kumulace určitého majetku. Aby mělo sdružení majetek, musí mít nějaké příjmy — k nim se váže povinnost podat daňové přiznání. Finanční úřady požadují, aby se sdružení registrovalo u finančního úřadu jako plátce daně (podle zákona č. 337/1992 o správě daní a poplatků). Jakmile sdružení nějaký majetek nabude, musí proto, že je právnickou osobou, vést účetnictví dle **zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, ve znění pozdějších předpisů.

Otázka účtování je pro neziskové organizace obecně velmi složitá, malé organizace často nevědí, jak mají dle zákona účtovat.

Pro složitost problematiky zde uvádím výtah z výkladu dle Ing. Růženy Merlíčkové Růžičkové (2011).

Nově vzniklé NO dnes povinně účtují prostřednictvím podvojných zápisů o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledcích. Jelikož došlo ke zrušení jednoduchého účetnictví, zákon zná jen pojem „účetnictví“. Občanská sdružení účtující k 31. 12. 2004 v soustavě jednoduchého účetnictví mohly vést toto jednoduché účetnictví podle původních předpisů až do 31. 12. 2007. Do této doby se na ně vztahovala ustanovení výše zmíněného zákona o účetnictví a jeho prováděcích právních předpisech, která upravují účtování v soustavě jednoduchého účetnictví ve znění účinném k 31. 12. 2003. Každoročně se ale hranice povinného přechodu na účetnictví (podvojné) posouvala. Postupné posouvání povinnosti vést účetnictví pro všechny neziskové organizace bylo zastaveno dnem 1. 1. 2008. Pro občanská sdružení do doby, dokud jejich příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3 000 000 Kč, se otevřela trvalá možnost účtovat podle vyhlášky č. 507/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví.

Od roku 2004 se setkáváme poprvé s nově definovaným **rozsahem** vedení účetnictví. Zákon o účetnictví ukládá účetním jednotkám přednostně vést účetnictví v **plném rozsahu**. Ale pro některé vybrané druhy NO (§9, odst. 3 zákona o účetnictví) např. právě pro občanská sdružení a jejich organizační jednotky s právní subjektivitou, je dána možnost vést účetnictví ve **zjednodušeném rozsahu**, jestliže některým z NO není umožněno využití starého jednoduchého účetnictví, ačkoliv takový termín není v zákoně o účetnictví uveden.

I přesto, že se tedy již mnoho let dle zákona nerozlišuje jednoduché a podvojně účetnictví, původně zrušená vyhláška č. 507/2002 Sb. je opět aktivní a je potřeba vědět, jaký typ organizace se podle ní bude řídit. Není to jediný rozpor v právních předpisech a je otázkou, zda byl úmyslem nebo opomenutím zákonodárce. V praxi si účetní jednotka jen zvolí, zda účetnictví povedou ve zjednodušeném nebo plném rozsahu, pokud je jim možnost volby dle zákona dána. Například v občanském sdružení se problematikou účtování bude zabývat valná hromada.¹⁶

¹⁶ MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4, s. 88-96

2 Mateřská centra v ČR

2.1 Základní myšlenka a poslání mateřských center

Mateřská centra (dále jen MC) vznikají zpravidla jako společenství či komunity matek na mateřské a rodičovské dovolené (dále jen MD a RD). Pod pojmem mateřská centra se v této práci řadí i organizace s názvy jako rodinné centrum, centrum pro rodinu, klub maminek, centrum pro rodiče s dětmi, komunitní centrum, dětský nebo mateřský klub apod.

Tato centra se utváří spontánně, většinou bez popudu státní správy, na základě momentální potřeby matek nebo rodičů nejmenších dětí. Cílovou skupinou jsou tedy jak děti, a to od 0 do cca 5 let, tak jejich rodiče či prarodiče. Myšlenka solidarity a vzájemného se sdružování k uspokojování potřeb této sociální mnohdy izolované skupiny obyvatelstva bývá natolik silná, že od pouhých setkávání, dochází díky aktivním jedincům k založení oficiální neziskové organizace. Ta má ve většině případů podobu občanského sdružení či je zřízena pod záštitou oblastní charity. Samotní uživatelé se podílejí na samosprávě a chodu takové organizace, což podporuje myšlenku o svépomoci, kterou popisuje Sít' mateřských center o.s.: „MC jsou založena na principu rodinné svépomoci a vzájemné službě, poskytují společenství, solidaritu a otevřenost všem generacím.“¹⁷

Ženy tuto potřebu cítí proto, že tzv. mateřská dovolená, i přesto, že má pozitivní charakter, s sebou přináší i období velké změny společenské role, období odcizení se majoritě a období poměrně stereotypní. Je časem náročných rodičovských povinností a problémů, které matky nebo otcové vnímají citlivě a ve společenství „lidí na stejné lodi“ hledají a nacházejí pomoc při jejich řešení. Toto laické poradenství, vzájemné naslouchání se a výměna zkušeností je to, co potřebují, a to i v dnešní době neosobní internetové komunikace. Často je podnětem k založení MC touha rodičů na MD a RD se realizovat. Svou profesní přestávku tak kromě často nedoceňované starosti o domácnost a dítě vyplňují dobrovolnou prací pro druhé, někdy jim komunita poskytne příležitost objevit v sobě i schopnosti skryté. Mnohokrát je pro rodiče práce v MC motivací k pozdějšímu zapojení se do další veřejné aktivity, práce pro místní zastupitelstvo nebo charitativní činnosti. Díky rozličným projektům na podporu zaměstnanosti matek po MD a RD, mají ženy příležitost připravovat se na návrat do zaměstnání.

Posláním MC je i neformálně vzdělávat a vychovávat. I matky na MD a RD cítí, že je potřeba učit se přijímat nové podněty a nové názory, rozvíjet tvůrčí schopnosti, učit se

¹⁷ Mateřská centra: Co jsou mateřská centra. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER.O.S. *Sít' mateřských center o.s.* [online]. 2009 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/co-jsou-mc/>

toleranci k druhým, učit se kriticky myslet a umět poté tyto dovednosti předávat dál. To vše je možné díky tomu, že se vytvoří vlnné a stejně naladěné prostředí, které je bezpečné jak pro matku, tak pro dítě. Zájem a rozvoj dítěte je tudíž dalším činitelem pro zakládání takovýchto společenství. Symbióza matky a dítěte v období raného mateřství a dětství je tak silná, že najít prostředí, které je proto soužití příznivé a přitom podnětné, není lehké. I přesto, že se dnes objevují tzv. family-friendly (přátelské rodině) podniky a instituce, mají MC své jedinečné kouzlo. Nejsou pouhým servisem nebo placenou službou. To co dávají, také dostávají zpět. Spojují v sobě přínos pro rodiče, pro děti i pro společnost.

Přínos pro dítě spočívá především v tom, že v komunitě MC nacházejí nejmladší první kolektivy svých vrstevníků. Ukazuje se, že tyto první kontakty, při nichž se dítě učí zdravé interaktivitě, později umožní dítěti se lépe adaptovat na prostředí mateřské či základní školy. Vzájemný pocit užívání si společného času smysluplnou aktivitou zažívá v MC nejen matka, ale i dítě. Mnohdy je dítě pro množství a urgentní nutnost údržby v domácnosti odsunováno na „druhou kolej“ a čas na společné hraní není. Prostor MC je ideálním místem pro společné trávení volného času matky a dítěte. V mnoha MC se připravují takové programy, aby si je alespoň na chvíli užili všichni, a to bez stresu, bez pocitu neúspěchu a nenuceně. Pozorováním matek jsou děti svědkem dobrovolné a ušlechtilé činnosti pro druhé, stávají se pro ně vzorem do budoucna. Mnoho MC nabízí i programy pro rozvíjení dětské motoriky, výtvarné a rukodělné programy, programy zaměřené na hudební schopnosti – takovou pestrost by matka stěžela doma sama zvládla. V neposlední řadě přinášejí užitek i otcům. Většina partnerů se nevyhýbá spontánní pomoci a seberealizaci ve prospěch centra, což jim ve skutečnosti přináší nové možnosti zapojení do života rodiny, nemluvě o příležitosti ke sdílení s jinými otci nebo rodinami. Celým rodinám v celém generačním spektru umožňují mateřská centra včasné pojmenování problémů a hledání jejich řešení a odkrývají nápady ke společným aktivitám.

Pro rozvoj demokratické společnosti je přínosem každá občanská iniciativa, obzvláště ta, která posiluje roli a dobré fungování rodiny a vzniká dobrovolnou prací. Myšlenkou mateřských center je podporovat společenský život a dobré sousedské vztahy, zejména v rizikových místech, např. na anonymních sídlištích, v nově vznikajících satelitech apod. Nepřímo tak zajišťují prevenci kriminality a jiných sociálně patologických jevů. Sít mateřských center o.s. dodává, že otevřenost MC umožňuje integraci do společenství

"odlišných" a učí toleranci a předchází xenofobii. MC jsou otevřena všem rasám, různým sociálním vrstvám, lidem s různým postižením, uprchlíkům a dalším.¹⁸

2.2 Historie vzniku mateřských center

Myšlenka sdružování maminek, které celodenně pečují o své malé děti, vznikla koncem sedmdesátých let v Německu a odstartovala boom mateřských center v Evropě. Ve stejné době vznikají první centra, velmi podobná mateřským, i v USA.¹⁹

V roce 1990 se idea mateřských center objevila díky Mgr. Rút Kolínské i v Československu na podnět německé novinářky českého původu Aleny Wágnerové. Rút Kolínská byla již v té době činná v občanské iniciativě Pražské matky, která se angažovala v otázkách ochrany životního prostředí ještě před rokem 1989. O rok později Rút Kolínská, Hana Jiříčková a Ludmila Kirschnerová podnikly cestu do mateřského centra v Mnichově, kde je provázela Monika Jaekl, zakladatelka hnutí MC v Německu v 80. letech. Tam se českým ženám podařilo osobně získat informace o mateřských centrech a na vlastní oči vidět jak se sdružují matky v Německu. Tato exkurze je inspirovala k následnému vytváření podmínek pro zakládání mateřských center i v České republice. V roce 1992 se podařilo založit 1. mateřské centrum v Praze. Jak říká sama zakladatelka Rút Kolínská: „Centrum vzniklo v budově YMCA v přízemní místnosti a v dubnu téhož roku začalo centrum navštěvovat pár maminek s dětmi. Přízemní místnost měla velkou výkladní skříň a díky tomu se centrum začalo plnit lidmi ještě dříve než zpráva o centru proběhla tiskem.“²⁰ Jedno centrum na celou Prahu brzy nestačilo, začaly se tedy zakládat další, např. v 1993 následovalo Kulturní a mateřské centrum na Barrandově. Metodickou příručkou centrům byla publikace *Mateřská centra*, kde Kolínská v roce 1995 sepsala své poznatky z návštěv v Německu a nabídla návod k zakládání center pro české ženy. Tato kniha byla zdarma distribuována mezi ženy-matky, zájemkyně z ní čerpaly základní informace o mateřských centrech, především na seminářích Jak začít a na 1. kongresu mateřských center. Všechna mateřská centra, která v České republice vznikla, se touto “zelenou” knihou více či méně inspirovala.²¹

¹⁸ Mateřská centra: Co jsou mateřská centra. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER.O.S. *Sít' mateřských center o.s.* [online]. 2009 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/co-jsou-mc/>

¹⁹ Rádce mimiklubu: Co jsou to mateřská centra. REDAKCE MIMI KLUB. *Mimi klub* [online]. 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.mimi-klub.cz/radce-mimiklubu/nezarazene/co-jsou-to-materska-centra>

²⁰ KOLÍNSKÁ, Rút. *Mateřská centra*. Praha: Pražské matky, 1995, 174 s. ISBN 80-901-8640-8.

²¹ Závěrečné práce absolventů vzdělávacích kursů Agnes: Fenomén mateřských center v ČR. PUDELSKÁ, Hana. AGNES O.S. *Třetí patro: Informační portál neziskového sektoru pro veřejnost i odborníky* [online]. 2002 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=22>

Stručný přehled vzniku MC v ČR:

1990 - První informace o mateřských centrech v Německu

1991 - Exkurze Pražských matek do Mnichova, následně 1. seminář o zakládání MC

1992 - Vznik 1. MC v České republice v YMCA Praha

1993 - Účast na spolkovém kongresu MC v Mnichově

1995 - 2. seminář "Jak začít?"

1996 - Setkání zástupců MC na Toulcově dvoře v Praze , Účast na spolkovém kongresu MC ve Stuttgartu

1997 - 1. Kongres MC v ČR

1998 - 3. seminář "Jak začít?"

1999 - 4. seminář "Jak začít?", zájezd českých MC do Stuttgartu

15 Kolínská, R. Mateřská centra. Praha: Pražské matky, 1995

2000 - účast na EXPO 2000

2001 - 5. seminář Jak začít

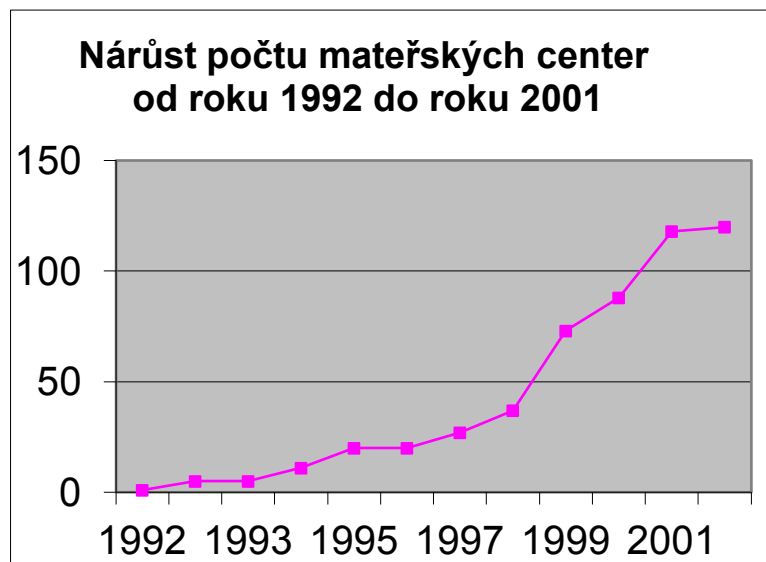
2002 - Beseda u kulatého stolu na téma "MC jako fenomén občanské společnosti" u příležitosti oslav 10. výročí založení 1. MC v ČR, založení Sítě mateřských center v ČR jako samostatného občanského sdružení

2004 - Předávání certifikátu Společnost přátelská rodině členským mateřským centrům

2005 - Ke dni 31. 12. 2005 - Sít' MC v ČR sdružuje 119 MC

2006 - 13. 1. 2006 - Konference „Být normální je handicap?“ - celorepublikové setkání MC v Brně. Předávání certifikátu Společnost přátelská rodině členským mateřským centrům a organizacím přátelským k rodinám z celé České republiky, ke dni 11. 11. 2006 - Sít' MC v ČR sdružuje 188 MC²²

²² Srov. Historie Sítě MC. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O.S. *Sít' mateřských centr o.s.* [online]. 2009 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/historie-site-mc-v-cr/>



Obr. 1 Nárůst počtu MC 1992 - 2001

Pramen: Závěrečné práce absolventů vzdělávacích kursů Agnes: Fenomén mateřských center v ČR. PUDELSKÁ, Hana. AGNES O.S. *Třetí patro: Informační portál neziskového sektoru pro veřejnost i odborníky* [online]. 2002 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=22>

2.3 Sít' mateřských center o. s.

Tato organizace vznikla v roce 2002 jako potřeba počínajících mateřských center při hledání opory, záštity a metodiky pro jejich fungování a rozvoj. Za jejím vznikem stojí opět jméno Rút Kolínské a její kolegyně Lucie Slaukové. Cíle této organizace jsou v obecné rovině stejné jako sama myšlenka a poslání mateřských center. Ty se odráží v činnosti Síť Mateřských center (dále jen Sít' MC), pro svá členská centra pořádá vzdělávací semináře, konference, celorepublikové kampaně, právní, účetní a projektové poradenství, společná setkávání na všech úrovních, nabízí projekty na mezinárodní spolupráci, provádí lobbying u státních a krajských institucí a prezentuje činnost MC v médiích. Spolupracuje s ostatními partnery v neziskovém sektoru, s ministerstvy ČR a vysokými školami. Např. v roce 2009 získala Sít' MC post stálého hosta ve Stálé komisi pro rodinu poslaneckého sněmovny Parlamentu ČR, sama prezidentka Sítě Rút Kolínská je předsedkyní Výboru rady vlády pro rovné příležitosti pro sladování pracovního a rodinného života.

Sít' MC také stála u zrodu mezinárodní Sítě MC MINE, zástupkyně Sítě MC se pravidelně účastní konferencí na mezinárodní úrovni, je členem např. GROOTS International – mezinárodního společenství svépomocných skupin a účastní se plánování projektů komise Huairou Commission Women, Homes & Community.

Pro zkvalitnění péče o své členy zřídila Sít' MC krajská střediska, řízená krajskými koordinátorkami, které reagují na podněty a požadavky MC na místních úrovních. Organizují regionální setkání center z jednotlivých krajů, které přispívají k výměně zkušeností zástupců center.²³

Valná hromada Sítě MC v roce 2007 odhlasovala Etický kodex Sítě MC, jeho součástí je Garance:

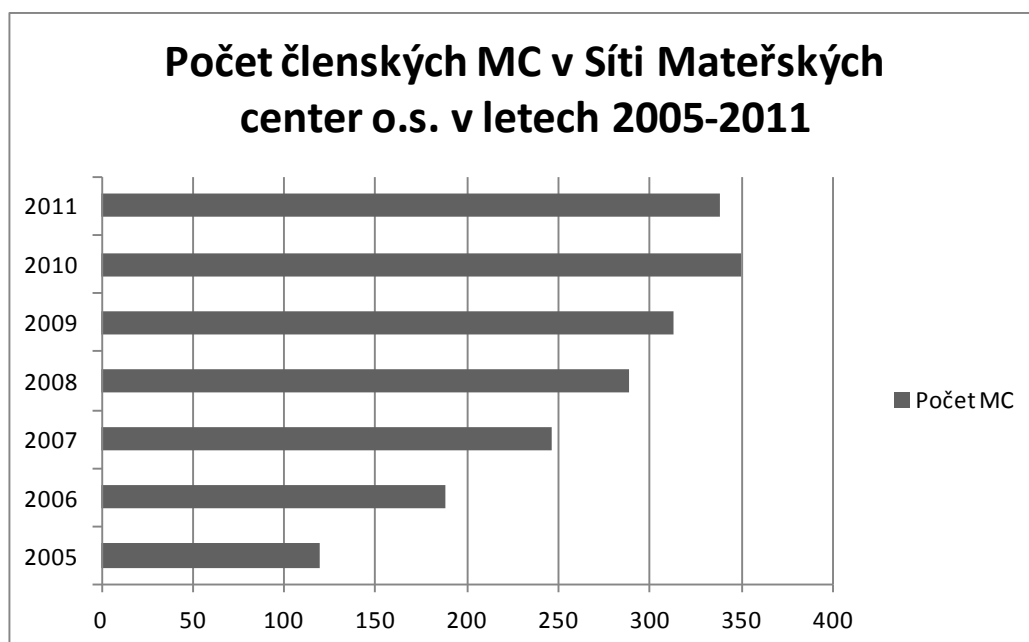
Sít' garantuje, že mateřské centrum – člen Sítě MC

- je samostatnou neziskovou organizací nebo je zaštitěné jinou neziskovou organizací
- je otevřené a dostupné všem sociálním skupinám bez ohledu na původ a smýšlení
- dodržuje princip svépomoci
- plní sociálně preventivní funkci
- je místem setkávání všech věkových kategorií, s důrazem na osoby pečující o malé děti
- motivuje k aktivnímu rodičovství
- poskytuje všeobecně důležité informace především z oblasti rodinné problematiky
- umožňuje sebevzdělání, předávání vlastních zkušeností a vědomostí
- nabízí seberealizaci
- stává se otevřenou bránou, odkud vycházejí aktivity pro širokou veřejnost
- podílí se na rozvoji občanské společnosti

Název mateřského centra ani rozsah jeho činnosti není rozhodující.²⁴

²³ SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O.S. *Sít' Mateřských center: Výroční zpráva 2009*. Praha, 2010, 28 s.

²⁴ SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O.S. *Sít' Mateřských center: Výroční zpráva 2010*. Praha, 2011, 28 s.



Obr. 2 Počet členských MC v Síti MC o.s. 2005 - 2011

Pramen: Historie Sítě MC. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O. S. *Sít' mateřských center o. s.* [online]. 2009 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/historie-site-mc-v-cr/>

V současné době je v ČR registrováno v Síti MC 311 mateřských center.²⁵

Je nutno zmínit, že Sít' MC prošla i několika krizemi prezidia v letech 2008 - 2011 a některá členská centra začala hledat alternativu v jiné zastřešující organizaci. Ta vznikla v roce 2011 pod názvem Unie center pro rodinu a komunitu o.s. a v podstatě nabízí služby velmi podobné těm, které měla Sít' MC v prvních letech fungování. Ty ale pomalu rozšiřuje o kampaně a podpory, např. aktuálně Komunitní individualizované vzdělávání nebo workshop a šíření publikace ke kampani Rodiče (ve škole) vítání či vzdělávání v projektu Finanční a zdravotní gramotnost a postupně navazuje spolupráci se státními orgány. Její členská základna je zatím poměrně malá, cca 50 center s různými názvy, které Unie popisuje jako „komunitní, rodinná a jinak zvaná centra pro rodinu, která se vydala na cestu rozvoje občanské společnosti a svojí činností chtějí aktivně ovlivňovat život kolem sebe. Při své činnosti podporují rodinu v nejširším slova smyslu a nebrání se novým tématům a pohledům na rodinnou politiku. Nedílnou součástí jejich činnosti je práce s dobrovolníky a využívání jejich nadšení a touhy něco změnit.“²⁶ Mezi další organizace, které se zabývají prorodinnými

²⁵ Členové: Seznam členských MC. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O. S. *Sít' mateřských center o. s.* [online]. 2009 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/clenove/seznam-clenu/>

²⁶ Členové. UNIE CENTER PRO RODINU A KOMUNITU O.S. *Unie center pro rodinu a komunitu* [online]. 2011 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <https://sites.google.com/a/uniecenter.cz/uniecenter/clenove>

aktivitami můžeme jmenovat např. LOM – Liga otevřených mužů o.s., která se velmi angažuje v kampani aktivního otcovství.

2.4 Legislativa, organizační struktura a finanční zdroje mateřských center

2.4.1 Legislativa

Mateřská centra v ČR mají stejně jako ostatní neziskové organizace různé právní formy a tvoří rozmanitou strukturu. Jak jsem již zmínila v podkapitole 2.1, pro fungování komunity MC jsou nejvhodnější formou občanská sdružení a jejich organizační složky. V případě, že poskytují sociální služby dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, volí formu obecně prospěšné společnosti nebo jsou zřizovateli církevní organizace. Další častou formou je příspěvková organizace zřizovaná obcí, která většinou pracuje pod Středisky volného času nebo Domy dětí mládeže²⁷

Legislativu mateřských center neřeší žádný konkrétní zákon, jelikož nejsou pro svou širší záběr činností institucí, kterou by zákon znal. Každá právní forma MC tedy podléhá samostatné právní úpravě, tzn. občanské sdružení Zákonu o sdružování občanů, ostatní neziskové formy legislativě, kterou jsem uvedla v podkapitole 1.2.

Některá centra jsou mylně svými zakladateli propagována jako centra poskytující komplexní sociální služby pro rodiny s dětmi. Ačkoliv MC poskytují prorodinné služby a jsou obcemi často zařazována do komunitních plánů služeb obce, nejsou tyto služby definovány obecnými kritérii a chybí jim jak metodické zázemí poskytovaných služeb tak právní opora. V současné době nejsou sociální služby MC zařazeny v typologii sociálních služeb i přesto, že Sít' MC již delší dobu jedná s Ministerstvem práce a sociálních věcí v této záležitosti. Jedná se služby s případným názvem *služby mateřského centra a služby pro maminky na a po mateřské dovolené vracející se na trh práce*. Pro ně by musely být vytvořeny a zavedeny standardy kvality; o zavedení a právním ukotvení určitých obecných standardů kvality fungování mateřských center se již dlouhou dobu vedou v zainteresovaných kruzích diskuse.²⁸

²⁷ V ČR upravuje právního postavení příspěvkových organizací zákon o rozpočtových pravidlech státu a zákon o rozpočtových pravidlech územních odborů. Příspěvkové organizace zřizují organizační složky státu a územní samosprávné celky pro neziskové činnosti vyžadující vzhledem k jejich komplexnosti samostatnou právní subjektivitu. O vzniku příspěvkové organizace vydává zřizovatel zřizovací listinu.

²⁸ Dokumenty - Občanská poradna Plzeň, o.s.: Standardy kvality v sociálních službách. OBČANSKÁ PORADNA PLZEŇ, o.s. *Občanská poradna Plzeň, o.s.* [online]. Plzeň, 2006 [cit. 2012-06-16]. Dostupné z: <http://www.opplzen.cz/download/Standardy%20kvality%20%20bro%C5%BEura%20Fin%C3%A1ln%C3%AD%20podoba.pdf>

Naproti tomu ale zaznívají názory, že právě určitá neuchopitelnost instituce mateřských center zaručuje svobodu a jedinečný charakter MC, která je odlišuje od jiných organizací.

2.4.2 Organizační struktura MC jako občanského sdružení

Organizační struktura jednotlivých mateřských center je odlišná, nicméně společné prvky existují. Většina mateřských center je zakládána jako občanské sdružení, tzn. na principu členství. Členskou základnu tvoří takoví klienti centra, kteří mají zájem se na fungování sdružení podílet a o jeho chodu spolurozhodovat, a to zcela na dobrovolné bázi a bez nároku na odměnu. Děje se tak jednak neformálně při pravidelné činnosti MC a jednak při schůzkách Valné hromady členů. Je to nejvyšší orgán sdružení a její kompetence, četnost a usnášeníschopnost upravují MC ve svých stanovách nebo zřizovacích listinách. Valná hromada či Členská schůze volí ze svého členstva výkonný orgán mateřských center tzv. Radu sdružení nebo Výkonný výbor (název se může lišit), který tvoří nejméně 3 členy volící si ze svého středu předsedu a místopředsedu. Ty jsou ve většině případů též statutárními zástupci sdružení a za organizaci mohou buď jednat samostatně nebo společně s podpisovým právem. Některá mateřská centra ještě navíc volí členy do kontrolní komise či dozorčí rady, kteří mají za úkol kontrolovat hospodaření sdružení a vyjadřovat se k v tomto smyslu k výroční zprávě za dané kalendářní období. Rozdělení dalších pravomocí pro členy a orgány sdružení se řeší buď na ustavující schůzi valné hromady a následně zapisuje do stanov nebo se aktualizuje odhlasováním na dalších schůzích valných hromad.

Díky schopnosti některých center získávat rozličné finanční zdroje pro svou činnost, si mohou mnohá mateřská centra dovolit zřídit pracovní místo a přijmout do zaměstnaneckého poměru pracovníka/pracovnici na celý nebo poloviční úvazek. Zde se často objevuje problém ve splývání funkcí, kdy zaměstnancem je zároveň člen či statutární zástupce sdružení. Mnohá centra toto nerozlišují a dostávají se právně do potíží s vyplácením odměn a mezd či s rozlišováním kompetencí. Více k organizační struktuře mateřského centra jako občanského sdružení uvádím v praktické části této práce na příkladu vybraného mateřského centra.

2.4.3 Finanční zdroje mateřských center a jejich fundraising

I přesto, že jednotný právní rámec činnosti mateřských center neexistuje, což může u dárců, úředníků a politiků vzbuzovat nedůvěru, daří se centrům získávat finanční prostředky

z různých zdrojů a na různých úrovních. Děje se tak díky postupné profesionalizaci center a jejich vzdělávání na poli public relations a fundraisingu. Transparentnost MC ale snižuje fakt, že neexistuje veřejný registr občanských sdružení, který by potenciálním sponzorům poskytl základní identifikační údaje, zejména jména a příjmení osob, které jsou oprávněné jménem sdružení jednat; občanská sdružení nemají povinnost zveřejňovat své finanční výsledky ani vydávat výroční zprávy. Patrně v tomto ohledu pomůže připravovaný statut veřejné prospěšnosti, o kterém jsem se zmínila v podkapitole 1.2 Financování provozu mateřských center je vždy rizikovou záležitostí. Fundraising totiž neznamená jen získávání peněžních prostředků, ale také podpory formou věcných darů či služeb, získáváním příznivců a dobrovolníků pro činnost MC.²⁹

Metody fundraisingu můžeme rozdělit na tři skupiny:

- · individuální práce s dárcem
- · grantové žádosti a projekty
- · fundraising na místní úrovni – jednotlivé techniky³⁰

Pro vysvětlení uvádím některé metody fundraisingu, které jsou těmi nejpoužívanějšími:

- Veřejná sbírka
- Benefiční akce
- Inzerce
- Písemná žádost o grant
- Direct mail
- Osobní dopis či telefonický rozhovor
- Osobní setkávání
- „Testament – fundraising“ (odkaz v závěti)
- Členství
- Vlastní příjmy.³¹

Ledvinová, Pešta (2008) tvrdí, že základními pravidly při oslovování dárců a osobních jednáních s nimi, je vycházet z názorů, zájmů a přesvědčení dárce a snažit se získat pro svou

²⁹ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6. s. 67

³⁰ ŠVRČINOVÁ, Petra. *Řízení neziskových organizací II. – Fundraising*. [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2006 [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~sobanova/opora_fundraising.pdf, s. 43

³¹ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 214 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1042-926. ,s. 124-125

věc ne peníze ale člověka. Důležitým pravidlem je snažit se najít společný zájem a uspokojit ho. Potencionálnímu dárci je třeba definovat poslání organizace předložit mu některé základní dokumenty (výroční zprávu), umět představit plány do budoucna a způsob plnění cílů. NO musí mít schopnost toto poslání výstižně vyjádřit.³²

Jak uvádí Šedivý a Medlíková (2011) je základní podmínkou úspěšného fungování NO vícezdrojové financování, proto aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. Důležitý není jenom počet zdrojů ale také jejich poměrné zastoupení.³³ Je pravdou, že mnohá MC sice čerpají z více zdrojů, ale jeden je dominantní, což při jeho ztrátě může znamenat i kolaps organizace.

Základem finanční jistoty MC jako občanského sdružení jsou vybrané **členské příspěvky**. Ty tvoří různé procento v zastoupení, dle momentálního počtu členské základny. Výši členských příspěvků si určují sami členové na základě odsouhlasení valné hromady, v jednotlivých MC se výše členských příspěvků velmi liší, individuální členství se nabízí v rozmezí od 400 Kč do 700 Kč za rok. Některá centra umožňují členům využívání všech služeb zdarma, některá rozlišují aktivní a pasivní členství, jiná nabízejí rodinné členství apod.

Dalším významným zdrojem jsou **výnosy z vlastní činnosti** MC. Tou je opět ta činnost, kterou si jako hlavní a primárně neziskovou definují MC ve svých zakládacích listinách (stanovách apod.) V MC je to především tržba z vybíraného vstupného do prostor centra, tzv. pobytné nebo vstupné z akcí, které centrum pro veřejnost pořádá. Částka pobytného se v různých centrech různí, v průměru jsem se setkala při osobních návštěvách s částkami od 20 Kč do 50 Kč za návštěvu rodiče s dítětem. Některá centra ve svých stanovách definují i tzv. **vedlejší činnost neboli hospodářskou činnost**, která již se základním posláním organizace nesouvisí, ale provozuje se za účelem financování jejich primární činnosti. Právní problematiku této činnosti jsem zmínila v kapitole 1.2. V praxi tato činnost představuje například organizování bazarů, nabízení hlídání dětí za úplatu, jazykových kurzů pro rodiče s dětmi či nabízení jiných služeb pro rodinu.

Mateřská centra dále získávají peněžní prostředky z **organizování benefičních akcí či veřejných sbírek**. Náročnost přípravy takových akcí ale mnohá centra spíše odrazuje, vysoká efektivita je zaručena pouze tehdy, je-li akce podpořena silnými sponzory či partnery.

³² LEDVINOVÁ, Jana a Karel PEŠTA. Základy fundraisingu: Kapitola 1. In: *České centrum fundraisingu* [online]. 2008 [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/ccf/knihovna/publikace/zaklady-fundraisingu-kapitola-1/>

³³ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6. s. 67

V rámci fundraisingu hledají MC **zdroje ve veřejných institucích**. Nejčastěji nacházejí pomoc **v rozpočtech obecních zastupitelstev**, která umožňují spolkům a sdružením žádat o příspěvek na svou činnost u rady nebo zastupitelstva obce. Některé obce dokonce vyhláší různé **grantové programy** zaměřené na specifickou oblast neziskové činnosti. Takové dotace jsou pak mateřskými centry účelově využívány na akce pro děti, přednáškovou či vzdělávací činnost, na preventivní programy apod. Obecně platí, že pokud MC dobře spolupracuje s obecní samosprávou a provozuje svou činnost s dobrou reputací, je obcí považováno za další službu města veřejnosti a požívá u obce přízně. Zažádá-li si pak řádně o finanční podporu, obce je ve větší či menší míře podpoří. Tato podpora nemusí zásadně podobu finančního daru nebo dotace, obec může být sponzorem centra tím, že MC poskytne zázemí bezplatného prostoru, což nevýznamný počin pro mnoho MC v ČR. Některé obce finančně podporují MC tím, že hradí náklady na mzdu zaměstnance centra, buď prostřednictvím dotace nebo přijetím statutárního zástupce sdružení do pracovního poměru obce. V praxi se setkávám i s tím, že obce podporují mateřská centra **věcnými dary**, poskytnutím prostoru pro bezplatnou propagaci služeb MC na webových portálech či tiskovinách obce, spoluprací a spolupodílením se na nákladech akcí pořádaných mateřským centrem.

Pro mateřská centra jsou určeny i **krajské dotační programy**. Krajská zastupitelstva vyhláší různé programy zaměřené na sociální služby a služby na ně navazující, grantová řízení na podporu programů v oblasti sociálních věcí nebo přímo dotační programy pro podporu prarodinných aktivit v daném kraji.³⁴ Tyto programy jsou momentálně velmi dobře připravené a přímo určené pro sdružení typu mateřského centra. Jejich cílem je podpořit občanskou iniciativu v poskytování služeb a zázemí tzv. sociálně ohroženým a izolovaným skupinám obyvatelstva, kterými matky na MD a po MD jistě jsou. Pro ilustraci přikládám přílohu č. 2 Výsledky dotačního řízení programu na podporu prarodinných aktivit v Královehradeckém kraji. Mateřská centra provozující například táborovou činnost mohou žádat na krajských zastupitelstvech z programů pro oblasti vzdělávání, prevence rizikového chování, volnočasových aktivit, sportu a tělovýchovy. Zde je ale nutno dodržet podmínku čerpání dotace pouze na akce pro děti a mládež, rodiče nejsou pro tyto programy cílovou skupinou. Na krajské úrovni existují i programy na podporu aktivit v oblasti práce s etnickými menšinami, na ochranu životního prostředí či pro regionální rozvoj. I tam mateřská centra žádají pro svou specifickou činnost o zdroje na jejich financování.

³⁴ Krajské dotační programy. KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ. *Královehradecký kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-06-16]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/scripts/detail.php?pgid=1090>

Poslední ze státních institucí, které vyhlašují grantová a dotační řízení pro NNO, potažmo mateřská centra, jsou jednotlivé **resorty ministerstev**. Nejprogresivnějším v oblasti podpory NO na poli rodinné politiky se jeví Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). To každoročně vyhlašuje program „Dotace nestátních neziskovým subjektům na podporu rodiny“, ze kterého úspěšně čerpá mnoho mateřských center v ČR. Dotacemi z MPSV pokrývají především náklady na provoz center včetně mzdových nákladů na zaměstnance. Díky tomuto programu MPSV si mateřská centra mohla dovolit zřídit placené místo zaměstnance a posunout tak profesionalizaci služeb na lepší úroveň. Jediné úskalí představuje nemožnost garance každoročního získání dotace a nejistota kontinuity pracovního poměru v MC. Některá mateřská centra, která splnila podmínky pro získání statusu uznané organizace na léta 2010 - 2012 pro činnost v oblasti prorodinných aktivit, jež přidělovala Dotační komise MPSV pro poskytování neinvestičních dotací ze státního rozpočtu v oblasti podpory rodiny v roce 2010, mají bodové zvýhodnění při posuzování svých dotačních žádostí a větší šanci na úspěch v grantovém řízení MPSV. Dotaci ministerstvo poskytuje do výše 70 % rozpočtovaných výdajů na schválený projekt, s tím, že celková výše dotace (včetně finančních prostředků z jiných státních orgánů) nesmí překročit 70 % skutečných nákladů, úhradu zbylých 30 % skutečných nákladů na uskutečnění schváleného projektu je mateřské centrum povinno zajistit z jiných zdrojů než ze státního rozpočtu. Pro příklad uvádím, že pro dotační řízení na podporu rodiny v roce 2012 se MPSV rozhodlo přidělit žádajícím organizacím částku **92 868 378 Kč**.³⁵

O **nadacích a nadačních fondech** jsem se již krátce zmínila v kapitole 1.2. Jejich specifikum spočívá jak v získávání finančních prostředků, tak jejich distribuci. V rámci předem vyhlášených grantových programů rozdělují podporu dalším neziskovým žadatelům o tyto finanční prostředky. Zvláštním případem nadace jsou takzvané komunitní nadace, jejichž posláním je podporovat aktivity, které se přímo dotýkají rozvoje komunity, v níž nadace působí. Běžnou praxí je, že komunitní nadace podporují ty komunitní projekty, které jsou místní samosprávou podpořeny přinejmenším z 30% celkových nákladů. Variantou jsou regionální nadace podporující regionální aktivity na úrovni tzv. euroregionů.³⁶

Příkladem nadace, která pravidelně podporuje projekty mateřských center pracujících s postiženými dětmi nebo rodiči je nadace Divoké husy. Finanční prostředky Nadace rozdělují v grantovém programu *Benefice s Divokými husami*. O podporu mohou zažádat

³⁵ Rodina a ochrana práv dětí: Dotační řízení pro rok 2012. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/12538/zapis_100212.pdf

³⁶ PEŠOUTOVÁ, Milena, Zuzana RAMAJZLOVÁ a Tomáš HIRT. *Zaměstnanostní projekty a fundraising*. Vyd. 2. Brno: Drom, 2004, 57 s. Studijní materiály dvoustupňového vzdělávacího programu pro terénní sociální pracovníky. ISBN 80-903-4726-6.,s. 64

nestátní neziskové organizace, které působí v sociální, zdravotní a humanitární oblasti v České republice a v rozvojových zemích. Jeho základním principem je zdvojování výnosů benefičních akcí až do výše 60 000 Kč. Tím Nadace motivuje neziskové organizace k dalším aktivitám a přispívá tak k větší autonomii a konkurenceschopnosti celé občanské společnosti.³⁷

Nemalým zdrojem financování MC je **soukromý a podnikatelský sektor**. MC hledají peníze, výrobky a služby jak u fyzických osob, osob samostatně výdělečně činných, tak u firem nebo jiných soukromých organizací. V tomto sektoru sice nacházejí prostředky poměrně snadno, ale nejsou většinou velkého rozměru. Z vlastní zkušenosti vím, že se daří získávat věcné dary od místních živnostníků či příznivců, ale k získání významného finančního obnosu je nutné dobře znát metody fundraisingu a vědět jak a kam se obrátit. Pro většinu mateřských center v této oblasti hrají větší roli osobní kontakty s firmami než osvědčené metody profesionálních fundraiserů, nicméně vzdělávání členů mateřských center v komunikaci a principech vícezdrojového financování přispívá k jejich následné úspěšnosti při jednáních s potencionálními donátory. Nemalý význam mají dary od samotných klientů MC, i přesto že se jedná o drobné záležitosti ve formě vybavení herny, bezplatné tištění propagačních materiálů, poskytnutí dopravy na společné výlety apod. Takové sponzorství navíc posiluje myšlenku komunitní sounáležitosti a svépomoci. Některé větší podniky si vybudovaly své grantové programy a pokud chce MC u těchto firem žádat, musí postupovat podobně jako při vypracování žádostí na státní orgány. Takové žádosti musí stejně tak obsahovat popis projektu, rozpočet a finanční zprávu centra a informace o jeho činnosti. Příkladem může posloužit nadační program vzdělání Československé obchodní banky, zaměřený na zvyšování finanční gramotnosti u dětí i dospělých, který pro letošní rok rozdělil mezi neziskové organizace, včetně 1 mateřského centra částku 1 milion Kč.³⁸

Na závěr této podkapitoly ještě cituji odborníka:

„Být dobrým správcem daru a neustále uspokojovat potřeby dárce je základním pravidlem každého programu na získávání finančních prostředků.“³⁹

³⁷ Grantový program BENEFICE S DIVOKÝMI HUSAMI. NADACE DIVOKÉ HUSY. *Nadace Divoké husy* [online]. [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: http://divokehusy.cz/pro_zadatele/nase_programy/

³⁸ ČSOB Nadační program vzdělání. ČSOB. *ČSOB* [online]. 2012 [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Nadacni-program-vzdelani/Stranky/default.aspx>

³⁹ ŠVRČINOVÁ, Petra. *Řízení neziskových organizací II. – Fundraising*. [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2006 [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~sobanova/opora_fundraising.pdf, s.41

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodologie empirické části

3.1 Cíle

Cílem výzkumu je shromáždit informace o hospodaření, řízení a provozu mateřského centra, analyzovat tyto informace a vyvodit závěry. U jednotlivých podkapitol výzkumu bude poté na základě analýzy shrnutí a návrh řešení problému či návrh na změnu a zlepšení s konkrétními příklady.

3.2 Stanovení problému

Výzkumný problém spočívá ve zjištění, z jakých zdrojů mateřské centrum získává finanční prostředky pro svou činnost, jaké metody fundraisingu používá, v jaké míře ovlivňují hospodaření, jaké jsou dílčí náklady na provoz, jaký je vývoj výsledku hospodaření a v dotazníkovém šetření je výzkumným problémem zjištění nejběžnějšího zdroje informací o MC, o jaké programy je v MC zájem a zda je u respondentů zájem o aktivní členství či ne, jaké jsou nejčtenější důvody pro odmítnutí členství.

3.3 Metody

Abychom mohli dobře popsat fungování a hospodaření organizace, je třeba získat relevantní informace pomocí následujících postupů a metod.

3.3.1 Analýza dokumentů

Pro praktickou část byla provedena analýza dokumentů, které mají přímou spojitost s daným občanským sdružením. Byly prostudovány interní dokumenty, jako jsou výroční zprávy za uplynulá období, stanovy sdružení, návštěvní kniha, kronika akcí, zápisy z Valných hromad a schůzí, články v místním zpravodaji a informace na webových stránkách sdružení. Toto studium bylo nezbytné právě pro zjištění problematiky hospodaření, řízení a provozu mateřského centra a poskytlo informace i o marketingu a propagaci sdružení.

3.3.2 Rozhovor/interview

Jak uvádí Chráska (2007), jedná se o metodu shromažďování dat, jejímž základem je verbální komunikace mezi tazatelem a respondentem. Velkou výhodou oproti jiným výzkumným metodám je navázání osobního kontaktu, který umožňuje hlubší proniknutí do

motivů a postojů respondentů⁴⁰. V našem případě, je velkou výhodou fakt, že já sama jsem řídícím členem sdružení a mohu poskytnout velké množství informací z vlastní praxe. Nicméně bylo nutné provést rozhovory s dalšími členy Rady o.s., i s jednotlivými členy, především pro dotazníkové šetření. Dotazovaný byl vždy informován o důvodu rozhovoru, vyjádřil souhlas a poté byl tázán k tématu výzkumu.

3.3.3 Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření je kvantitativní metodou výzkumu. Pro stanovený cíl výzkumu ale není nutné provádět statistiku a ověřovat závislosti jevů, nýbrž získat data, zjistit konkrétní volby vybraného vzorku respondentů. Chráška (2007), který se metodologií pedagogického výzkumu zabývá, uvádí, že dotazník je vhodnou metodou k získávání dat pro realizaci výzkumu. Je velmi frekventovanou metodou, která je dána především jeho snadnou konstrukcí. Kladené otázky se mohou vztahovat buď k jevům vnějším nebo vnitřním. Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. Dále uvádí, že úskalím dotazníku je, že nezjišťuje to, jací respondenti skutečně jsou, ale jen to, jak sami sebe vidí.⁴¹ Proto by měla být metodou především doplňující.

⁴⁰ CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4., s. 163-164

⁴¹ tamtéž

4 Mateřské centrum a zámek v Novém Městě nad Metují

4.1 Základní údaje

Mateřské centrum Na zámku o.s. se nachází v Novém Městě nad Metují, v severovýchodní části Královehradeckého kraje, 20 km od státních hranic s Polskem. Obec má k 31. 12. 2011 9783 obyvatel, z toho 458 dětí do 4 let věku⁴². Sídlem občanského sdružení je Husovo náměstí, číslo popisné 1201, budova zámku. MC Na zámku má pronajatý prostor ve velikosti 75 m², k tomu využívá sociální zázemí s vyčleněnou toaletou pro rodiče s dětmi a vstupní chodbu s šatnou. Herna je vybavena hračkami pro děti ve věku od 0 do 5 let, cvičebními a hudebními pomůckami, stoly a židlemi pro společné posezení rodičů a dětí stolky na výtvarné aktivity, kuchyňkou pro přípravu občerstvení a počítačem s připojením na internet. K příležitostným přednáškám v zimních měsících též využívá prostor zámecké galerie. Sdružení je registrováno u Ministerstva vnitra s identifikačním číslem 26675501, u Finančního úřadu v Náchodě s přiděleným daňovým identifikačním číslem CZ26675501. Běžný účet pro správu finančních prostředků má zřízen u Komerční banky a.s. Od roku 2005 je členem Sítě mateřských center o. s. Občanské sdružení spolupracuje s Městem Nové Město nad Metují a je zařazeno do komunitního plánu mezi služby sociální a služby s nimi související. Od roku 2007 má mateřské centrum udělenou sociální právní ochranu dětí pod. č.j. 17335/SV/2007 v rozsahu:

- Poskytování nebo zprostředkovávání rodičům poradenství při výchově a vzdělávání dítěte a při péči o dítě zdravotně postižené
- Pořádání, v rámci poradenské činnosti, přednášek a kurzů zaměřených na řešení výchovných, sociálních a jiných problémů souvisejících s péčí o dítě a jeho výchovou

MC provozuje vlastní webové stránky www.mcnazamecku.net. a vlastní vývěsku ve veřejném prostoru města.

Cílem činnosti je vytvořit a provozovat veřejný prostor, který slouží všestranné pomoci rodině. Herna mateřského centra slouží pro setkávání rodičů na MD a RD a jejich dětí a k nabídce smysluplného využití volného času této sociální skupiny. Aktivity MC jsou zaměřeny také na pořádání zájmových, oddechových a výchovných akcí pro rodinu. Centrum funguje na principu blízkému tzv. principu nízkoprahového zařízení. To v jeho podmínkách znamená, že služby svépomocí poskytuje bez rozdílů pohlaví, sociálního původu nebo etnika

⁴² MĚSTO NOVÉ MĚSTO NAD METUJÍ. *Registr obyvatel*. Nové Město nad Metují, 2012.

a podmínkou užívání služby není pravidelná docházka ani členství v organizaci. Za využívání služeb klient platí jen nízkou finanční částku, v současné době 30 Kč/dospělý a max. 2 děti za dopolední nebo odpolední program, pro pravidelné klienty nabízí permanentku na 10 návštěv za 240 Kč. Členové mají vstup zdarma.

Členskou základnu v současné době tvoří 22 členů, denní návštěvnost herny na pravidelné programy je cca 8 -10 dospělých a 12 dětí, návštěvnost na pravidelné akce je různá dle druhu. Přesný počet je uveden ve výročních zprávách daných let.

4.2 Vznik a stručný vývoj

Popudem pro vznik mateřského centra na malém městě byla moje vlastní aktivita a zkušenost s návštěvami mateřských center v Praze. Na podzim roku 2004 jsem spolu se dvěma maminkami na mateřské dovolené našla zázemí pro hernu budoucího MC na novoměstském zámku pana Josefa Mariana Bartoně - Dobenína. Díky osobnímu kontaktu má centrum až do dnešní doby prostory k využívání zcela zdarma, majitel zámku se dokonce významně podílí na krytí nákladů za topení, spotřeby elektrické energie a vody.

Přípravy k otevření centra obnášely sestavení přípravného výboru ve složení Andrea Krákorová, Věra Plíhalová a Kateřina Janečková a sepsání stanov k založení občanského sdružení, které Ministerstvo vnitra po drobných úpravách schválilo dne 24. září 2004. Ty jsou obsahem přílohy č. 3. Během podzimu 2004 se přípravnému výboru podařilo skromně vybavit hernu a okolní zázemí především díky sponzorskému příspěvku majitele zámku a drobným darům od místních živnostníků. Samy první členky přispěly mnoha věcmi, hračkami a dalším drobným materiálem, takže na slavnostní otevření dne 27. ledna 2005 byla herna připravena k provozu. Toho se zúčastnilo hojně množství návštěvníků, cca 40 rodičů s dětmi a dalších 10 příznivců a zástupců z obecního zastupitelstva.

První ustavující valná hromada členů, která zvolila Radu sdružení a jejího předsedu a místopředsedu se konala 7. října 2004. Předsedkyní byla zvolena Andrea Krákorová, místopředsedkyní Kateřina Janečková, Věra Plíhalová členem Rady. V počátku nebyly kompetence mezi radními přesně rozděleny, ve tříčlenném týmu se řešily záležitosti všeho druhu, časem se předsedkyně starala o finance, místopředsedkyně o propagaci a členka Rady o účetnictví. Společně se sestavoval pravidelný program a první akce pro děti.

V prvním roce svého fungování MC nastavilo svůj pravidelný program na tři dopoledne v týdnu, který se s menšími úpravami udržel až do současnosti. Cílovou skupinou se staly děti od 0 do 4 let, vítány byly ale i jejich starší sourozenci spolu s jejich matkami. Úterý bylo

zaměřeno pro nejmladší děti s programem „Vařeníčko“ – příprava svačinky. Středa byla vyhrazena „Šikulkám“ – děti a rodiče vytvářely výtvary různých barev, tvarů, velikostí a ze široké škály materiálů. Ve čtvrtek na děti čekalo „Cvičení a zpívání“ – pohyb formou hrátek, písniček říkadel a cvičení jógy pro děti. Na tyto pravidelná dopoledne docházelo zhruba 10 maminek a 15 dětí. Provoz a tzv. služby zajišťovaly samy členky (8 členek v 2005) MC dobrovolnou prací, každý den měla na starosti jiná služební maminka, která připravovala program a byla zodpovědná za chod daného dne. Centrum začalo organizovat i mimořádné akce pro děti a rodiče, velmi oblíbenými se staly společné výlety do polské Kudowy-Zdrój s ozdravným pobytem v solné jeskyni. Začalo se s tradicí organizování dne dětí a vánoční besídky, v letních měsících členky a klienty vyjížděly společně za výlety do blízkého okolí. Na základně poptávky začalo centrum organizovat a nabízet přednášky pro rodiče s tématy o zdraví dětí. Již v roce 2005, od 1. března, je Mateřské centrum členem zastřešující Sítě MC.

V dalších letech postupně narůstal objem jak členů MC Na záměcku, tak práce a šíře programů pro klienty.

Zde stručně zmíním jen některé mezníky a zásadní události provozu nad rámec běžné činnosti, které významně ovlivnily vývoj centra do současnosti. Tento přehled slouží k vytvoření si konkrétní představy o tom, co provoz mateřského centra znamená. Hospodaření a financování centra od počátku až po současnost zanalyzuji v dalších kapitolách.

Rok 2006

- mateřské centrum rozšířilo provoz herny o 2 odpoledne, jedno bylo věnováno výtvarným činnostem pro děti i mladšího školního věku, druhé službě pro rodiče - krátkodobému hlídání dětí
- získání první finanční podpory z drobného programu Krajského úřadu Královéhradeckého kraje (KHK) na nákup vybavení herny
- první dotace od Městského úřadu (MÚ) v Novém Městě nad Metují
- částečný provoz v době letních prázdnin – 1x týdně
- přednášky rozšířeny o témata týkající se např. snižování nadváhy dospělých, zdravého životního stylu
- akce rozšířeny o velikonoční prohlídky zámku, návštěvy krytého bazénu, relaxační den pro matky v pohybovém centru, výtvarné dopoledne pro
- první akce ekologického charakteru pro rodiče a děti ve spolupráci se střední školou
- prezentace centra na 1. Spolkovém dni Nového Města nad Metují

- spuštění vlastních webových stránek centra www.mcnazamecku.net
- zorganizování místního happeningu v rámci celostátní akce Síť mateřských center „Jak se žije maminkám s kočárky“

Rok 2007

- provoz herny rozšířen o další odpoledne s programem dramatického kroužku pro nejmenší
- získání 2 dotačních podpor z drobného programu KHK, na akce pro děti a mládež a na provoz centra, získání další finanční podpory z Krajského úřadu odboru sociálního na provoz centra
- získání dotace od MÚ Nové Město nad Metují na nákup osobního počítače, tiskárny a vybavení herny
- první pokus žádosti na dotační program rodinné politiky MPSV s neúspěšným výsledkem
- pravidelné přednášky pro těhotné 1x za měsíc
- pravidelné cvičení pro matky v přilehlých prostorách zámku s hlídáním dětí v herně
- zaměstnání členky Rady na Dohodu o provedení práce k výkonu některých náročnějších činností (vedení peněžního hospodářství, zásobování materiálem, vedení každodenní administrativy) díky dotaci Krajského úřadu Královéhradeckého kraje
- rozšíření přednáškové činnosti o témata rodinných vztahů, první pomoci, syndromu vyhoření, rodinného hospodaření s penězi
- zvýšení počtu společných letních výletů do okolí
- první kulturní výlet na představení do divadla v Hradci Králové
- vycházky do místního kina s promítáním pohádek pro nejmenší
- první víkendová rodinná akce „Spinkáme pod stanem“
- uspořádání regionálního setkání mateřských center královéhradeckého kraje v reprezentačních prostorách zámku ve spolupráci se Sítí MC
- účast centra na 2. Spolkovém dni, účast na akci Dětský Silvestr ve spolupráci s MÚ Nové Město nad Metují
- navázána spolupráce s místními základními a středními školami, společné akce ke Dni matek a pomoc při organizaci vánoční besídky
- studenti 2 středních škol vykonávají celoročně svou odbornou praxi v MC
- ve spolupráci s místním Domem dětí a mládeže organizace kurzů práce na počítači pro matky spojené s hlídáním dětí

- udělení sociálně právní ochrany dětí Krajským úřadem Královéhradeckého kraje

Rok 2008

- zaměstnání členky Rady na stálý pracovní poměr 0,5 úvazku na činnosti nad rámec povinností služební maminky (vedení peněžního hospodářství, zásobování materiálem, vedení každodenní administrativy, komunikace s účetní firmou, zpracování propagačních materiálů) díky úspěšnému získání dotace MPSV
- opětovné získání 2 dotačních podpor z drobného programu KHK, na akce pro děti a mládež a na provoz centra
- získání dotace od MÚ Nové Město nad Metují na nákup sportovního vybavení a hraček pro děti
- neúspěšné žádání o dotaci u Nadace Procter&Gamble
- zúžení odpoledního provozu herny na 2 odpoledne, výtvarné činnosti a hlídání dětí
- přednášky rozšířeny o témata sociální politiky a psychologie
- první návštěva starostky města v herně, spojená s besedou nad aktuálními problémy rodičů ve městě
- první týdenní příměstský tábor „Zámecká školka“ pro nejmenší děti v době letního uzavření mateřských škol v Novém Městě nad Metují
- účast na 3. Spolkovém dni a Dětském Silvestru ve spolupráci s MÚ Nové Město nad Metují
- organizace prvního Dětského bazárku, burzy dětských věcí pro veřejnost
- pokračovala spolupráce se školami, rozšířena o další místní střední školu, jejíž studenti pomáhali při organizaci dětského dne
- první akce s přespáním dětí v herně MC „Spinkáme na záměčku“

Rok 2009

- opětovné získání dotace MPSV na provoz centra a udržení tak zaměstnance na 0,5 úvazku
- získání dotace od MÚ Nové Město nad Metují na vybavení herny
- získání finančního daru od firmy Hartman Rico a.s. na vybavení herny
- druhý ročník příměstského tábora „Zámecká školka“ rozšířen o další týden v době letního uzavření mateřských škol v Novém Městě nad Metují
- organizace a nabídka kurzu lyžování „Dračí lyžařská školka“ ve spolupráci s agenturou ZAZO
- navázání stálé spolupráce s vzdělávací agenturou ZAZO pro akce centra

- rozšíření nabídky pravidelné činnosti o Herní klub deskových a karetních her pro školní děti a jejich rodiče
- přednášková činnost rozšířena o témata předškolního vzdělávání a prezentace firmy vyrábějící zdravou kosmetiku pro dospělé a děti
- nárůst mimořádných akcí pro děti a rodiče na počet 23 akcí za rok

Rok 2010

- oslava 5. letého výročí činnosti občanského sdružení s prezentací činnosti za uplynulá léta a programem pro bývalé a současné členy sdružení, sponzory a partnery, spolupracující organizace a zástupce obce
- navýšení úvazku zaměstnance MC na 0,75 díky získání vyšší dotace z MPSV
- znovuzískání dotace KHK z programu prarodinných aktivit na provoz
- získání dotace od MÚ Nové Město nad Metují na provoz a vybavení herny a na provoz Herního klubu z programu prevence rizikového chování
- opětovné získání finančního daru od firmy Hartman Rico a.s. na vybavení herny
- nárůst přednášek pro rodiče na 25 za rok, nový cyklus přednášek o alternativních metodách výchovy dětí
- organizace podzimního i jarního Dětského bazárku pro veřejnost
- první víkendový pobyt rodiny v rámci Herního klubu
- akce pro děti ve stejném rozsahu jako v roce 2009
- další akce s přespáním dětí v herně MC „Spinkáme na záměčku“ na podzim a na jaře
- třetí ročník příměstského tábora „Zámecká školka“ v rozsahu 2 týdnů v době letního uzavření mateřských škol v Novém Městě nad Metují

Rok 2011

- snížení úvazku zaměstnance zpět na 0,5 úvazku díky nižší částce dotace z MPSV od července 2011
- znovuzískání dotace z KHK programu prarodinných aktivit na provoz a vybavení
- získání dotace od MÚ Nové Město nad Metují na provoz a vybavení herny
- opětovné získání finančního daru od firmy Hartman Rico a.s. na vybavení herny
- získání finančního daru od místního podnikatele - fyzické osoby Jiří Krýda
- druhý Herní víkend pro rodiny v rámci pravidelného Herního klubu
- čtvrtý ročník příměstského tábora „Zámecká školka“ v rozsahu 3 týdnů v době letního uzavření mateřských škol v Novém Městě nad Metují

- změna provozní doby na 4 dopoledne a 2 odpoledne v týdnu, pondělní dopoledne vyhrazeno rodičům s kojenci a batolaty
- rozšíření nabídky přednášek o lekce ručních prací
- v rámci pravidelného Herního klubu organizace 2 soutěží v deskových hrách pro děti i dospělé z veřejnosti
- navázání spolupráce s gymnáziem v Náchodě na akci Dne dětí
- zapojení se do projektu Krok k zaměstnání Sítě MC – poskytování prostoru k bezplatnému poradenství pro rodiče po MD a RD spojené s hlídáním dětí⁴³

Rok 2012, leden – červen s výhledem do konce roku

- získání dotace z programu MPSV na částečnou úhradu mzdových nákladů 0,5 úvazku zaměstnance sdružení
- znovuzískání dotace k KHK programu prarodinných aktivit na provoz
- získání dotace z MÚ na provoz centra, na úhradu některých nákladů provozu příměstského tábora a získání dotace z programu prevence rizikového chování na Týden bezpečnosti v dopravě
- zahájení celoročního projektu přednášek a akcí s tématem „Cesta k dobrým vztahům“
- uspořádání Týdne bezpečnosti v dopravě „Sláva nazdar výletu, bez úrazu už jsme tu“ – cyklus akcí zaměřených na bezpečnou rodinnou cyklistiku
- nabídka pátého ročníku příměstského tábora „Zámecká školka“ v rozsahu 3 týdnů v době letního uzavření mateřských škol v Novém Městě nad Metují
- příprava nabídky kurzů angličtiny pro rodiče a děti, rozšířit nabídku společných výletů
- uplatňování fundraisingových metod na opětovné získání sponzorů k pokrytí nákladů na provoz
- udržení kvality a profesionality provozu herny a zvýšení atraktivnosti akcí pro děti a rodiče
- získání více nových aktivních členů pro sdružení

⁴³ Srov. MATEŘSKÉ CENTRUM NA ZÁMEČKU O.S. *Mateřské centrum Na zámku: Výroční zpráva 2005 - 2011*. Nové Město nad Metují

4.3 Zdroje financování a jejich analýza, využívané metody fundraisingu a jeho zhodnocení

4.3.1 Členské příspěvky

Tak jako u většiny mateřských center jsou základními příjmy financování činnosti sdružení MC Na zámečku členské příspěvky a výnosy z vlastní činnosti, tzv. pobytné. Povinnost členského příspěvku je zakotvena ve stanovách sdružení a jeho zaplacením se fyzická nebo právnická osoba stává členem.

Jeho výši navrhuje Rada sdružení a odhlasovává valná hromada. V roce 2008 odsouhlasila valná hromada tři varianty členství, které platí do dnešní doby. Aktivní člen sdružení platí příspěvek 500 Kč ročně a již neplatí žádné pobytné ani vstup na mimořádné akce. Jeho statut aktivního člena je podmíněn povinností pomáhat a zapojovat se do služeb. Pasivní člen platí příspěvek o 100 Kč vyšší, ale již se nemusí aktivně podílet na chodu mateřského centra a mimo pobytného na další akce platí to, co klient. Rodinné členství je nabízeno aktivním rodinám, které využívají služeb centra a chtějí na jeho činnost přispět vyšším obnosem. Tímto členstvím se motivuje angažovanost otců a ostatních členů rodiny pro práci ve sdružení.

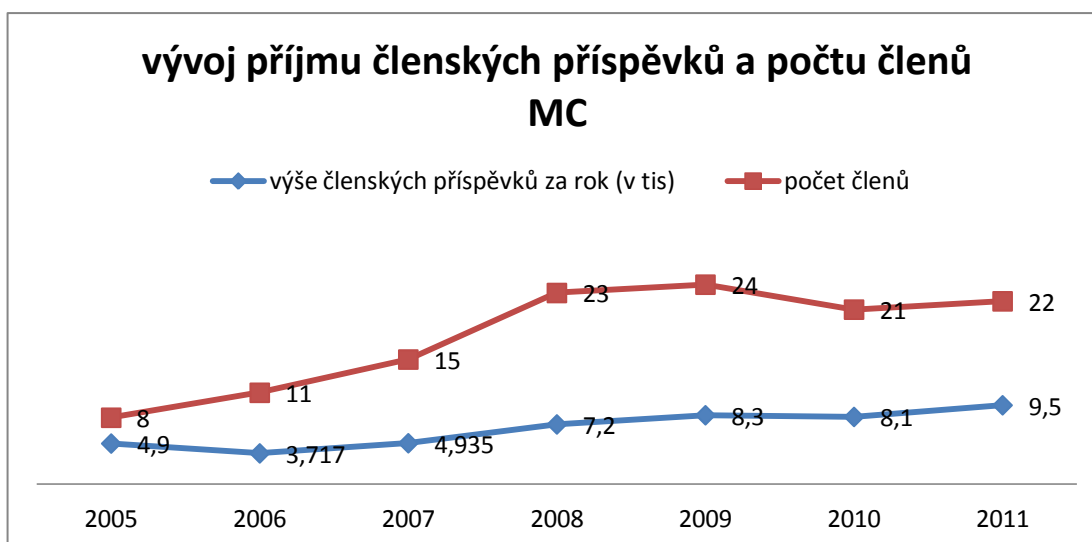
Pro přehlednost uvádím výše členských příspěvků do tabulky.

rok	výše členského příspěvku v Kč/ročně	
2005	700	
2007	500	
2008 - 2012	500	aktivní člen
	600	pasivní člen
	700	rodinné členství

Obr. 3 Výše členských příspěvků MC Na zámečku

Pramen: vlastní - Zápisy z Valných hromad MC Na zámečku o.s.

Jelikož se počet členů sdružení rok od roku mění, mění se i celková výše vybraných členských příspěvků. V následujícím grafu demonstřuji vývoj příjmu členských příspěvků v souvislosti s nárůstem nebo poklesem počtu členů v letech 2005 – 2011. Údaje z posledních let ukazují, že stoupá obliba rodinného členství na úkor členství individuálního. Většina uchazečů o členství volí aktivní členství, pasivní členství nezvolil dosud nikdo i přesto, že velká část tzv. aktivních členů se angažuje velmi málo a důvodem je spíše rozdíl v částce.



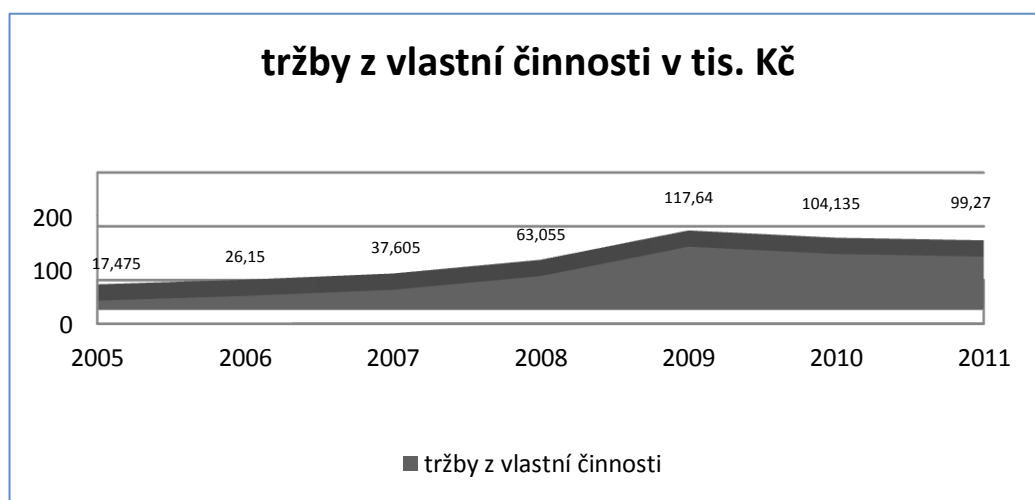
Obr. 4 Vývoj příjmu členských příspěvků a počtu členů MC v letech 2005 – 2011

Pramen: vlastní

4.3.2 Tržby z vlastní činnosti

Vstupné do herny, tzv. pobytné na pravidelné dopolední a odpolední programy je v současné době stanoveno na 30 Kč za dospělou osobu s dětmi. To spolu s dalším vybraným vstupným z pravidelných a mimořádných akcí, které se pohybuje v rozmezí od 30 do 50 Kč za účastníka akce, tvoří **tržby z vlastní činnosti**.

V dalším grafu demonstruji nárůst těchto tržeb v průběhu let.



Obr. 5 Nárůst tržeb z vlastní činnosti v průběhu let

Pramen: vlastní

Nárůst tržeb měl od počátku existence sdružení vzrůstající tendenci, největšího vrcholu dosáhl v roce 2009. Z Výroční zprávy 2009 je možno vydedukovat, že tento fakt vznikl větším nárůstem ve vlastní činnosti centra. V tomto roce MC zorganizovalo mnoho zajímavých akcí, včetně nového kurzu lyžování pro děti – Dračí lyžařská školka, který spolu s příměstským táborem přinesl další zdroje tržeb. Např. celková účast na akcích pro děti byla v tomto roce 459 dětí a 233 dospělých.⁴⁴ Naopak v dalších letech tržby z vlastní činnosti mírně klesají, což je projevem menší návštěvnosti akcí, v roce 2011 je dětských účastníků už jen 389 a 231 dospělých.⁴⁵ Důvodem je nejspíše ekonomická krize ve společnosti nebo je třeba zvážit atraktivnost nabídky akcí. To jasně dokazuje, že získávání peněz vlastní činností je prostorem pro zlepšení.

4.3.3 Dotace a granty

Významným zdrojem financování je již od počátku existence sdružení **příjem z dotací a grantů**. Jak jsem již stručně vypsala v podkapitole 3.1, aktivita zakládajících členů směřovala k získávání zdrojů ze státního sektoru. O první dotaci centrum úspěšně zažádalo u Krajského úřadu Královohradeckého kraje (KHK) z tzv. drobného programu na akce pro děti a mládež ve volném čase v roce 2006. Částka 20 000 Kč pokryla výdaje na pořízení prvního vybavení pro děti a rodiče do herny. Stejným způsobem pomohla i podpora z Města Nové Město nad Metují ve formě věcného daru – městská mateřská škola věnovala centru vyřazené židličky a stoly do herny, která ale nebyla nikde vyčíslena. V dalších letech se sdružení dařilo získávat dotace a dary jak KHK, programů volnočasových aktivit pro děti a mládež a sociálních programů pro rodinu, tak z městského rozpočtu. Poprvé v roce 2008 sdružení úspěšně zažádalo na Ministerstvu práce a sociálních věcí z dotačního programu na podporu rodiny a dostalo částku 117 905 Kč, která byla primárně určena na pokrytí mzdových nákladů 0,5 úvazku zaměstnance sdružení.

⁴⁴ Srov. MATEŘSKÉ CENTRUM NA ZÁMEČKU O.S. *Mateřské centrum Na zámečku: Výroční zpráva 2009*. Nové Město nad Metují

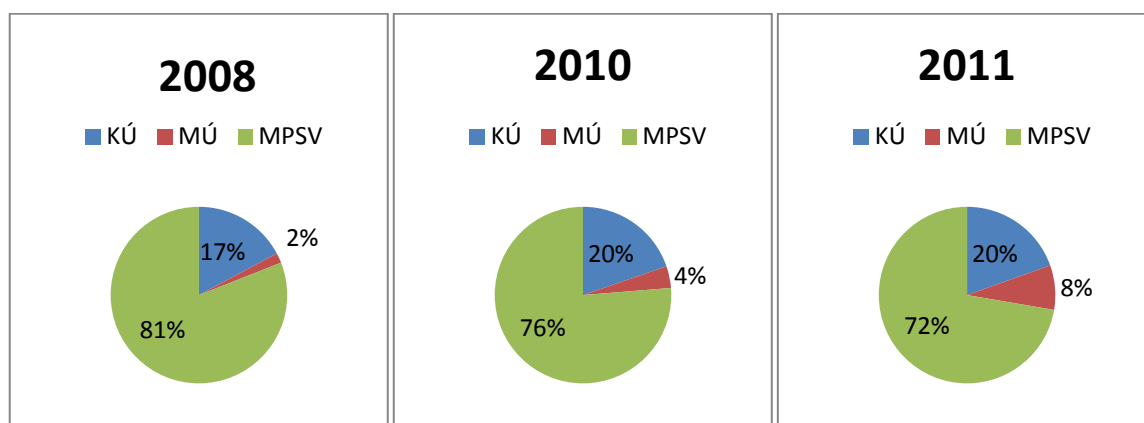
⁴⁵ Srov. MATEŘSKÉ CENTRUM NA ZÁMEČKU O.S. *Mateřské centrum Na zámečku: Výroční zpráva 2011*. Nové Město nad Metují

V následující tabulce uvádím výčet zastoupení různých druhů dotací v letech 2005-2011.

zastoupení druhů dotací v průběhu let							
dotace v tis. Kč/rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
KÚ	20	15	60	25	0	37	24
MÚ	0	1	19,5	2,683	15	7,5	10
MPSV	0	0	0	117,904	105,352	143,179	88,801
dotace celkem	20	16	79,5	145,587	120,352	187,679	122,801

Obr. 6 Zastoupení druhu dotací v průběhu let

Pramen: vlastní



Obr. 7 Procentuální zastoupení dotací ve vybraných letech

Pramen: vlastní

Z přehledu je těžké jednoznačně určit vývoj v získávání dotačních titulů. Svou roli zde sehrává několik faktorů:

1. zda jsou v daném roce vypsány vhodné dotační programy pro účely mateřského centra – např. v roce 2009 centrum na KHK nežádalo, dotační program byl úzce specializován na sociální služby a vyhlášen v krátkém termínu
2. zda je žádost kladně hodnocena a v jaké části vůči požadované je dotace přidělena
3. konkurence ostatních žádostí
4. objem celkových finančních prostředků určených na daný dotační titul a maximální výše dotované částky na žádost

Za zmínku ale stojí pár zajímavých faktů. Jak je vidět z tabulky, v roce 2007 se podařilo získat z dotace KHK největší částku (60 tis.), což bylo způsobeno současným vypsáním dotačních programů jak na odboru volnočasových aktivit dětí a mládeže, tak na odboru sociálním. V dnešní době jsou vypsány specializované programy pro organizace podporující

rodiny jen na odboru sociálním a dvojí žádání již není možné. Na výšečovém grafu roku 2011 je vidět tendence k většímu záběru dotací z kraje a obce na celkovém objemu, což podporuje trend přenášení odpovědnosti za financování malých NO z fondů státního rozpočtu na obce a kraje.

4.3.4 Sponzorské dary

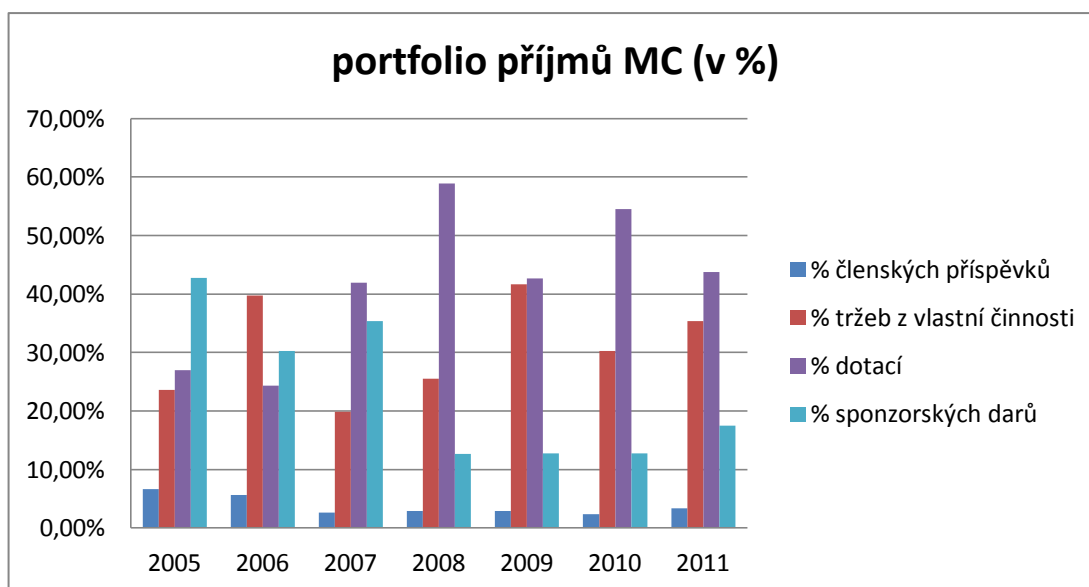
Posledním význačným zdrojem financování mateřského centra jsou **sponzorské dary**. Určitou jistotou, na kterou v této oblasti může sdružení spoléhat, je každoroční sponzorský dar majitele zámku na úhradu nájemného za užívání prostoru herny a dar na částečnou úhradu nákladů na spotřebu plynu, elektrické energie a vody. Další drobnější dary tvoří většinou věcné dary vyčíslené v darovacích smlouvách od místních živnostníků a podnikatelů. Ty jsou získávány díky jejich spřízněnosti se sdružením nebo oslovením „fundraiserů“ z řad členů. Pro malé sdružení, které má lokální význam, je velmi těžké získávat individuální sponzorské dary z větších firem, z hlediska reklamy a marketingu firmy nejsou tato sdružení pro firmy zajímavá. Přesto se sdružení v některých letech dařilo a stále daří získávat menší finanční prostředky z grantových programů firem. Příkladem je grantový program firmy Hartman Rico a.s. nebo Danone a.s. nebo grantový program pro mateřská centra firmy Procter&Gamble, který byl k dispozici v letech 2004 -2008.

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
výše sponzorských darů v tis.Kč	31,619	19,868	67,129	31,437	36	44	49

Obr. 8 Výše sponzorských darů v průběhu let

Pramen: vlastní

V následujícím grafu názorně demonstují procentuální podíl jednotlivých typů příjmů na celkovém objemu příjmů.



Obr. 9 Portfolio příjmů

Pramen: vlastní

Je patrné, že dotace tvoří největší podíl na financování mateřského centra a ukazují poměrně nezdravou závislost na dominantním zdroji, který je ale nestabilní. V případě, že státní sektor v jednom roce radikálně sníží svoji podporu NO, může se mateřské centrum dostat do finančních problémů. Nutno ale dodat, že největší část z nich – dotace MPSV je plně využívána na pokrytí mzdových nákladů a s provozem herny tedy přímo nesouvisí. V případě ztráty tohoto zdroje by se mateřské centrum muselo vrátit na systém zcela dobrovolné práce členů a zaměstnance propustit.

Na druhé straně je vidět, že členské příspěvky, které jsou základem každého sdružení, nehrají v hospodaření organizace přílišnou roli, ale mají spíše psychologický význam. Člen svou povinností platit příspěvek jednak cítí, že organizaci pomáhá a jednak cítí, že může uplatňovat svoje právo účasti a spolurozhodování na chodu sdružení. Dále graf dobře demonstruje podíl tržeb z vlastní činnosti jako zdroje financování. Jejich relativně stejné procento v průběhu let dokazuje, že centrum má při kumulaci tržeb své hranice, a aby si uchovalo status neziskovosti a nevýdělečnosti, musí své ceny pro klienty udržovat v přijatelné míře tak, aby bylo dostupné široké veřejnosti a nestávalo se „podnikem drahých služeb“.

4.3.5 Shrnutí a návrhy

Mateřské centrum Na zámečku je i přes nevelkou členskou základnu schopné vícezdrojového financování své činnosti. Do budoucnosti se bude muset ve svém strategickém plánu zaměřit na jeho vyváženější poměrné zastoupení. Sdružení cítí, že na

tomto poli bude muset v příštích letech vyvinout větší úsilí a pokusit se žádat s připravenými projekty na institucích typu RWE nebo ČSOB z jejich grantových programů. Díky novým metodám, jako např. zorganizováním **místní benefiční akce nebo osobní apelací u individuálních dárců** může získat značné a stabilní množství finančních prostředků z veřejnosti, a to i ze soukromo-podnikatelského sektoru. Centrum neplánuje organizovat **veřejné sbírky**, ale variantou, kterou často využívá, je možnost dobrovolného příspěvku do volných kasiček umístěných na mimořádných akcích centra. Tyto prostředky jsou pak využívány na nákup hraček a vybavení herny.

Deficitem při získávání nových zdrojů příjmů je v MC Na zámečku také lidský faktor. Jak uvádí Šedivý (2011), organizace ke svému fungování potřebuje tři zdrojové oblasti:

1. finance
2. zázemí, služby a materiál
3. **lidi – členové statutárních orgánů, vlastní zaměstnanci, dobrovolníci, externí pracovníci**⁴⁶

Lidské zdroje k zajišťování financí jsou v tak malé organizaci, která je navíc založena na amatérské svépomoci a práci dobrovolníků, velkým problémem. Většina fundraisingové aktivity vychází ze 3 lidí, členů Rady sdružení, přičemž 2 z nich pracují mimo organizaci na plný úvazek a mateřskému centru se věnují ve volném čase. Ostatní členové se aktivitám tohoto druhu vyhýbají, buď jsou neznalí problematiky, nebo nemají zájem, chuť a čas. Na příští rok ale sdružení plánuje motivovat a vyslat některé zájemce z řad členů na vzdělávání o fundraisingu, které pravidelně nabízí Síť MC v Praze. O hledání profesionálního fundraisera zatím sdružení neuvažuje, pro tak malé sdružení není tato pozice reálná.

4.4 Analýza jednotlivých nákladů na provoz

Efektivní hospodaření s financemi neznámá pouze zaměřit se na získávání peněz ale umět s nimi dobře hospodařit a účelně je vynakládat. V úvodu této kapitoly zmíním důležité výdaje na provoz, o příjmech zevrubně pojednávám v kapitole 3.1.

4.4.1 Mzdové náklady

Hlavní náklady mateřského centra představují v současné době **mzdové náklady**, jednak na hrubou mzdu zaměstnance s 0,5 úvazkem a s tím spojené zákonné sociální a zdravotní

⁴⁶ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6. s. 39

pojištění a jednak na úhradu drobných dohod o provedení práce pro externí spolupracovníky. Tento náklad vznikl v závislosti na získání dotace z MPSV v letech 2008 – 2012. Mzdové náklady v průměru činí 50 % celkových nákladů organizace. Na jedné straně tím zdroj financí umožnil zřídit placené místo pro aktivní členku Rady, ale na druhé straně vznikl závazek zaměstnaneckého poměru. Podání každoroční žádosti je nutné a nejistota opětovného získání zdroje na pokrytí mzdy představuje pro sdružení riziko dodržení závazku. Na druhé straně, práce stálého zaměstnance zajišťuje kontinuitu a profesionálnější služby pro klienty.

4.4.2 Materiálové náklady

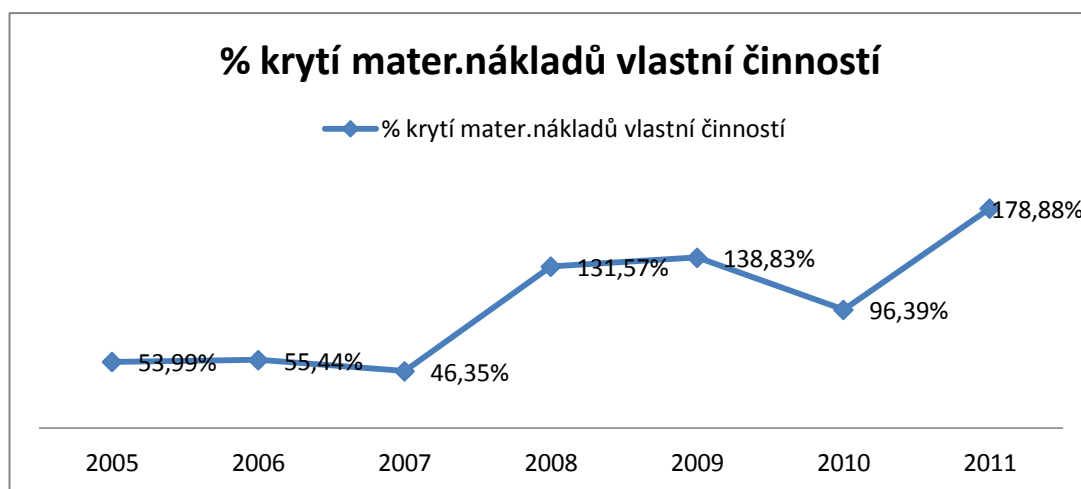
Materiálové náklady jsou přímo spojeny s vlastní činností sdružení. Jsou to především náklady spojené s výdaji na pořízení výtvarného materiálu, hraček a jiného vybavení herny, nemalý výdaj představují i odměny pro děti na akce. V současné době sdružení dodržuje zásadu, že na běžné materiálové náklady si musí vydělat, tzn. musí je pokrýt z tržeb za pobytné a vstupné z akcí, event. je kryje ze sponzorských darů. Značný objem nákladů na odměny pro děti je kryt právě věcnými dary od pravidelných sponzorů.

Pro ilustraci vývoje uvádím tabulku s výčtem materiálových nákladů a výnosů z vlastní činnosti za roky 2005 – 2011 s názorným grafem.

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
tržby z vlastní činnosti	17,475	26,15	37,605	63,055	117,64	104,135	99,27
materiálové náklady	32,37	47,169	81,131	47,924	84,738	108,035	55,495
% krytí mater.nákladů vlastní činností	53,99%	55,44%	46,35%	131,57%	138,83%	96,39%	178,88%

Obr. 10 Výčet materiálových nákladů a výnosů z vlastní činnosti v průběhu let

Pramen: vlastní



Obr. 11 Procentuální krytí materiálových nákladů vlastní činností

Pramen: vlastní

4.4.3 Služby

Náklad **nájemného** je na základě nájemní smlouvy s majitelem prostor herny na zámku konstantní částkou 20 000 Kč za kalendářní rok. Na jeho úhradu každý rok sdružení dostává od majitele dar ve stejné výši. Tento proces „výměny peněz“ je do jisté míry oboustranně výhodný. Sdružení má uzavřenu oficiální nájemní smlouvu na využívané prostory a tím může vykazovat náklady na jejich vybavení. Dále tím, že má oficiální sídlo, působí důvěryhodně před dalšími institucemi (nájemní smlouva se dokládá i k žádostem o dotace ze státních rozpočtů). Pro pronajímatele je dar neziskové organizaci odpočitatelnou položkou ze základu daně z příjmu.

Náročnější položkou jsou ale stále rostoucí **náklady na spotřebu energií**, zejména náklady na vytápění herny. Cena plynu stále stoupá a k pokrytí nákladů sdružení každý rok hledá zdroje. Sdružení vychází vstříc majitel prostor, který každý rok přispívá darem ve výši zhruba poloviny celkové částky. Druhou polovinu sdružení většinou požaduje v dotacích z MPSV, kraje nebo obce, kde je potřeba při vyúčtování dokládat základní náklady na provoz. Bohužel není v moci sdružení snižovat tyto náklady úsporou, jejich výše je dána poměrným rozdělením celkových nákladů na vytápění zámku dle rozlohy místnosti (herny) nájemce.

V poslední řadě jsou to **ostatní náklady na služby**, se kterými musí ve svém rozpočtu sdružení počítat. Pod tímto pojmem se skrývají např. náklady na účetní služby. Již od počátku fungování mateřského centra se RS rozhodla přenechat zpracování účetnictví organizace externí účetní firmě. Nicméně i s tou je sjednána sponzorská cena za vedení účetnictví a

mzdové agendy v částce pouze 7 000 Kč za rok.⁴⁷ Další nákladovou položkou jsou telefonní poplatky a náklady na propagaci (tisk a kopírování propagačních letáků, platba za webovou doménu apod.) Výše těchto výdajů je v zásadě po celá léta stejná, nepatrně se mění výdaje na propagaci v závislosti na počtu pořádaných akcí. Výdaje na vzdělávání můžeme rozdělit na ty, které souvisí s placením kurzů pro zaměstnance a na ty, které mateřské centrum organizuje pro klienty, tzv. přednášky a semináře. Výše těchto výdajů je opět konstantní nebo se úměrně rovná počtu vzdělávacích akcí. Na některé náklady na služby sdružení žádá dotace zejména z krajských a obecních zdrojů.

4.4.4 Shrnutí a návrhy na zlepšení

Nákladové položky mezd a materiálu jsou pro sdružení vzhledem k jejich každoroční výši nejnáročnějšími. Tím, že mzdy tvoří cca 50 % celkových nákladů organizace, zavazují sdružení k ustavičnému hledání zdrojů jen na pokrytí práce zaměstnance, což je náročné a zcela nesouvisí s naplňováním poslání organizace. Materiálové náklady se již daří v posledním roce dobře krýt tržbami z vlastní činnosti. Jednou variantou řešení je, že organizace by do budoucna neměla zvětšovat úvazek zaměstnance, ale naopak hledat lidské zdroje v dobrovolné práci členů. Nebo se nabízí druhá varianta, a to naopak investovat do profesionality, najít dalšího schopného pracovníka, který bude sdružení přinášet podněty i nové možnosti financování. Ostatní nákladové položky se jeví jako poměrně fixní a kromě vlivu cen na energie jsou každý rok konstantní.

4.5 Analýza celkového zhodnocení hospodaření

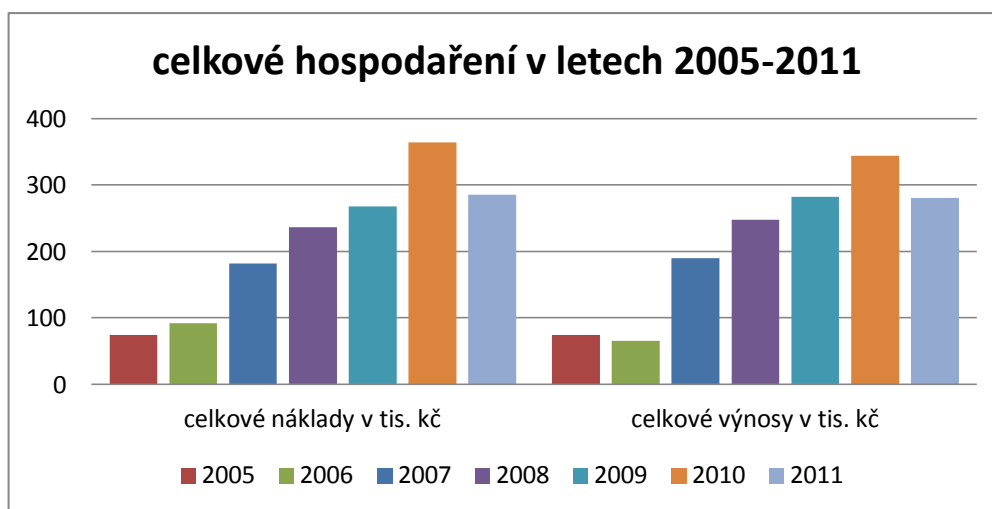
Z následující tabulky a grafu lze vyčíst, jak probíhalo hospodaření v 2005 - 2011.

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
celkové náklady v tis. Kč	74,08	92,246	181,764	236,433	267,918	364,272	285,092
celkové výnosy v tis. Kč	73,996	65,736	189,609	247,284	282,298	343,926	280,58
celkový zisk v tis. Kč	-0,084	-26,51	7,845	10,851	14,38	-20,346	-4,512

Obr. 12 Přehled hospodaření

Pramen: vlastní

⁴⁷ Sdružení vede účetnictví v plném rozsahu dle zákona č. **zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, ve znění pozdějších předpisů.



Obr. 13 Celkové náklady a výnosy v průběhu let

Pramen: vlastní

4.5.1 Shrnutí problematiky celkového hospodaření a návrhy na zlepšení

Z výše uvedeného vyplývá, že i hospodaření malého občanského sdružení může být poměrně komplexní záležitostí, daleko více ovlivnitelné vnějšími faktory než jiný podnikatelský subjekt. Šedivý a Medlíková (2011) vysvětlují, že přesné řízení cash-flow je v neziskové organizaci téměř nemožné, je těžké cokoliv předpovídat. Organizace jsou závislé na dotacích, grantech a darech a teprve pak na příjmech z vlastní činnosti. Na dotace a dary mají dopad externí vlivy – politika, změny v myšlení potencionálních dárců, změny v nařízení úřadů apod., které nemůže malé občanské sdružení ovlivnit.⁴⁸ Tato nestabilita a následná nevyrovnanost hospodaření je u sledovaného občanského sdružení zřejmá v letech počátku existence (2005 -2006), kdy centrum ještě nedokázalo odhadovat a rozpočtovat a spíše se orientovalo na propagaci a získání klientely i za cenu vyšších materiálových nákladů a nákladů na služby. Dotace v roce 2006 tvořila pouze 25% příjmů, což je nejméně za celou existenci sdružení, naopak výnosy z vlastní činnosti dosahovaly skoro 40% - úrovně, kterou sdružení dosáhlo opět až v roce 2009. Ty ale nepokryly velké materiálové náklady. Rok 2009 byl výjimečně úspěšným rokem. Centrum uskutečnilo mnoho akcí pro veřejnost, zvýšila se návštěvnost a tržby dosáhly 42% příjmů. Naopak rok 2010 byl účetně ztrátový. Vzrůstající cena za energie bohužel převýšily rozpočet, došlo k větším výdajům za materiál a vzrůstu mzdových nákladů, to vše i díky přebytkům z minulých let. Získané dotace pokryly pouze

⁴⁸ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6. s. 86-87

vysoké mzdové náklady. To vedlo k tomu, že sdružení muselo v roce 2011 snížit z 0,75 úvazku zaměstnance na 0,5 úvazku a mohlo si dovolit zaměstnat méně externích pracovníků. V roce 2011 se sice podařilo částečně snížit ztrátu z minulého roku, ale stále se nedaří končit vyrovnaným hospodařením. Na vzrůstající provozní náklady, především energie bude muset centrum do budoucna hledat další zdroje financování, tak jak jsem zmínila v kapitole o možnostech fundraisingu mateřského centra.

4.6 Řízení organizace

Řízení občanského sdružení Mateřské centrum Na zámečku je v základu ošetřeno ve stanovách organizace. Ty příkládám do přílohy č. 2.

Ty upravují v článku VI **orgány sdružení, jimiž jsou valná hromada (VH) a rada sdružení (RS).**

V článku VII je stanoveno, že **VH je nejvyšším orgánem** a tvoří ji všichni členové. Svolává ji RS vždy alespoň 1x ročně nebo, když o to požádá alespoň třetina členů. Pravomocemi VH jsou rozhodování o změnách stanov, schvalování úkolů sdružení pro příslušné období, schvalování výroční zprávy, rozpočtu a roční závěrky hospodaření, rozhodování o výši členských příspěvků a termínu jejich splatnosti. Také rozhoduje o zrušení členství a zániku sdružení, volí a odvolává členy RS.

Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů. Valná hromada rozhoduje na základě hlasování. Hlasovací právo členů sdružení je rovné. O změně a doplnění stanov sdružení, o zrušení sdružení rozhoduje valná hromada dvoutřetinovou většinou všech členů, v ostatních věcech rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů..

V článku VIII je stanoveno, že **rada sdružení je výkonným orgánem sdružení**, který za svou činnost odpovídá valné hromadě. RS řídí činnost sdružení v období mezi zasedáními valné hromady. Rada sdružení zodpovídá za celkové hospodaření sdružení a předkládá návrh výroční zprávy, rozpočtu a roční závěrky valné hromadě ke schválení. Má nejméně 3 členy, předsedu, místopředsedu a člena rady. Radu svolává předseda, v jeho nepřítomnosti místopředseda, nejméně 2x ročně. Rada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina jejich členů, rada rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů. Předseda a místopředseda rady sdružení zastupují sdružení navenek a jednají jeho jménem. Předseda i místopředseda jednají za sdružení samostatně. RS především koordinuje činnosti sdružení, volí ze svých členů předsedu a místopředsedu, svolává VH, pro jejíž rozhodnutí zpracovává podklady a také rozhoduje o přijetí za člena sdružení. Jestliže se přes opakované nejméně trojí

svolání v průběhu 6 měsíců nesejde usnášeníschopná valná hromada, přebírá její pravomoci rada sdružení.⁴⁹

4.6.1 Shrnutí problematiky řízení

Ze Stanov tedy vyplývá, že organizaci řídí její statutární zástupci, t.j. **předseda a místopředseda sdružení**. V praxi se ale osvědčilo rozhodování na úrovni Rady sdružení, která se schází k pracovním schůzkám min. 1x měsíčně. Mezi členy RS jsou pravomoci rozděleny – viz. *Obr. 14 Organizační struktura MC Na zámečku*. Kontrolu organizace zajišťuje VH členů organizace. V praxi se osvědčilo svolání Valné hromady alespoň 2x ročně, kdy se všichni členové zároveň vyjadřují k programu, hospodaření a plánu činnosti do budoucna a hlasují o změnách. Zároveň ale pravidelně probíhají pracovní schůzky RS s přizváním aktivních členů nad aktuálními záležitostmi.

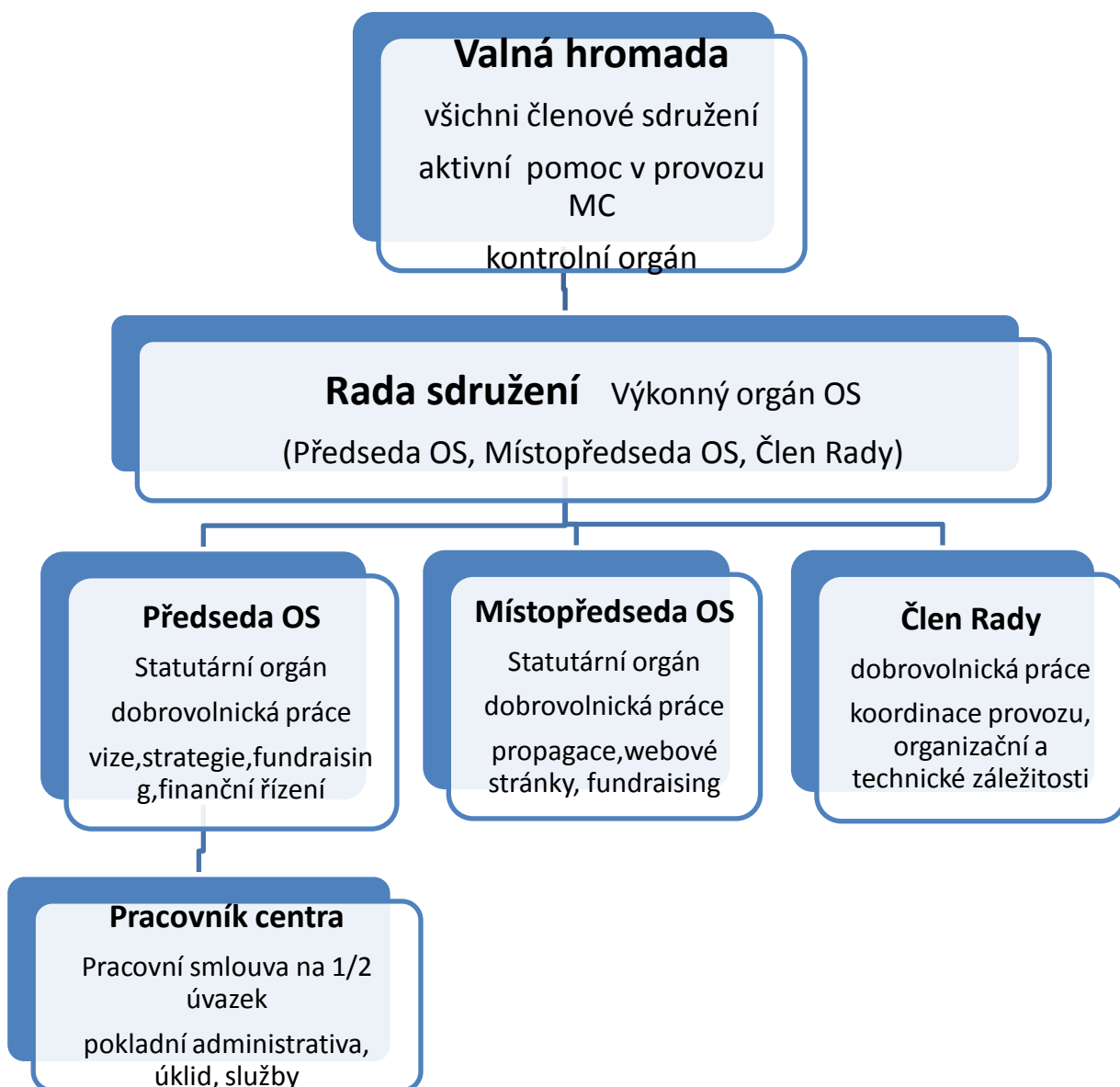
Specifikem v řízení je podřízenost zaměstnance sdružení předsedovi sdružení. Předseda zaměstnance úkoluje a kontroluje, zároveň schvaluje jeho odměnu. Zaměstnanec má v náplni práce vést pokladní administrativu, dodávat podklady účetní firmě, vést knihu členů a držet službu v centru 1x týdně, zásobovat hernu a koordinovat akce. Zároveň řeší připomínky a stížnosti za stany klientů, pokud není schopen tyto řešit sám, předá záležitost předsedkyni nebo místopředsedkyni MC, které ji dle závažnosti řeší s ostatními členy MC. Objem práce, který zastane zaměstnanec je velký a často přesahuje jeho úvazek, v podstatě se počítá i s jeho dobrovolností. Nicméně bez zaměstnance by centrum nebylo schopno pokrýt penzum práce a nabídnout škálu akcí jen dobrovolnou prací. Úskalím řízení mateřského centra je fakt, že většina práce je dobrovolného charakteru a problémy řešeny neformálním způsobem, což někdy představuje horší zpětnou kontrolu a vymahatelnost plnění úkolu, který na sebe dobrovolně vzal řadový člen MC.

Další rezervou v řízení chodu sdružení je, že většina práce se nedeleguje na řadové členy a zůstává na zodpovědnosti Rady, tzn. 3 lidi. Důvodem je malý zájem klientů o členství a aktivní pomoc, trendem posledních let je v tomto ohledu nárůst platících klientů, kteří očekávají služby a nechtějí se angažovat.

⁴⁹ MATEŘSKÉ CENTRUM NA ZÁMEČKU. *Stanovy občanského sdružení Mateřské centrum Na zámečku*. Nové Město nad Metují, 2004.

Organizační schéma občanského sdružení

Mateřské centrum Na záměčku



Obr. 14 Organizační struktura Mateřského centra Na záměčku o.s.

Pramen: vlastní

4.7 Dotazníkové šetření

Na problematiku řízení navazuje kvantitativní výzkum dotazníkovým šetřením. Jako metodu výzkumu jsem si zvolila dotazník, který obsahoval 3 uzavřené otázky s možnostmi výběru. Výzkumným souborem bylo 62 matek s malými dětmi účastníci se akce MC pro veřejnost – Dne dětí, dne 31.5. 2012, které souhlasily s vyplněním anonymního dotazníku. Distribuci dotazníků i sběr dat jsem zajišťovala osobně, matky vyplňovaly dotazníky na místě a vhadzovaly do připravené schránky. Tuto metodu jsem zvolila vzhledem k její časové nenáročnosti, jak na vypracování tak s ohledem na časovou nenáročnost pro respondenta. Výsledky této metody dávají jasný obrázek toho, na co se problémová otázka ptá. Výsledky jsem zpracovala do přehledných tabulek a grafů. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 3.

Součástí dobrého managementu je i znalost a uplatnění marketingu a umění propagace činnosti. K tomu slouží znalost účinku místa propagace.

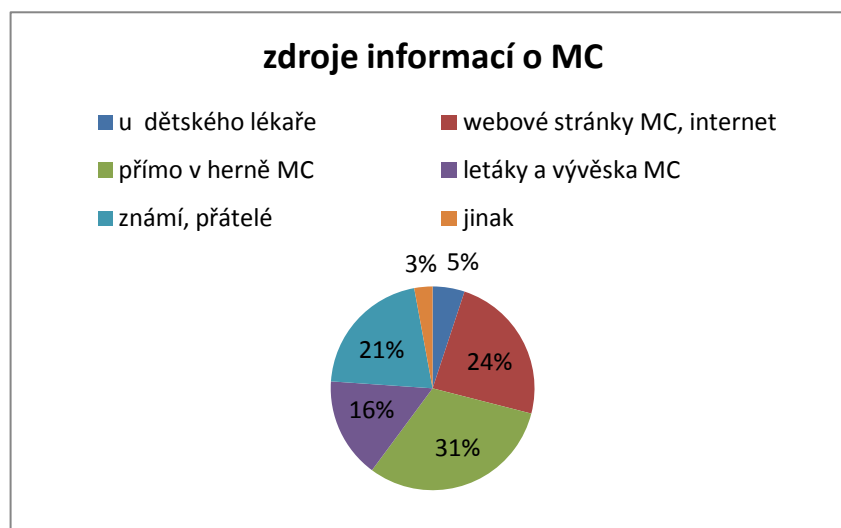
První tabulka a graf ukazují výsledky otázky č. 1. Výzkumem jsem chtěla zjistit, z jakých zdrojů se klienti o činnosti sdružení dozvídají.

Otázka č. 1 zněla: Pokud chodíte na akce MC Na zámečku nebo v případě, že se účastníte poprvé, odkud se o nich dozvídáte či jste se dozvěděli? Zakroužkujte 1 – 6 možnosti.

zdroj informací o MC	četnost
u dětského lékaře	7
webové stránky MC, internet	33
přímo v herně MC	43
letáky a vývěska MC	22
známí, přátelé	29
jinak	4

Obr. 15 Zdroje informací o MC

Pramen: vlastní

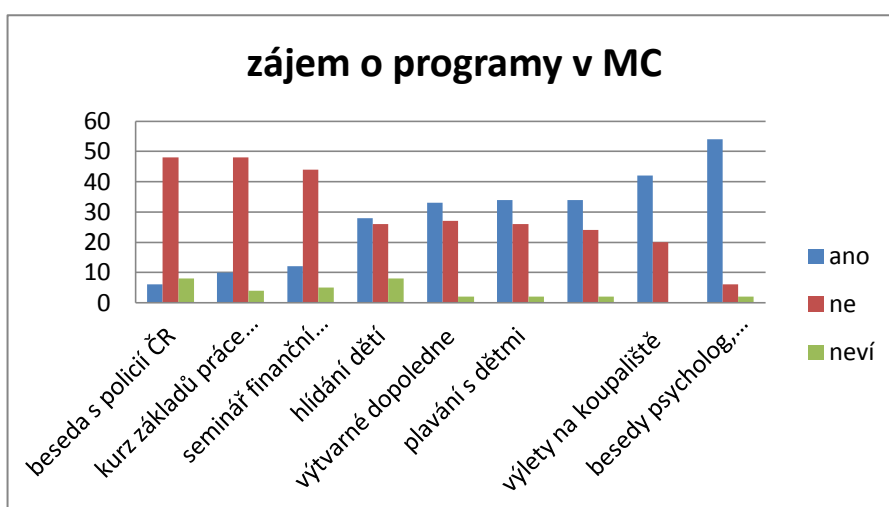


Obr. 16 Procentuální zastoupení zdrojů informací o MC Na zámečku

Pramen: vlastní

Otázkou č. 2 jsem zjišťovala, o jaké programy mají klientky MC největší a nejmenší zájem. Tato otázka souvisí s ujasněním potřeb cílové skupiny. Aby byla organizace schopna dlouhodobě udržovat a naplňovat své poslání, musí naplňovat tyto potřeby a vytvářet reálný produkt.

Otázka č. 2 zněla: Máte zájem o tyto programy v našem mateřském centru? Zakroužkujte jednu ze tří odpovědí.



Obr. 17 Zájem o programy v MC

Pramen: vlastní

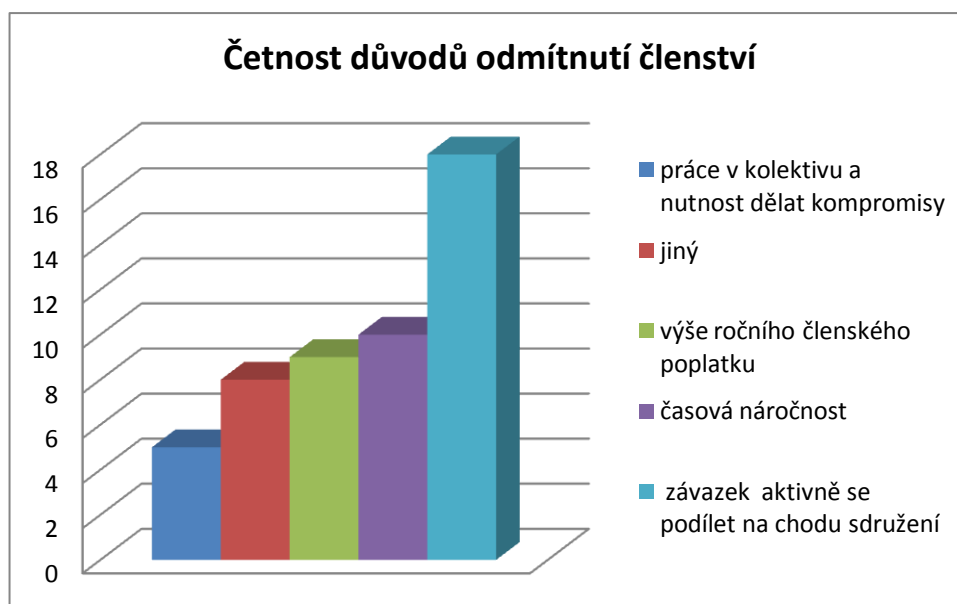
Otázka č. 3 souvisí s aktuálním problémem všech mateřských center. Procento aktivních členů v posledních letech klesá, klienti inklinují k využívání služeb bez vlastní iniciativy. Výsledky poslední otázky mají ukázat, co je toho příčinou.

Otázka č. 3 zněla: Chtěla byste se stát aktivním členem našeho občanského sdružení? Pokud ne, které z těchto důvodů pro odmítnutí považujete za nejzávažnější? Vyberte max. 2

členství	ano	nevím	ne
Chcete se stát aktivním členem?	9	10	41
Důvody pro odmítnutí členství			četnost
závazek aktivně se podílet na chodu sdružení			18
časová náročnost			10
výše ročního členského poplatku			9
práce v kolektivu a nutnost dělat kompromisy			5
jiný			8

Obr. 18 Zájem o členství

Pramen: vlastní



Obr. 19 Četnost důvodů odmítnutí členství

Pramen: vlastní

4.7.1 Analýza a shrnutí dotazníkového řešení

Z výsledků je patrné, že největší efekt má informace, která je získána přímo v herně. Proto je důležité, aby služební maminky a zaměstnanec centra dobře a pravidelně informoval přítomné klientky v herně. Účinek ústní informace je zřetelně vidět i v možnosti „známí a přátelé“. Stále platí, že osobní doporučení je nejlepší reklama. Dále je důležitý vliv internetu, kromě webových stránek klientky získávají informace ze zainteresovaných skupin na sociálních sítích. Velmi malý účinek má propagace akcí u dětských lékařů, což je škoda, protože klientky zde tráví poměrně dostatek času, ale informace se jim nedostává. Zde je třeba znovu navázat dobré kontakty a lékaře přesvědčit o prospěšnosti mateřského centra tak, aby sami nabízeli tyto možnosti svým klientům nebo alespoň poskytli prostor pro reklamu MC. Jednou z nových metod získání si přízně dětských lékařů je přímá spolupráce s nimi. MC momentálně sjednává přednášky lékařů přímo v herně MC, což může být oboustranně prospěšné.

Dále je z výsledků je patrné, že největší zájem je o poslední čtyři programy řazené vpravo v grafu č. 17. (besedy s psychologem, lékařem, společné výlety, plavání s dětmi) Tyto programy jsou preferovány rodiči nejspíše právě proto, že naplňují jak potřebu rodiče tak i dítěte. To odpovídá poslání organizace je nutné na tento fakt nezapomínat a nesnažit se nabízet produkty, které se od mateřského centra neočekávají. Tato informace může dobře posloužit i k vytvoření projektu, se kterým se mateřské centrum může ucházet o vhodný dotační titul, např. vzdělávání ve formě přednášek o výchově a zdraví

Z výsledků odpovědí na poslední otázku vychází, že z 62 dotázaných pouze 9 je přesvědčeno o tom, že by se chtělo aktivně podílet na chodu mateřského centra a zbylí ve větší míře o tuto možnost nemají zájem. V četnosti závažnosti důvodů jasně vyčnívá závazek aktivní účasti, což potvrzuje momentální projevy klientů, tzn. „chci službu a ne povinnost“. Časová náročnost mluví pro fakt, že dnešní matky na RD jsou i ty, které již částečně pracují nebo vypomáhají v rodinných firmách či jen nejsou ochotny obětovat část svého volného času.

S tímto výsledkem bude Mateřské centrum dále pracovat a pokusí se zaměřit svou kampaň na získání dalších členů tak, aby tyto důvody potlačila a naopak nabídla výhody členství a zdůvodnila prospěšnost angažovanosti jak pro jednotlivce, tak pro veřejnost. Návrhem může být i zorganizování informační kampaně při nebo akce, která zaujme svou prospěšností širší veřejnost.

Závěr

Cílem mé práce bylo popsat a vymezit problematiku neziskových organizací, především občanských sdružení se zaměřením na fenomén mateřského centra. Záměrem bylo zanalyzovat a zhodnotit ekonomiku, zdroje financování a styl řízení a provozu konkrétního mateřského centra na malé obci a navrhnout řešení pro jeho finanční stabilitu.

V teoretické části jsem obecně popsala charakteristiku, legislativu a vývoj neziskových organizací, zejména občanských sdružení v ČR, seznámila čtenáře s podstatou existence mateřských center, s jejich poslání, organizační strukturou, obvyklými zdroji financování a uvedla jsem příklady dobré praxe.

V praktické části jsem komplexně zpracovala vybrané občanské sdružení – Mateřské centrum Na zámečku v Novém Městě nad Metují. K lepší ilustraci jsem představila jeho vznik a vývoj od roku 2005 - 2012. Můj výzkum se zabýval analýzou a zhodnocením ekonomiky, zdroji financování a řízením mateřského centra, na jehož základě jsem navrhla řešení naznačených problémů tak, aby budoucnost sdružení vedla lepší finanční stabilitě v budoucnosti.

Díky této detailní práci s daty, jsem si ujasnila, že pouze praxe bez průběžné analýzy nedává přesný a ucelený obraz toho, jak sdružení funguje. Zjistila jsem, že sdružení je ve svém hospodaření velmi závislé na dominantních zdrojích financování z dotací a grantů. Trendem posledních 2 let je snaha kompenzace úbytku objemu dotací tržbami z vlastní činnosti, což je dobrá praxe, ale aktivních členů ubývá a udržet tento trend bude těžké. Sdružení má rezervy v hledání dalších zdrojů financování např. na úrovni grantových programů podniků nebo v pořádání výdělečných benefičních akcí. Na druhou stranu je jeho příjem ovlivněn mnoha vnějšími faktory – ekonomickou situací obyvatelstva obce i ekonomickou situací ve státě, vyhlášením vhodných dotačních titulů a získáním dotací v požadované výši. Z hlediska celkového hospodaření jsem zjistila, že je nutné plánovat a sestavovat rozpočty, aby docházelo spíše k vyrovnanému hospodaření. Menší účetní ztráty v posledních letech jsou způsobeny většími výdaji na materiál a mzdy, což se ale pozitivně projevuje v nárůstu celkového obrátu. Proto je důležité říci, že pro plnění poslání mateřského centra je možnost mít zaměstnance a lepší materiálové vybavení klíčovou otázkou existence. Dále výzkum zjistil, že je těžké řídit organizaci typu mateřského centra jen pomocí 3 až 4 aktivních členů a zaměstnance na 0,5 úvazku bez zapojení široké členské základny, která by byla více zainteresovaná a přinášela do mateřského centra dobrovolnou práci.

V dotazníkovém šetření se poté potvrdila nálada dnešní klientely MC, neangažovat se ale chtít placené služby. Je otázkou, zda je tento trend možné ovlivnit.

Moje diplomová práce a její výstupy mohou být použity jako inspirace a manuál pro členy jiných mateřských center nebo malý občanských sdružení, které pracují na dobrovolné bázi. Dále by mohla sloužit i jako pedagogický materiál při výukách společenských věd na středních školách, zvyšování povědomí o občanském sektoru a jeho fungování v praxi má v dnešní době velký význam u mladé generace, tudíž splňuje i výchovný cíl.

Seznam použitých zkratek

NO – Nezisková organizace

NNO – Nestátní nezisková organizace

ČR – Česká republika

DPH – Daň z přidané hodnoty

MC – mateřské centrum

MD – mateřská dovolené

RD – rodičovská dovolená

OS – občanské sdružení

YMCA - Young Men's Christian Association

Síť MC – Síť mateřských center o.s.

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

KHK – Krajský úřad Královehradeckého kraje

MÚ – Městský úřad

ČSOB – Československá obchodní banka

tzv.- tak zvaný

tzn. – to znamená

VH – valná hromada

RS – rada sdružení

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. HLOUŠEK, Jan. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 39 s. ISBN 978-80-7041-453-8.
2. KOLÍNSKÁ, Rut. *Mateřská centra*. Praha: Pražské matky, 1995, 174 s. ISBN 80-901-8640-8.
3. MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4.
4. PEŠOUTOVÁ, Milena, Zuzana RAMAJZLOVÁ a Tomáš HIRT. *Zaměstnanostní projekty a fundraising*. Vyd. 2. Brno: Drom, 2004, 57 s. Studijní materiály dvoustupňového vzdělávacího programu pro terénní sociální pracovníky. ISBN 80-903-4726-6.
5. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
6. ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 214 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1042-926
7. TOŠNER, Jiří. *Obecné otázky neziskového sektoru. Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*. Praha: Agnes, 1999. ISBN 978-80-210-4267-4.
8. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

Seznam internetových zdrojů

1. Co je to neziskový sektor. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, Příloha č. 5. ISBN 80-239-4057-0
2. Co je veřejná prospěšnost?. ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ. AVPO [online]. [cit. 2012-06-08]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/clanek/1477/621/verejna-prospesnost/co-je-verejna-prospesnost>
3. Nestátní neziskové organizace se domlouvají na legislativních požadavcích. In: NEZISKOVKY.CZ [online]. 2012 [cit. 2012-06-09]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1728/0/home/nestatni-neziskove-organizace-se-domlouvaji-na-legislativnich-pozadavcich/>
4. Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2010. In: *Neziskovky.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-06-11]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2010txt11805.pdf
5. ANDRLE, Petr. Útržky z historie občanské společnosti: Máme na čem stavět. In: [online]. 2002 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_541/fakta_neziskovky-v_historie-neziskoveho-sektoru-v/
6. DĚRGEL, Martin. Daňové a účetní souvislosti darů, reklam a sponzorství. In: *Daňáři online: Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. 2010 [cit. 2012-06-11]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d26198v34563-danove-a-ucetni-souvislosti-daru-reklam-a-sponzorstvi/>
7. Mateřská centra: Co jsou mateřská centra. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER.O.S. *Síť mateřských center o.s.* [online]. 2009 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/co-jsou-mc/>
8. Historie Sítě MC. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O.S. *Síť mateřských center o.s.* [online]. 2009 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/historie-site-mc-v-cr/>
9. Rádce mimiklubu: Co jsou to mateřská centra. REDAKCE MIMI KLUB. *Mimi klub* [online]. 2012 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.mimi-klub.cz/radce-mimiklubu/nezarazene/co-jsou-to-materska-centra>
10. Závěrečné práce absolventů vzdělávacích kursů Agnes: Fenomén mateřských center v ČR. PUDELSKÁ, Hana. AGNES O.S. *Třetí patro: Informační portál neziskového sektoru pro veřejnost i odborníky* [online]. 2002 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <http://www.tretpatro.cz/index.php?cmd=page&id=22>

11. Členové. UNIE CENTER PRO RODINU A KOMUNITU O.S. *Unie center pro rodinu a komunitu* [online]. 2011 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z: <https://sites.google.com/a/uniecenter.cz/uniecenter/clenove>
12. Dokumenty - Občanská poradna Plzeň, o.s.: Standardy kvality v sociálních službách. OBČANSKÁ PORADNA PLZEŇ, o.s. *Občanská poradna Plzeň, o.s.* [online]. Plzeň, 2006 [cit. 2012-06-16]. Dostupné z: <http://www.opplzen.cz/download/Standardy%20kvality%20%20bro%C5%BEura%20Fin%C3%A1ln%C3%AD%20podoba.pdf>
13. ŠVRČINOVÁ, Petra. *Řízení neziskových organizací II. – Fundraising*. [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2006 [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~sobanova/opora_fundraising.pdf ,
- 14.
15. LEDVINOVÁ, Jana a Karel PEŠTA. Základy fundraisingu: Kapitola 1. In: *České centrum fundraisingu* [online]. 2008 [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/ccf/knihovna/publikace/zaklady-fundraisingu-kapitola-1/>
16. Krajské dotační programy. KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ. *Královehradecký kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-06-16]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/scripts/detail.php?pgid=1090>
17. Rodina a ochrana práv dětí: Dotační řízení pro rok 2012. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/12538/zapis_100212.pdf
18. Grantový program BENEFICE S DIVOKÝMI HUSAMI. NADACE DIVOKÉ HUSY. *Nadace Divoké husy* [online]. [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: http://divokehusy.cz/pro_zadatele/nase_programy/
19. ČSOB Nadační program vzdělání. ČSOB. *ČSOB* [online]. 2012 [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Nadacni-program-vzdelani/Stranky/default.aspx>

Legislativní prameny

Česko. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (Zákon o daních z příjmu). In: *Sbírka zákonů*. 1992, č. 586. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>

Jiné prameny

1. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O.S. *Síť Mateřských center: Výroční zpráva 2009*. Praha, 2010, 28 s.
2. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O.S. *Síť Mateřských center: Výroční zpráva 2010*. Praha, 2011, 28 s.
3. MATEŘSKÉ CENTRUM NA ZÁMEČKU O.S. *Mateřské centrum Na záměčku: Výroční zprávy 2005 -2011*. Nové Město nad Metují
4. MATEŘSKÉ CENTRUM NA ZÁMEČKU O.S. *Mateřské centrum Na záměčku: Výroční zprávy 2005 -2011*. Nové Město nad Metují
5. MĚSTO NOVÉ MĚSTO NAD METUJÍ. *Registr obyvatel*. Nové Město nad Metují, 2012

Seznam tabulek a grafů

Graf č. 1	Nárůst počtu MC 1992 -2001
Graf č. 2	Počet členských MC v Síti MC o.s. 2005 – 2011
Tabulka č. 3	Výše členských příspěvků MC Na zámečku
Graf č. 4	Vývoj příjmu členských příspěvků a počtu členů MC v letech 2005 – 2011
Graf č. 5	Nárůst tržeb z vlastní činnosti v průběhu let
Tabulka č. 6	Zastoupení druhu dotací v průběhu let
Graf č. 7	Procentuální zastoupení dotací ve vybraných letech
Tabulka č. 8	Výše sponzorských darů v průběhu let
Graf č. 9	Portfolio příjmů
Tabulka č. 10	Výčet materiálových nákladů a výnosů z vlastní činnosti v průběhu let
Graf č. 11	Procentuální krytí materiálových nákladů vlastní činností
Tabulka č. 12	Přehled hospodaření
Graf č. 13	Celkové náklady a výnosy v průběhu let
Obr. 14	Organizační struktura Mateřského centra Na zámečku o.s.
Tabulka č. 15	Zdroje informací o MC
Graf č. 16	Procentuální zastoupení zdrojů informací o MC Na zámečku
Graf č. 17	Zájem o programy v MC
Tabulka č. 18	Zájem o členství
Graf č. 19	Četnost důvodů odmítnutí členství

Seznam příloh

Příloha č. 1 Příloha č. 1 Statistika počtu NNO dle údajů Českého statistického úřadu

Příloha č. 2 Stanovy občanského sdružení Mateřské centrum Na zámečku

Příloha č. 3 Vzorek dotazníku

Příloha č. 1 Statistika počtu NNO dle údajů Českého statistického úřadu

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2010

Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby	Organizační jednotky sdružení
1990	3 879					
1991	9 366					
1992	prosinec 15 393	prosinec 1 551				
1993	prosinec 21 694	prosinec 2 768				
1994	prosinec 24 978	prosinec 3 800				
1995	prosinec 26 814	listopad 4 253				
1996	březen 27 807	březen 4 392		březen *1		
1997	březen 30 297	prosinec 5 238		březen 52		
1998	listopad 36 046	listopad **55	listopad **71	listopad 129		
1999	léto/podzim 38 072	prosinec 272	prosinec 695	prosinec 560		
2000	květen 42 302	květen 282	květen 735	květen 557		
2001	listopad 47 101	listopad 299	listopad 784	listopad 701		
2002	říjen 49 108	říjen 330	říjen 825	říjen 762	říjen 4 785	říjen 30 547
2003	listopad 50 997	listopad 350	listopad 859	listopad 884	listopad 4 946	listopad 31 509
2004	prosinec 53 306	prosinec 362	prosinec 898	prosinec 1 038	prosinec 4 927	prosinec 32 020
2005	prosinec 54 963	prosinec 368	prosinec 925	prosinec 1 158	prosinec 4 605	prosinec 33 178
2006	prosinec 58 347	prosinec 380	prosinec 992	prosinec 1 317	prosinec 4 464	prosinec 28 868
2007	prosinec 61 802	prosinec 390	prosinec 1048	prosinec 1 486	prosinec 4 446	prosinec 29 378
2008	prosinec 65 386	prosinec 411	prosinec 1095	prosinec 1 658	prosinec 4 399	prosinec 29 752
2009	prosinec 68 631	prosinec 429	prosinec 1168	prosinec 1 813	prosinec 4 347	prosinec 30 640
2010	prosinec 72 111	prosinec 449	prosinec 1 205	prosinec 1 958	prosinec 4 352	prosinec 31 166
2011	březen 72 981	březen 455	březen 1 224	březen 2 004	březen 4 358	březen 31 525

* Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech vstoupil v platnost 1. ledna 1996

** Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech vstoupil v platnost 1. ledna 1998

Příloha č. 2 Stanovy občanského sdružení Mateřské centrum Na záměčku

Stanovy občanského sdružení Mateřské centrum Na záměčku

Čl. I

Úvodní ustanovení

Název občanského sdružení:
Mateřské centrum Na záměčku
Zkratka „MC Na záměčku“
(dále jen „sdružení“)

Sídlo: Husovo náměstí 1201, Nové Město nad Metují, 54901

Registrační úřad
dne: 24. 9. 2004
mimo: K/14-1/08 534/04-2
100: 266 45 501

Čl. II

Právní postavení sdružení

1. Sdružení je dobrovolné, nezávislé, sdružující členy na základě společného zájmu.
2. Sdružení je právnickou osobou.

Čl. III

Cíl činnosti sdružení

Občanské sdružení se zakládá s cílem vytvořit v Novém Městě nad Metují veřejný prostor tzv. mateřské centrum, které by sloužilo všestranné pomoci rodině. Sdružení se zaměřuje na vybudování herny pro setkávání rodičů a dětí a na činnosti vedoucí k rozvoji volného času matek na MD se svými dětmi.

Občanské sdružení chce svou existenci přispět k tomu, aby bylo mateřství veřejností přijímáno s větší vážností, aby se ženy na mateřské dovolené necítily izolované a mohly navazovat kontakty s jinými matkami či odborníky spolupracujícími s MC. Mateřské centrum by se chtělo stát místem socializace dětí a možného všestranného rozvoje jejich osobnosti.

Aktivity MC se též zaměřují na pořádání zájmových, oddechových a výchovných akcí pro rodiče a děti, na pořádání exkurzí a výletů i společných návštěv kulturních zařízení.

Čl. IV

Členství

1. Členem sdružení mohou být fyzické osoby starší 18 let a právnické osoby, které souhlasí se stanovami a cíli sdružení
2. O přijetí za člena sdružení rozhoduje na základě písemné přihlášky rada sdružení.
3. Členství vzniká dnem přijetí za člena a zároveň zaplacením členského příspěvku ve stanovené výši a termínu.
4. Dokladem členství je členský průkaz, který je v evidenci sdružení.
5. Členství zaniká:
 - a) vystoupením člena písemným oznámením radě,
 - b) úmrtím člena,
 - c) u právnické osoby jejím zrušením,

- d) zrušením členství na základě rozhodnutí valné hromady,
 - e) zánikem sdružení
6. Při zániku členství je povinnost odevzdat členský průkaz.



Čl.V

Práva a povinnosti členů

Člen sdružení má právo zejména:

- a) podílet se na činnosti sdružení
- b) volit a být volen do orgánů sdružení
- c) obracet se na orgány sdružení s podněty a stížnostmi a žádat jejich vyjádření
- d) využívat všech služeb sdružení

Člen sdružení je povinen:

- a) prosazovat cíle sdružení a aktivně se podílet na jejich plnění
- b) dodržovat stanovy sdružení
- c) respektovat rozhodnutí rady a valné hromady sdružení
- d) platit členské příspěvky ve stanovené výši a termínu

Čl.VI

Orgány sdružení

Orgány sdružení jsou

- a) valná hromada
- b) rada sdružení

Čl. VII

Valná hromada

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem sdružení.
2. Valnou hromadu tvoří všichni členové sdružení.
3. Valnou hromadu svolává rada sdružení dle potřeby, nejméně však 1 ročně. Rada svolává valnou hromadu vždy, když o to požádá nejméně třetina členů sdružení
4. Valná hromada zejména:
 - a) rozhoduje o změnách a doplnění stanov sdružení,
 - b) schvaluje úkoly sdružení pro příslušné období, výroční zprávu, rozpočet a roční závěrku hospodaření
 - c) rozhoduje o výši členských příspěvků a termínu jejich splatnosti
 - d) rozhoduje o zrušení členství
 - e) rozhoduje o zániku sdružení
 - f) volí a odvolává členy rady sdružení
5. Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů. Valná hromada rozhoduje na základě hlasování. Hlasovací právo členů sdružení je rovné. O změně a doplnění stanov sdružení, o zrušení sdružení rozhoduje valná hromada dvoutřetinovou většinou všech členů, v ostatních věcech rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů..

Čl. VIII

Rada sdružení

1. Rada sdružení je výkonným orgánem sdružení, který za svou činnost odpovídá valné hromadě. Rada řídí činnost sdružení v období mezi zasedáními valné hromady.
2. Rada sdružení zodpovídá za celkové hospodaření sdružení a předkládá návrh výroční zprávy, rozpočtu a roční závěrky valné hromadě ke schválení.
3. První členy rady jmenuje přípravný výbor sdružení, poté členství vzniká volbou na valné hromadě.
4. Rada má nejméně 3 členy, předsedu, místopředsedu a člena rady.
5. Radu svolává předseda, v jeho nepřítomnosti místopředseda, nejméně 2x ročně.
6. Rada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina jejích členů, rada rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů.
7. Předseda a místopředseda rady sdružení zastupují sdružení navenek a jednají jeho jménem. Předseda i místopředseda jednají za sdružení samostatně.
8. Rada zejména:
 - a) volí ze svých členů předsedu a místopředsedu,
 - b) koordinuje činnost sdružení
 - c) svolává valnou hromadu
 - d) zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady
 - e) rozhoduje o přijetí za člena sdružení
9. Jestliže se přes opakované nejméně trojí svolání v průběhu 6 měsíců nesejde usnášeníschopná valná hromada, přebírá její pravomoci rada sdružení.

Čl. IX

Zásady hospodaření

Občanské sdružení je nezisková organizace.

1. Sdružení hospodáří s movitým i nemovitým majetkem.
2. Zdroji majetku jsou zejména:
 - a) členské příspěvky a dary fyzických a právnických osob
 - b) příjmy z činnosti při naplňování cílů sdružení
 - c) finanční prostředky ze státních dotací, z nadací, z rozpočtu obce či z veřejných sbírek
 - d) příjmy z reklamy a jiných zdrojů
3. Za hospodaření zodpovídá rada sdružení, hospodaření se uskutečňuje podle ročního rozpočtu schváleného valnou hromadou.
4. Výdaje sdružení tvoří výdaje potřebné k zajištění cílů a činnosti sdružení.

Čl. X

Zánik sdružení

Sdružení zaniká:

- a) dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením z rozhodnutí valné hromady
- b) rozhodnutím Ministerstva vnitra

Při zániku sdružení rozhoduje o způsobu majetkového vypořádání valná hromada, majetek občanského sdružení bude věnován Obecně prospěšné společnosti NONA se sídlem v Novém Městě nad Metují.

Čl. XI.

Závěrečná ustanovení

1. Sdružení může na základě rozhodnutí valné hromady vydat organizační a jednací řád sdružení.
2. Z rozhodnutí valné hromady mohou být jmenováni čtení členové sdružení, kteří se významným způsobem zasloužili o plnění cílů občanského sdružení.

V Novém Městě nad Metují *12. 9. 2004*

Za přípravný výbor:

Bc. Andrea Bartoňová-Dobeninová

Andrea Bartoňová-Dobeninová

Kateřina Janečková

Kateřina Janečková

Věra Plíhalová

Věra Plíhalová



Příloha č. 3 Vzorek dotazníku k dotazníkovému šetření

Anonymní dotazník 1. 6. 2011 Mateřské centrum Na zámečku

Autor: Bc. Andrea Krákorová

Zjišťování zdroje informovanosti, zájmu o akce a zájmu o členství

Otázka č. 1: Pokud chodíte na akce MC Na zámečku nebo v případě, že se účastníte poprvé, odkud se o nich dozvídáte či jste se dozvěděli? Zakroužkujte 1 – 6 možností.

- a) u dětského lékaře
- b) z webové stránky nebo z internetu (sociální sítě, vyhledavače apod.)
- c) přímo v herně – od ostatních nebo od služební maminky
- d) z letáků a vývěsek MC
- e) od známých a přátel na doporučení
- f) jinak (pokud chcete, specifikujte).....

Otázka č. 2: Máte zájem o tyto programy v našem mateřském centru? Zakroužkujte jednu ze tří odpovědí.

- a) beseda s Policií ČR
- b) besedy a přednášky s psychology a lékaři
- c) výlety na koupaliště
- d) výlet na divadelní představení
- e) plavání s dětmi
- f) výtvarné dopoledne
- g) hlídání dětí
- h) seminář o finanční gramotnosti
- i) kurz základů práce na PC

Otázka č. 3: Chtěl/a byste se stát aktivním členem našeho občanského sdružení? Pokud ne, které z těchto důvodů pro odmítnutí považujete za nejzávažnější? Vyberte max. 2

- | | |
|--------|---|
| a) ano | |
| b) ne | důvody: |
| | a) práce v kolektivu a nutnost dělat kompromisy |
| | b) výše ročního členského poplatku |
| | c) časová náročnost |
| | d) závazek aktivně se podílet na chodu sdružení |
| | e) jiný (pokud chcete, specifikujte)..... |

Děkujeme za vyplnění.