

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
EVANGELICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Finanční řízení neziskových organizací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor:	Zuzana Perutková
Katedra:	Sociální pedagogiky
Vedoucí práce:	Ing. Marie Kotrbová
Studijní program	B 7508 sociální práce
Studijní obor:	Pastorační a sociální práce
Přidělovaný akademický titul:	Bc.
Rok odevzdání:	2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci s názvem „Efektivní vedení a financování neziskových organizací, se zaměřením na občanská sdružení“ napsala samostatně a výhradně s použitím uvedených pramenů.

Souhlasím s tím, aby uvedená práce byla zpřístupněna veřejnosti ke studijním účelům.

V Jeseníku dne 5. června 2007

Zuzana Perutková

PERUTKOVÁ, ZUZANA. *Financial management of non-profit organizations*.

Praha : 2007. Evangelical theological college UK, 2007. 57 pp. Bachelor work thesis.

The Bachelor thesis focuses on financial management of non-profit organizations.

The Bachelor thesis focuses on financial management of non-profit organizations. The theoretical part defines the essence of financial management and non-profit organizations, basic forms and it describes the general development. Legislation containing chapters of establishing, functioning and liquidation of these organizations is introduced first followed by the financial management particular for non-profit organizations (eg. purposes, principles and tools of financial management). The further chapter list possible ways of fundraising with stress on approaching the donators. The remaining chapters introduce the problematics of public relations and manpower management from the point of viex of a non-profit organization.

The practical part contains a small survey based on questionnaires targeted at non-profit organizations. The survey focused on financial management and how the organizations deal with it. The questionnarie show that a great numer of non-profit organizations in the Czech Republic need systematical financial management and more information about this issue.

Keywords: financial management, non-profit organization, non-profit sector, civil association, fundraising, public realtions, self-financing, dotations, grants, donations, sponzoring and public gatherings.

Poděkování

Tato práce vznikla díky vydatné podpoře vedoucí práce Ing Marie Kotrbové. Můj díky patří nejvíce rodičům. Děkuji Ondrovi Hanulíkovi, Marii Kadlecové a Petře Kovaříkové, kteří se ujali role korektorů. Zvláštní poděkování patří Pavle Pelantové z AGNES (Agentura pro vzdělávání v neziskovém sektoru). Děkuji neziskovým organizacím za odpověď na dotazník a otevřenost se kterou mi sdělovali interní údaje o své organizaci. Patří mezi ně jmenovitě tyto: Hnutí Brontosaurus Jeseníky, Přátelé Jeseníků Sojka, Vlastní cestou, Roska Praha, Podané ruce, Knoflík, Proxima Sociále, Poradna pro uprchlíky, Orfeus, Dědina. Za poskytnuté materiály a konzultace vděčím Brontosaurům, sdružení pro ekologickou výchovu TEREZA, Janovi Kroupovi z internetových stránek Nett a PhDr. Lindě Lopézové z Informačního centra neziskových organizací.

OBSAH:

ÚVOD	4
<u>TEORETICKÁ ČÁST</u>	<u>5</u>
I. VYMEZENÍ POJMŮ.....	5
1. 1. Management (řízení)	5
1. 2. Finanční řízení	5
1. 3. Neziskové organizace.....	5
1. 4. Formy neziskových organizací.....	6
1. 5. Legislativní zakotvení NO	8
II. HISTORIE.....	10
2. 1. Vývoj finančního řízení	10
2. 2. Historie svobody sdružování v ČR.....	10
III. FINANČNÍ ŘÍZENÍ NNO	13
3. 1. Cíle finančního řízení	13
3. 2. Principy finančního řízení	13
3. 3. Nástroje finančního řízení	14
3. 4. Finanční řízení projektů.....	19
IV. FUNDRAISING	21
4. 1. Získávání finančních prostředků (fundraising).....	21
4. 2. Způsoby oslovení veřejnosti	23
4. 3. Způsoby získávání finančních prostředků.....	23
4. 4. Další zdroje	27
V. PUBLIC RELATIONS (vztah k veřejnosti)	28
5. 1. Vymezení PR.....	28
5. 2. Kontakt s dárci a sponzory	29
5. 3. Mediální plán	30
VI. FINANČNÍ ŘÍZENÍ A PERSONALISTIKA.....	31
6. 1. Vymezení personalistiky	31
6. 2. Efektivní personální řízení.....	31
6. 3. Organizační jádro a jeho funkce1	32
6. 4. Vývojové fáze skupiny.....	33
6. 5. Finanční řízení a dobrovolníci	34

VII. SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
<u>PRAKTICKÁ ČÁST</u>	<u>38</u>
I. TEORETICKÉ PODKLADY	38
1. 1. Etické zásady k výzkumu.....	38
1. 2. Cíl výzkumu	38
1. 3. Použité metody výzkumu	39
1. 4. Zdroje dat.....	39
1. 5. Zkoumaný soubor	39
II. VLASTNÍ VÝZKUM	40
III. SOUHRN A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	53
ZÁVĚR	54
PRIMÁRNÍ LITERATURA	55
SEKUNDÁRNÍ LITERATURA	55
PC ZDROJE A SEZNAM ZKRATEK.....	56
PŘÍLOHY	

ÚVOD

Neziskové organizace (NO) zauímají místo mimo hlavní proud ekonomiky. Přesto zauímají v občanské společnosti a v moderním státě důležité místo. Hodnota neziskových organizací leží v zajišťování speciálních služeb a funkcí. Díky NO je vykonáno mnoho činností (např. služby, inovační, demokratické a komunitní funkce). Můj první kontakt s neziskovou oblastí byl nadšenecký. Na střední škole jsem se na toto téma dále specializovala. Navíc jsem dobrovolnický pracovala v občanském sdružení Hnutí Brontosaurus. To je také důvod, proč mi je tato forma NO nejbližší a většina dotazníků ve výzkumu je směřována právě na ně.

Samotná činnost v neziskové sféře mě donutila klást si otázky typu: „Jaké jsou druhy neziskových organizací? Jak nezisková organizace funguje a odkud čerpá finanční prostředky? Jak neziskovou organizaci vést efektivně?...“ V absolventské práci jsem se zaměřila na způsoby financování neziskových organizací. V průběhu tvorby absolventské práce jsem se střetla s problémem neznalosti efektivního řízení v neziskových organizacích. Tento fakt snižuje pozitivní pohled na neziskové organizace v očích veřejnosti. Lidé, pracující v ziskovém sektoru, mohou být často fungováním neziskových organizací nemile překvapeni. Ze ziskového prostředí jsou zvyklí na konkurenční boj a snahu o co nejefektivnější využití finančních a materiálních prostředků, kapitálu a „lidských zdrojů“. Kontrast vzniká při pohledu na laxní a „neziskový“ přístup pracovníků v NO, který však není pravidlem.

V teoretické části jsem se pokusila formulovat hlavní oblasti finančního řízení (dále jen FŘ), které jsou pro NO důležité. Neziskové organizace mají v oblasti finančního řízení co dohánět. Samozřejmě by nebylo účelné, aby se dorovnaly na úroveň ziskových organizací, ale velmi by prospělo, kdyby si management NO přisvojil některé techniky Finančního řízení od ziskového sektoru a efektivně je pak modifikoval pro potřeby konkrétní neziskové organizace. V práci jsem se tedy zaměřila na tyto specifické oblasti, jako je například efektivní řízení zdrojů, vztahu s veřejností, dobrovolníků a projektů.

Praktickou část jsem, na rozdíl od absolventské práce, zacílila na finanční řízení zkoumaných organizací. Z dostupných informací o organizaci jsem na základě poznatků z teoretické části vyvodila doporučení pro efektivnější finanční řízení dané organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

I. VYMEZENÍ POJMŮ

1. 1. Management (řízení)

Jde o soubor poznatků odpozorovaných z praxe, které jsou poté formulovány jako návody. Obsahuje také prvek „umění“.² Výraz má několik významů 1. Specifická aktivita v organizaci 2. Vedení skupiny lidí 3. Management jako věda. Náplní práce manažerské profese je směřování organizace ke stanoveným cílům. Jedním z prvních úkolů managementu v NO je motivace pracovníků a dobrovolníků, aby přijali vizi organizace a byl jim jasný cíl, ke kterému NO směřuje.³

1. 2. Finanční řízení (dále FR)

Finanční řízení je ekonomická činnost organizace, která se zabývá získáváním potřebných finančních prostředků z dostupných zdrojů, souborně tedy financováním organizace.⁴ Finanční řízení zahrnuje také investice a efektivní řízení již získaných finančních zdrojů. Veškerá činnost podniku je spojena s pohybem finančních prostředků, proto se finančnímu řízení nevyhne téměř žádná oblast NNO.

1. 3. Neziskové organizace

Neziskové jsou ty organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání.⁵ Cílovou funkcí neziskových organizací není tedy zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku v podobě veřejné služby. Pojmy, jako „neziskové“, či „nevýdělečné“ organizace (dále „NO“) jsou různým pojmenováním stejného významu. Neziskové organizace mohou realizovat řadu činností vedlejších, doplňkových, které mohou mít ziskový charakter.⁶ Vedlejší (tedy ziskovou činnost) však nesmějí vyvíjet nadace, nadační fondy, politické strany a hnutí.

² LEDVINOVÁ. *Cyklus získávání finančních prostředků*, s. 2.

³ ROTH. *Seminář Managementu*, Jabok 2006.

⁴ AGNES. *Vlastní poznámky z kurzu „Profesionalita regionálních NNO.“*

⁵ Vymezuje zákon o daních z příjmů, který rovněž uvádí výčet neziskových organizací.

⁶ REKTORÍK a kol. *Organizace neziskového sektoru*, s. 73.

1. 4. Formy neziskových organizací

Zaměřuji se na organizace, které nebyly založeny státem ani územními samosprávnými celky.

Občanské sdružení

Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou, při jejímž vzniku nejsou zákonem vyžadovány žádné majetkové vklady a registrační řízení není zpoplatněno. Výkonným orgánem je rada, rozhodovacím orgánem je valná hromada, kde o důležitých věcech hlasují všichni členové sdružení. Práva a povinnosti člena sdružení upravují stanovy sdružení, které sdružení sestavuje při založení. Výhodou je flexibilita právní úpravy, která je zakotvena v zákonech:

- č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
- č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů.

O občanských sdruženích blíže pojednávám v Absolventské práci, která je zaměřená na financování neziskových organizací se zaměřením na občanská sdružení.⁷

Zájmové sdružení právnických osob

Zájmové sdružení právnických osob může být vytvářeno k ochraně zájmů svých členů – právnických osob, nebo k dosažení jiného účelu. **Je upraveno v Občanském zákoníku.**⁸ Jde v podstatě o korporaci, která, má-li být považována za neziskovou, musí být založena za jiným účelem než je dosažení zisku (nejznámějším sdružením právnických osob je nejspíše Greenpeace). Právní způsobilosti nabývá zápisem do registru sdružení, který vede místně příslušný krajský úřad.

Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost (dále již o.p.s.) je právnickou osobou, která je založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb (sociální oblast, zdravotnictví, školství a kultura) za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek.⁹ Výsledek hospodaření musí být vždy použit pro účely, pro které byla společnost zřízena. Tuto společnost může založit právnická, nebo fyzická osoba a také stát (zakládací listinou, nebo zakládací smlouvou). Vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností (např. o.p.s z Jesenicka jsou vedeny na Krajském soudu v

⁷ LEDVINOVÁ. *Cyklus získávání finančních prostředků*, s. 5.

⁸ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

⁹ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Ostravě). Může provozovat doplňkovou činnost, přičemž výsledek hospodaření převádí do rezervního fondu. Více v **Zákoně č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů.**

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou účelová sdružení majetku zřízená za účelem dosahování obecně prospěšných cílů, jako je například rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nadace a nadační fondy jsou právnickou osobou.¹⁰ **Podle Zákona č. 227/1991 Sb., o nadacích a nadačních fondech,** ve znění pozdějších předpisů¹¹ nesmí být nadační jmění nižší než 500 000 Kč (nadační jmění je souhrn peněžitých i nepeněžitých vkladů a nadačních darů). Nadační jmění se však nevztahuje na nadační fond, který tuto podmínku splňovat nemusí. Nadace a nadační fond vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku.¹²

Politické strany

Každý občan má právo sdružovat se v politických stranách a v politických hnutích. Není potřeba povolení státu, strany podléhají jen registraci na Ministerstvu vnitra (přípravný výbor tvoří 3 osoby, + petice nejméně 1 000 občanů požadujících vznik strany a předložení stanov). Jedná se o právnickou osobu, které není umožněno provozovat podnikatelskou činnost (kromě obchodních činností v úzce vymezených oborech, jako je propagační činnost, pořádání kulturních akcí, atd.).¹³ Působení politických stran upravuje **Zákon č. 424/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a v politických hnutích,** ve znění pozdějších předpisů.

Církev a náboženské společnosti

Církev a náboženská společnost je dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry. Jsou zakládány za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby.¹⁴ Registrují se na Ministerstvu kultury. Podrobněji činnost církví a náboženských společností upravuje

¹⁰ KOČÍ. *Nevýdělečné organizace*, s. 64-69.

¹¹ *Do roku 1997 upravoval občanský zákoník, problematika je nově řešena zvláštním zákonem.*

¹² RŮŽIČKOVÁ. *Neziskové organizace*, s. 17.

¹³ *Více v zákoně č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů.*

¹⁴ KOČÍ. *Nevýdělečné organizace*, s. 74.

Zákon č. 3/2002 Sb., a církvích a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů.

1. 5. Legislativní zakotvení NO

NO jsou právnické osoby, mají svého zřizovatele. Jsou zakládány podle různých právních předpisů a podléhají registraci. NO jsou vedeny také v seznamu ekonomických subjektů, který vede Český statistický úřad. Každá NO má přiděleno identifikační číslo.

Ústavně je právo na sdružování zakotveno v ustanovení čl. 20 Listiny základních práv a svobod, vyhlášené usnesením předsednictva České národní rady pod č. 2/1993 Sb. (dále „listina“). Dle odstavce 1 citovaného ustanovení listiny: **„Právo svobodně se sdružovat je zaručeno. Každý má právo spolu s jinými se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích.“**¹⁵ Toto právo není omezené občanstvím v ČR. Dále je sdružovací právo zakotveno v ustanovení čl. 11 Úmluvy o ochraně lidských práv a základních svobod ve znění pozdějších protokolů vyhlášené sdělením ministerstva zahraničních věcí pod č. 209/1992 Sb. a v čl. 22 Mezinárodního paktu o občanských a politických právech vyhlášeného vyhláškou ministra zahraničních věcí pod č. 120/1976 Sb. Podrobněji je právo sdružování upraveno v:

- **Zákoně o sdružování občanů č. 83/1990 Sb.**
- **Zákoně o sdružování v politických stranách a pol. hnutích č. 434/1991 Sb.**
- **Zákoně o církvích a náboženských společnostech č. 3/2002 Sb.**
- **Občanském zákoníku a v řadě jiných předpisů, pokud se organizace zabývá také výdělečnou činností.**

¹⁵ KOČÍ. *Nevýdělečné organizace*, s. 3.

Přehled vybraných neziskových organizací			
Druh neziskové organizace	Zákonný předpis		Povinnost registrace
	Číslo	Zákon...	
Občanská sdružení	83/1990 Sb.	o sdružování občanů	MV
Zájmová sdružení právnických osob s právní subjektivitou	40/1964 Sb.	občanský zákoník	MV
Politické strany a politická hnutí	424/1991 Sb.	o sdružování v politických stranách a v politických hnutích	MV
Registrované církve a náboženské společnosti	3/2002 Sb.	o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů	MK
Nadace a nadační fondy	227/1997 Sb.	o nadacích a nadačních fondech	krajský rejstřík.soud
Obecně prospěšné společnosti	248/1995 Sb.	o obecně prospěšných společnostech	krajský rejstřík.soud
Veřejné vysoké školy	111/1998 Sb.	o vysokých školách	MŠ
Příspěvkové organizace	219/2000 Sb. 218/2000 Sb.	o majetku České republiky o rozpočtových pravidlech	zřizovatel-organizační složka státu
Příspěvkové organizace	250/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů	krajský rejstřík.soud

Zdroj: Růžičková. *Neziskové organizace*. 7. aktualizované vydání, vloženo: 20. 2. 2007.

V souladu s listinou omezuje zákon sdružovací právo, pokud je cílem sdružování popírat nebo omezovat osobní, politická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání a sociální postavení, rozněcovat nenávist a nesnášenlivost z těchto důvodů, podporovat násilí, anebo jinak porušovat ústavu a zákony. Rovněž nejsou dovolena ozbrojená sdružení, pokud nejsou střelné zbraně užívány jen pro sportovní účely nebo k výkonu práva myslivosti.

Exkurs č.1 **Ministerstvo vnitra rozpustilo občanské sdružení mladých komunistů**

Občanské sdružení Komunistický svaz mládeže (KSM) doplatilo na tu část svého programu, ve které se mladí komunisté hlásí ke snaze nahradit soukromého vlastnictví výrobních prostředků vlastnictvím společenským. Ministerstvo vnitra KSM rozpustilo. Mladí komunisté se chtějí obrátit na soud.

Důvodem k rozpuštění je věta: "KSM stojí na straně úsilí o revoluční překonání kapitalismu a o nastolení ekonomických (odstranění soukromého vlastnictví výrobních prostředků a jeho nahrazení vlastnictvím společenským) a společenských (zavedení socialistické demokracie) podmínek pro budování socialismu jako prvního stupně k vytvoření společnosti komunistické, jejíž vybudování je konečným cílem."

Podle mluvčí ministerstva vnitra Marie Masaříkové je takový výrok v rozporu s Ústavou a Listinou základních práv a svobod. "Je neslučitelný se základními demokratickými principy," řekla Masaříková.

Občanské sdružení obdrželo oznámení 16. října 2006 a nyní má 30 dnů na podání žaloby k městskému soudu.

"KSM opakuje, že jeho činnost je v souladu se zákony a Ústavou České republiky a rozpuštění ze strany MV ČR chápe čistě jako politický akt. V souladu se zákony této země se tedy rozhodl napadnout toto rozhodnutí soudně. Pravda zvítězí," uvedlo sdružení ve svém prohlášení.¹⁶

Zdroj: www.neziskovky.cz, 24. 10. 2006.

II. HISTORICKÉ ZAKOTVENÍ

2. 1. Vývoj finančního řízení

Do 20. století bylo finanční řízení součástí ostatních řídicích činností. Na začátku 20. století se však začalo FR vydělovat jako samostatná disciplína, začaly vznikat základní koncepty finanční analýzy a zkoumala se také problematika kapitálu. V současné době se projevuje snaha o vylepšování metod a díky rozvoji informačních technologií o zlepšení přístupu k informacím o FR.¹⁷

2. 2. Historie svobody sdružování v ČR

Organizovaná dobročinnost byla až do husitské revoluce téměř výhradně v rukou církve, která zajišťovala jak humanitární tak duchovní oblast dobročinnosti. Husitská revoluce pak „posílila vliv městského stavu a dala významný impuls k sekularizaci dobročinných aktivit.“¹⁸ Habsburskou rekatolizací po roce 1620 obnovila na krátký čas církev u nás své mocenské postavení, které bylo opět narušeno vlivem renesančních a

¹⁶Zpravodajství, Neziskovky [online]. [cit. 24. 10. 2006]. Dostupný z www: <www.zpravodajství.ecn.cz>

¹⁷ AGNES. Finanční řízení, s. 12

humanistických myšlenek. Převahu nad církví získal stát, což vyvrcholilo osvícenským absolutismem Josefa II. centralizací sociální péče do rukou státu.

V naší zemi hrají občanské spolky silnou roli již od dob národnostního a politického útlaku, kdy byla svoboda sdružování často silně potlačována. Důvodem nelibosti totalitních režimů k občanským iniciativám byl fakt, že většinou předznamenávaly změnu režimu, či jeho liberalizaci. Na druhou stranu mnoho státníků před vstupem do politiky formovalo své názory, postoje a mnohdy i nový politický program v nepolitických aktivitách a spolcích.¹⁹

Národní obrození bylo na vznik spolků velmi bohatým obdobím (zhruba od r. 1830). Charitativní a spolková činnost byla v roce 1867 dokonce upravena říšským zákonem (v 70. letech existovalo 3 000 spolků, v 90. letech přes 10 000 a jejich počet stále rostl).²⁰ Většina těchto aktivit byla ovlivněna emancipačními snahami a probíhala ve dvou národnostních liniích – české a německé.²¹

Za první republiky byly dobrovolné neziskové organizace zřizovány na základě spolkového práva, které zahrnovalo velkou škálu organizačních forem.

Exkurs č. 2 Dřívější dělení spolků dle vlastnictví, v procentuálním vyjádření.

Dřívější dělení spolků bylo od soukromých přes obecní, náboženské, národnostní, až po tak zvané spolky s charakterem polooficiálním, které byly pověřeny poměrně širokými kompetencemi. Například Zemské a Okresní péče o mládež, Čsl. Červený kříž, Masarykova liga apod.

Organizace byly bohatě strukturovány a zahrnovaly sítě malých organizací a poboček až po okresní, zemská nebo národní ústředí (Sokol, Orel, Skaut, Armáda spásy)...Po roce 1930 bylo na území ČSR pouze v oblasti sociální péče registrováno 5 140 spolků a 1 540 ústavů a zařízení, které byly v majetku soukromých neziskových organizací a které se podílely na celkových nákladech na sociální a humanitární péči 26%“²² Více v tabulce, která znázorňuje procentuální poměr vlastnictví

¹⁸ FRIČ. *Dárcovství a dobrovolnictví v České Republice*, s. 23.

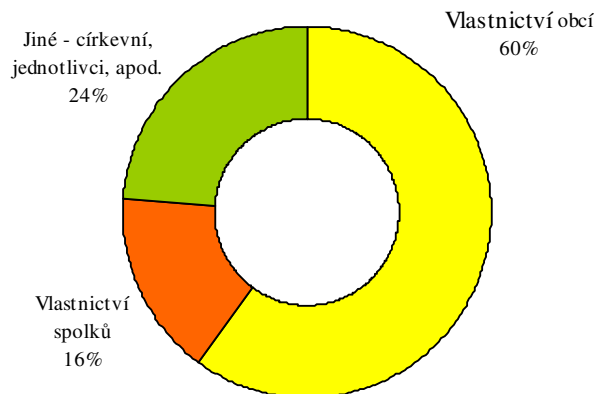
¹⁹ REKTOŘÍK. *Organizace neziskového sektoru*, s. 33.

²⁰ Mnohé se dochovali dodnes, např. Sokol, hasičské spolky, Hlávkova nadace a spolek Mánes.

²¹ TŮMA O., VANĚK M., P. Dostál, 1999, *Historie neziskového sektoru v Českých zemích*. Cit. podle Frič. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*, s. 23.

²² REKTOŘÍK. *Organizace neziskového sektoru*, s. 33.

Zařízení dle vlastnictví, 30. léta



Zdroj: SSU, vloženo 12. 11. 2006

Vývoj byl násilně přerušen německou okupací. Za protektorátu byla spolkům ostře vymezena činnost v rámci Národního souručenství, dále pro mládežnické spolky v rámci Kuratoria. **Tendence k obnově byly po válce přerušeny v r. 1948 nástupem komunistů** (bylo obnoveno přes 10 000 spolků²³). Nastala redukce a nahrazení státními rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi a násilné zastřešení Národní frontou (inspirovali se protektorátním Národním souručenstvím). **Dobročinnost byla zidealizována „proletářským altruismem“²⁴ dobročinností k socialistickému zřízení a budovatelským nadšením.**

Totální kontrola byla zaručená také tím, že předseda či přinejmenším místopředseda musel být členem komunistické strany a často detailně informoval stranické výbory o každé odchylce od „správného“ směru vytyčeného ústředním výborem komunistické strany. Rovněž církev byla označena za zpátečnickou společenskou sílu a potlačována.²⁵ Nezařaditelné občanské iniciativy byly pronásledovány, zejména petiční občanské iniciativy, které zesílily koncem 80. let a vyvrcholily „sametovou revolucí“.

V současnosti občanská sdružení prošla adaptačním obdobím na tržní systém a snaží se o stabilní a samozřejmou polohu v paletě služeb. Novost sdružování se projevuje

²³ TŮMA O., VANĚK M., P. Dostál, 1999, *Historie neziskového sektoru v Českých zemích*. Cit. podle Frič. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*, s. 27.

²⁴ FRIČ. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*, s. 25.

²⁵ FRIČ. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*, s. 25.

mnoha nedostatky – v oblasti legislativní, v zajištění pravidelného a dostatečného pří toku peněz, v delegaci moci od státních organizací.

Navíc v povědomí veřejnosti byl pojem „dobročinnost“ za komunistického režimu velmi poškozen a stal se synonymem vnucované a neautentické aktivity, které se pokoušela vyvarovat, jak to jen bylo možné. Dnes se proto znovu snaží tento pojem oprostit od zesměšňujících a kariérních přívlastků. Mladá generace, která není tolik poznamenána komunistickým režimem, zaujímá postoj mnohem tolerantnější. V současnosti občanské spolky opět získávají svoji legitimitu a stávají se společensky uznávanými.

III. FINANČNÍ ŘÍZENÍ NNO

3. 1. Cíle finančního řízení

Základním cílem finančního řízení je udržení finanční stability. Dalším cílem je likvidita, tedy schopnost dostát závazkům vůči věřitelům. U NO je kladen důraz zejména na projektové řízení a na vztah s veřejností (public relations).

3. 2. Principy finančního řízení

Principy finančního řízení, které jsou důležité pro NNO:

1. Princip **finančních toků** – důležité je zohledňovat faktor času. Organizace se může zdát likvidní, avšak v určitém momentu není schopná dostát závazkům. Např. při časové diskontinuitě finančních prostředků z grantů a dotací.
2. Princip čisté **současné hodnoty** – vzhledem k tomu, že NO nejsou zaměřeny a finanční zisk, znamená tento princip v NO kontrolu toho, zda se realizované projekty neodchylují od poslání organizace a zda jsou „přínosné“.
3. Princip **zohledňování rizika**
4. Princip **plánování a analýzy finančních údajů** - při finančním řízení se musí plánovat a jejich plnění analyzovat.²⁶

3. 3. Nástroje finančního řízení

Finanční předpisy organizace

Jde o jeden z nástrojů finančního řízení organizace. Finanční předpisy mají v organizaci za úkol stanovit psaná pravidla, kterými se řídí pověření pracovníci, kteří by měli být s předpisy dobře seznámeni. Pro ilustraci uvádím tyto příklady předpisů:

- ***Stanovy, zakládací listina***
 - *způsob hospodaření.*
 - *způsob vypořádání majetku při zániku.*
 - *podpisová práva a schvalování finančních operací, vstupů do smluvních vztahu.*
- ***Oběh účetních dokladů***
 - *evidence faktur, objednávek, smluv a dalších dokumentů.*
 - *oběh a schvalování dokumentů*
- ***Pokladna***
 - *pokladní limit.*
 - *podpisová práva.*
 - *převody hotovosti z pokladny do pokladny*
 - *zúčtování záloh*
- ***Inventarizace majetku***
- ***Cestovní náhrady - Stanovení částek dle vyhlášky č. 496/2005 MPSV k zákonu 125/1998 Sb.***
- ***Podpisový řád***
- ***Pravidla odměňování***

Stanovením řádu ve výše jmenovaných předpisech, předchází vedení organizace pozdějším nesrovnalostem a jasně určuje kompetence lidem, kteří za danou oblast odpovídají.

Finanční plány

Na rozdíl od komerčních organizací, které se primárně orientují na zisk se neziskové organizace zaměřují na dosažení obecně prospěšného cíle. Velmi specifický pro NO je způsob získávání finančních prostředků a také průběžné monitorování plnění projektů. Aby organizace „neutekl“ ze zřetele její hlavní a původní cíl, pro který vznikla, musí si velmi pečlivě vybírat oblasti svých zájmů. Důležité pro ni je uvědomění si ohraničenosti v „pomáhání“.

Nástrojem plánování v NNO (ale i v ziskové oblasti) je koncepce, plán a prognóza. Koncepce určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení. Plán koncepci konkretizuje do dílčích úkolů – tedy kdo, kdy, kde, jak a s jakými náklady a užitky vykoná. V prognóze zjišťujeme předpověď pravděpodobného vývoje organizace.²⁷

Druhy finančních plánů:

- Strategické (dlouhodobé) plány, 3-5 let, vyčíslení dlouhodobých potřeb.
- Krátkodobé plán na 1 rok
- Plán fundraisingu – strategie práce s dárci, orientace na zdroje a jejich vyhledávání.

Finanční rozhodování

Jde o proces, ve kterém je vybírána nejlepší varianta získávání finančních prostředků a jejich využití v organizaci. Je zde zahrnuto rozhodování o velikosti a struktuře organizace a ochraně proti možnému nebezpečí.

Rozpočty

Součástí manažerského plánování je také rozpočetnictví, které je úzce spojeno s plánováním. Rozpočet je sestavován kvalifikovaným odhadem a stanovuje ekonomické ukazatele na budoucí období (v peněžních jednotkách). Základní podklady pro plánování jsou výsledovka, rozvaha a cash-flow.

Dále se člení na rozpočet

- ***Organizace - na období 1 měsíce až několika let, konkretizace finančních plánů do jednotlivých položek.***

²⁷ REKTOŘÍK, J. a kol., 2004, s. 74.

- **Útvaru** – pokud se organizace člení na více organizačních jednotek.
- **Rozpočet na pořízení dlouhodobého majetku.**
- **Rozpočet programů, projektů, nebo akcí.** U projektů se doporučuje vertikálně členěny podle aktivit a zároveň horizontální členění podle jednotlivých zdrojů

Postup sestavování rozpočtu je následující:

1. **Sběr a analýza informací** - zde jsou zohledňovány také vnější vlivy, např. vývoj cen,...
2. **Odhad částek metodou kvalifikovaného odhadu** (pozornost by mělo vzbudit zejména pozdější odhalení velkých rozdílů).

Zohlednění faktoru času u grantů a projektů, u kterých často nastává časový nesoulad mezi příjmy a výdaji. Např. organizace může získat grant u kterého musí počítat s termínem vyplacení finančních prostředků a při stanovování rozpočtu tuto skutečnost nepřehlédnout.

Neziskové organizace jsou často vázány limity na celkové provozní a mzdové náklady. Zejména u těch NO, které čerpají finanční prostředky z veřejných rozpočtů. Mzdy jsou pro většinu NO nejvyšší nákladovou položkou. Mnoho NO tedy nejdříve sestavuje rozpočet platů a poté dalších oblastí, což předchází přehlcení pracovníků pracovními úkoly (např. pokud by si NO naplánovala 5 projektů a zaměstnat by mohla 1 pracovníka).²⁸

Účetnictví

Účetnictví je jedním z dalších nástrojů finančního řízení. V organizacích je však často opomíjena jeho hodnota a pracovníci účetnictví považují za nutné zlo. V důsledku toho není využívána vypovídací, organizační a kontrolní úloha účetnictví. V oblasti finančního řízení se v účetnictví klade důraz hlavně na výstupy pro řízení, které jsou dále členěny podle středisek a zdrojů. Na účetnictví NO jsou kladeny vysoké nároky při precizaci nákladů a výnosů, popř. výdajů a příjmů, souvisejících s jednotlivými činnostmi (akcemi) NO. Proto je důležitá soustavná kontrola ze strany vedení organizace.

²⁸ AGNES, Kurz „Profesionalita regionálních NNO.“

Účetnictví v ideálním případě zobrazuje **činnosti hlavní** (ještě rozdělené na jednotlivé akce) a **činnosti vedlejší - výdělečné**. Dle charakteru a rozsáhlosti činností jednotlivých NO je možné tuto problematiku řešit např. prostřednictvím zřízení různých středisek, eventuálně analytickou evidencí.

Neziskové organizace jsou oproti ziskovému sektoru znevýhodněny v nedostatečně vypracované metodice postupů účtování a zdanění. Dochází k nesprávnému zařazení do účetních vazeb a tím se také zvyšuje riziko neshody se správcem daně. NO a stát by měly usilovat o to, aby nastala změna v postoji k neziskovým organizacím, jakožto k těm, které sledují odděleně daňově a nedaňové položky. Všechny příjmy by byly sledovány neodděleně (např. i dotace,...) a NO by si posléze mohla uplatnit snížení základu daně. Podmínka by byla, že by ušetřené prostředky organizace použila v rámci poslání organizace. **Výhod tohoto přístupu pro stát je několik:**

1. ***NO snižují výdaje státu o ty, které by jinak musel financovat sám.***
2. ***Umožnění neziskovému sektoru prosperovat v tržní ekonomice.***
3. ***Zvýhodnění se státu vrátí ve formě pozitivního společenského efektu.***²⁹

Specifikum občanských sdružení je to, že se stávají účetní jednotkou až když dochází k finančním operacím uvnitř sdružení.

Exkurs č. 11 Občanská sdružení mají ještě jeden rok na přechod k podvojnému účetnictví Změna zákona o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.) Ve Sbírce zákonů České republiky v částce 84 byl dne 7. 6. 2006 publikován zákon č. 264/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce. Tímto zákonem byl změněn mimo jiné § 38a zákona o účetnictví. Na základě této změny je pro občanská sdružení a jejich organizační jednotky posunuta povinnost vést podvojně účetnictví až od 1. 1. 2008. Zdroj:www.neziskovky.cz, 5. 12. 2006

Tok peněz v organizaci

Tok peněz v neziskové organizaci - cash flow, tzn. kdy budou k dispozici zdroje a kdy jsou skutečně potřeba (opatření k zamezení platební neschopnosti). Cash flow se v neziskových organizacích těžko zobrazuje, vzhledem na nejistotu termínů vyplácení dotací a grantů. Tato situace se však velmi zlepšuje. Problematické zůstává zachycení dárců - u kterých NO nezná, kdy se rozhodnou přispět a v jaké výši.

²⁹ RŮŽIČKOVÁ. *Neziskové organizace - vznik, účetnictví, daně*. 8. aktualizované vydání, s. 188.

Kontrola a její mechanismy

Inventura dokladů, majetku, správnosti vedení účetnictví, statistiky. Dalším kontrolním mechanismem jsou revizní orgány.³⁰

Kontrola by měla být prováděna v pravidelných intervalech, nejlépe jednou měsíčně. Pozornost je věnována odchylkám v rozpočtu a ve skutečně vynaložených částkách. Kvalifikovaný odhad v rozpočtu ovšem nemůže zohlednit všechny skutečnosti, které na organizaci působí. Při odhalení větších rozdílů však vedoucí pracovník musí zjistit příčinu a odpovědnost. Rozpočet se může výrazně odchylovat od skutečného stavu, tuto situaci organizace řeší nejčastěji využitím rezerv, odkladem, nebo omezením výdajů. Přehlednou formou kontroly je klíčování režijních nákladů na jednici (počet klientů, hodiny programu, vydaná jídla,...)

Hodnocení hospodaření

Během činnosti organizace je stále třeba porovnávat předpokládané výnosy a náklady, příjmy a výdaje se skutečným stavem po ukončení určitých období. Při tomto srovnávání se vychází z účetnictví či daňové evidence (resp. někde ještě z jednoduchého účetnictví) Uplatňují se především tyto způsoby hodnocení hospodaření:

Operativní finanční řízení, jehož postup je následující:

- 1. získávání informací z účetní evidence*
- 2. porovnání rozpočtu a skutečnosti*
- 3. zjištění odchylek*
- 4. analýza odchylek*
- 5. návrh nápravných opatření*
- 6. provedení nápravných opatření*
- 7. kontrola jejich provedení*

Poměrové ukazatele – u neziskových organizací je to zejména poměr režijních nákladů k nákladům vynaloženým přímo na programovou činnost. Cílem je zefektivnit chod organizace ve prospěch programových nákladů – tedy z méně peněz více zrealizovat.³¹

³⁰ ŠATAVOVÁ, M. Nástroje finančního řízení. s. 1-2.

³¹ KROUPA, J. Praktický průvodce fundraisingu pro NO, s. 28.

3. 4. Finanční řízení projektů

„Projekt – plánovaná a časově omezená aktivita, u které je jasně definován cíl a vymezeno časové trvání. Přináší pozitivní změnu v rovině národa, komunity, instituce, organizace.“³²

Pro předejití vyřazení žádosti z grantového řízení by se organizace měly zaměřit především na tyto body:

- **Kdo může žádat a kdo ne**
- **Kolik prostředků má organizace poskytující granty k dispozici**
- **O kolik je možné požádat a jaké % tvoří spolufinancování**
- **Jaké náklady je možné z grantu hradit**
- **Zda je stanovena doba trvání projektu**
- **Kdy je termín uzávěrky (jestli v ten den můžeme teprve odeslat – zda stačí otisk razítka s datem odeslání z pošty, nebo má být v termínu projekt již doručen)**
- **Nutné přílohy**
- **Možnost psaní projektu do předepsaného formuláře**
- **Kritéria hodnocení podaných žádostí**
- **Zveřejnění výsledků – termín**
- **Počet kopií, které dárce požaduje**³³

Exkurs č. 9 Agentura Mládež

Jedním z příkladů nedostatečné informovanosti je druhý pokus podat projekt na Agenturu Mládež. První pokus byl úspěšně vyslyšen a dostali jsme 60 000,- na projekt „Otevřené dveře Jesenicka“, při kterém studenti středních škol poznávali neziskové organizace na Jesenicku. Druhý projekt však již nevyšel a až posléze jsem se víceméně náhodně dozvěděla, že agentura „Mládež“ poskytuje granty začínajícím organizacím (na rozjezd) a většinou ne častěji než jednou stejné organizaci. Pokud bych tuto informaci měla včas, ušetřila bych si zbytečné psaní druhého projektu.

Zdroj: *Vlastní činnost v Hnutí Brontosaurus BAOBAB Jeseník*

Zásady psaní projektů:³⁴

- *Není vhodné, aby projekt psali ti, kteří ví o projektu nejméně, protože nedokáží často rozlišit podstatné od nepodstatného.*
- *Co se zpočátku každému, kdo stojí v centru projektu zdá jasné, se při podrobnějším rozepisování na papír, může stát zdrojem neshod.*

³² Sdružení Tereza. *Jak se stát dobrým manažerem v NNO*, s. 53.

³³ Sdružení Tereza. *Jak se stát dobrým manažerem v NNO*, s. 54.

³⁴ SEYMOUR, Designs of Fund Raising. Cit podle Tereza, *Cyklus získávání finančních prostředků*, s. 11.

- *Předem si promyslet každé slovo, než bude napsáno do projektu – ve skutečnosti nikdo nechce číst dlouhý text, jakkoli je projekt záslužný.*
- *Je důležité sepsat ty, kdo projekt povedou a jejich úkoly.*
- *K získání čtenáře by měl být projekt na počátku spojen s nějakým problémem, který je v centru všeobecného zájmu a pokud možno v centru zájmu čtenáře. Pro upoutání pozornosti může být použit také citát, precedens, případ, abychom přiměli čtenáře pokračovat ve čtení.*
- *Projekt by měl být napsán tak, aby bylo zřejmé, že mu „předcházelo dlouhé a pečlivé studium, že lidé, kteří ho budou provádět, tvoří prvotřídní tým, a že jeho výsledky budou trvalé a budou mít široký dosah.“³⁵ Ke vzbuzení důvěry také napomůže recenze od vrcholné autority, hodnocení konzultantů...*
- *Projekt by měl mít zdůvodnění proč právě nyní? Obhájit se proč je zrovna dnes aktuální a důležité ho realizovat.*

Při psaní projektů je dále důležité:



Stručně navrhnout, co psát a kolik slov bude mít každé část projektu.



Slova by měla vytvářet představy.

Nepojmenovávat jen lidi, ale také je zajímavě charakterizovat.



Nevyjadřovat se frázemi – odrazují.



Vyhýbat se hyperbolám a přehnaným úsudkům.



Užíváním propojujících odstavců, jako je „Následkem toho“, nebo „Ve světle těchto zkušeností“, se snáze udrží pozornost čtenáře.



Většina lidí se více než o cokoliv jiného zajímá o lidi.



Dobrá práce se pozná podle toho, že se při ní pracovník dobře pobavil.

U nikoho totiž nelze vzbudit nadšení, které necítí
sám pracovník, pisatel projektu

IV. FUNDRAISING

4. 1. Získávání finančních prostředků (fundraising)

Vedení neziskové organizace se neobejde bez důkladné znalosti způsobů získávání finančních prostředků. Pro oblast získávání finančních prostředků bývá v organizaci často určen speciálně vyškolený pracovník - fundraiser. Tato činnost totiž vyžaduje mnoho znalostí a dovedností - např. v oblasti psychologie, ekonomie, publicistiky, stylistiky aj. Z výše uvedených důvodů se na fundraisingu zaměřují s důrazem na možné způsoby získávání finančních prostředků.

Fundraising je systematická činnost s cílem získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšné činnosti. Oslovenými dárci bývají jednotlivci (mecenáši nebo sponzoři), firmy, nadace, státní úřady, orgány místní nebo krajské (regionální) samosprávy, orgány EU. V rámci fundraisingu lze též pořádat benefiční akce, prodávat určité výrobky nebo služby, také lze organizovat kluby podporovatelů, jejichž členové pravidelně přispívají na činnost organizace.³⁶ Úspěšný fundraising se v podstatě dá shrnout do jednoduchého modelu **POŽÁDÁM - DOSTANU - PODĚKUJI**.

Exkurs č. 7 Kámen úrazu pro neziskové organizace?

Otázka: „Již čtvrtým rokem pracuji z neziskovém sektoru a jako každý rok, přemýšlím o odchodu. Proč? Roční grantové přidělování peněz je tanec na tenkém ledě. Mohu počítat do budoucna s nějakou změnou?“

Džamila Stehlíková: „Vaše problémy s financováním projektů chápu. Východiskem nemůže být současné řešení několika grantů najednou, což řada neziskovek vidí, jako způsob finančního přežití. Řešením by mělo být zálohové nebo alespoň průběžné financování projektů, zejména v období 2007-13, kdy budeme čerpat peníze z evropských strukturálních fondů. Jednou z hlavních priorit jsou právě investiční projekty, na které neziskovky nedosáhnou, neboť nemají kapitál a nemohou brát úvěry s nízkým úrokem. Budeme vyjednávat s jednotlivými resorty lepší podmínky pro financování neziskových organizací.“

Zdroj: Internetový rozhovor s ministryní bez portfeje Džamilou Stehlíkovou, která zodpovídá za národnostní menšiny, neziskové organizace a zdravotně postižené, ze dne: 22. 01.2007, Autor: MF

Fundraising trvá obvykle déle, než se předpokládá, finanční plán spolu s hlavními směry vývoje je proto ideální sestavovat na několik následujících let dopředu. Také

³⁵ SEYMOUR, Designs of Fund Raising. Cit podle Tereza, *Cyklus získávání finančních prostředků*, s. 12.

³⁶ FUNDRAISING, Wikipedia. [online]. 2007 [cit. 24. února 2007]. Dostupné na [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/Fundraising](http://cs.wikipedia.org/wiki/Fundraising)

rozpočet je velmi důležitou složkou finančního plánování. Při jeho sestavování je dobré provést sestavení předběžného rozpočtu, tedy stanovit částku, kterou organizace hodlá utratit, kolik finančních prostředků již má NO k dispozici a jaká finanční částka je již přislíbena. Podstatnou složkou rozpočtu jsou finanční prostředky, které budou potřeba v budoucnu sehnat, aby bylo možné realizovat naplánované projekty.³⁷

Častou chybou NO bývá nedostatečné zaměření na cíl činnosti, které se projeví, zejména pokud NO podá více žádostí o grant, či dotaci, na projekty, které nejsou klíčové. Pokud granty, či dotace NO získá na tyto „nepodstatné činnosti“, pak je nebezpečí ztráty orientace na důležitější činnosti, na které však nejsou finanční prostředky a organizace takřkajíc „honí vítr“.

Jak nezískat finanční prostředky?

<i>1. Udělejte chybu v názvu nebo ve jméně a to jak svém, tak dárce.</i>
<i>2. Působte nepořádným dojmem (vzhledem i projevem).</i>
<i>3. Vystupujte tak, jako by vám podporu někdo dlužil.</i>
<i>4. Mějte nepřiměřené časové požadavky.</i>
<i>5. Hovořte bez nadšení a nevýrazně.</i>
<i>6. Zaměřte se víc na získání peněz než na podchycení dárce.</i>
<i>7. Zkuste dárce vystrašit, aby vás podpořil.</i>
<i>8. Zkuste u dárce vyvolat pocit viny.</i>
<i>9. Nemějte po ruce příliš mnoho informací o své organizaci a projektu, který chcete podpořit.</i>
<i>10. Zkuste dárce podvést.</i>
<i>11. Předem si o dárci nic nezjistěte.</i>
<i>12. Zapomeňte požádat o peníze.</i>
<i>13. Žebřejte.</i>
<i>14. Chod'te pozdě.</i>
<i>15. Žádejte peníze po termínu uzávěrky.</i>
<i>16. Žádejte toho, kdo nemá rozhodovací právo.</i>
<i>17. Požadujte nesprávnou věc.</i>

Zdroj: České centrum fundraisingu, www.fundraising.cz

Fundraising je také velmi důležitým nástrojem k tomu, inspirovat druhé k dobrým skutkům a přesvědčit je o tom, že peníze nejsou všechno. Lidé tak dostávají možnost věnovat čas, zájem a důvěru prospěšné činnosti. Při úspěšném fundraisingu tak odchází spokojený fundraiser i občan, či zástupce firmy.

³⁷ KROUPA. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*, s. 1/1.

4. 2. Způsoby oslovení veřejnosti

- **Hromadný dopis** (adresný nebo neadresný) – direct mail, resp. přímý poštovní styk.
- **Vyhlášení veřejné sbírky** sdělovacími prostředky (letáky, plakáty,...) při níž je potřeba dobrá organizační příprava, silný motiv pro dárce, svědomitost pracovníků, dobré jméno organizace a dostatek finančních prostředků. Aktuální informace z centrální evidence veřejných sbírek zveřejňuje Ministerstvo vnitra na své internetové stránce.
- **Benefiční akce** vyžaduje divácky zajímavý program, veřejností známé osobnosti v programu (nejméně jednu), dobrou organizaci akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu akce.
- **Osobní dopis či telefonický rozhovor** (telefonní fundraising) při kterém je kontaktován dárce, který již dar poskytl, aby přispěl opět.
- **Fundraising „od dveří ke dveřím“**, který však může nevhodně zasahovat do soukromí oslovovaných osob.
- **Osobní návštěva** předem vytipovaných možných dárců je považována za neúčinnější způsob získávání finančních prostředků.

Příloha č. 4. – Výzkum firemní filantropie v ČR

4. 3. Způsoby získávání finančních prostředků

Samofinancování (vlastní činnost)

Peníze vydělané vlastní činností jsou flexibilnější a pro rozvoj organizace strategičtější. Výhody samofinancování:

- Finanční prostředky z vlastní činnosti umožňují jejich další využití více podle představ samotné organizace.
- Vlastní projekty financované z těchto finančních prostředků nemusí mít tak přísná časová omezení, jako projekty financované z částí, nebo výhradně z dalších zdrojů.
- Vlastní činností vydělané finanční prostředky jsou v dlouhodobém časovém horizontu strategičtější než zdroje dotační také proto, že tok dotací z EU by mohl být po roce 2013 utlumen. „V ČR nejsou dosud obsazeny segmenty trhu s menší mírou výnosů z podnikání, které v jiných evropských zemích jsou

neziskovou doménou (například speciální produkty a služby s vysokou mírou originálního zpracování nově uváděné na trh).³⁸

Strategie vytváření příležitostí k rozšíření samofinancování:

<p>Strategie 1</p> <p>Existující produkt či služba/ existující zákazníci Např. příjmy z kosení vzácných luk pro CHKO.</p>	<p>Strategie 2</p> <p>Nový produkt, či služba/ existující zákazníci Např. otevření čajovny a prodejny ekologických bio-výrobků</p>
<p>Strategie 3</p> <p>Existující produkt či služba/ noví zákazníci Např. placený semináře pro firmy v oblasti nových ekologických technologií.</p>	<p>Strategie 4</p> <p>Nový produkt či služba/ noví zákazníci Např. otevření regeneračního studia, kde se využívají produkty na přírodní bázi a organizují přednášky o zdravém životním stylu.</p>

Pokud se neziskové organizaci podaří úspěšně vymyslet a zrealizovat doplňkovou ziskovou činnost, pak může velmi silně přispět k celkové stabilizaci, zlepšení poskytovaných služeb a k většímu rozšíření dobrého jména na veřejnosti.

Dotace, granty

Rozdíl mezi dotací a grantem je často zaměňován. Grant udělují nadace, nadační fondy a grantové agentury (soukromé instituce), zatímco dotace poskytují ministerstva, obce a kraje (tedy instituce veřejné, Příloha č. 2. – Pravidla pro poskytování finančních příspěvků Města Jeseník).

Prvním krokem organizace je žádost o grant, či dotaci – **projekt**, doložený podrobným a zdůvodněným rozpočtem. Přitom je třeba brát v potaz podmínky stanovené „udělovatelem“ grantu, či dotace. Získané finance jsou pak účelově vázané dle tohoto rozpočtu.

Kontrolou nakládání se získanými finančními prostředky je závěrečné (někdy i průběžné) vyúčtování a zhodnocení naplnění projektu.³⁹ Přitom se hodnotí jak nakládání

³⁸ NĚMEČEK, P. Neziskovky, naučte se vydělávat! Pro časopis GRANTIS 12/2006, Neziskovky [online]. 2007 [cit. 22. ledna 2007]. Dostupný z www: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/casopis-grantis/aktuality/2966.html>>

³⁹ Sdružení Tereza. *Jak se stát dobrým manažerem v NNO*, s. 110.

s finančními prostředky, tak věcné plnění projektu (dle časového harmonogramu, ideových předpokladů, odhadovaných účastníků, atd.)

Exkurs č.8 Strukturální fondy EU

Pro ilustraci uvádím finanční částku strukturálních fondů EU pro rok 2007-2013, která je určena pro ČR a činí 23,7 miliard Eur (tedy cca 685 miliard Kč). Na jeden rok tak činí částka cca 98 miliard Kč/ČR.

Zdroj: www.strukturalni-fondy.cz/

Mecenášství (dary)

Darování je bezúplatné převedení vlastnictví věci, finančních prostředků nebo práva. Tuto oblast získávání finančních a věcných prostředků upravuje **Zákon č. 40/1964 Sb. občanského zákoníku**. Pro převod daru je potřebná darovací smlouva, která by měla mít pro potřeby finančního úřadu vždy písemnou podobu (viz. Darovací smlouva, Příloha č. 3) , při hotovostní platbě postačí pouze příjmový pokladní doklad ve kterém je uveden účel, na který je dar poskytnutý)

Dárci, **fyzické osoby**, si mohou hodnotu darů poskytnutých na shora uvedené účely odečíst od základu daně za podmínky, že jejich úhrnná hodnota ve zdaňovacím období nepřesáhne 2 % ze základu daně anebo bude činit alespoň 1000 Kč, v úhrnu nejvýše 10 % ze základu daně. Dárci **právnícké osoby**, s výjimkou poplatníků kteří nejsou založeni nebo zřízení za účelem podnikání, za podmínky, že hodnota daru bude činit alespoň 2000 Kč a jejich úhrnná hodnota ve zdaňovacím období nepřesáhne 5 % ze základu daně sníženého podle § 34 zákona o daních z příjmů.⁴⁰

„Hledisko neziskové organizace - nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, registrované církve a náboženské společnosti mohou uplatnit osvobození od daně darovací na základě zákona č. 357/1992 Sb. § 20 v případě, že dar bude použit pro realizaci cílů, ke kterým byly organizace založeny (je uvedeno v zakládacích listinách, statutech atp.). Ostatní neziskové organizace, zejména občanská sdružení, mohou uplatnit osvobození tehdy, pokud je dar určen na účely v taxativně vyjmenovaných oblastech: kultura, školství, věda a vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, tělovýchova, sport, výchova a ochrana dětí a mládeže a požární ochrana – viz § 20 odstav. 4, písm. a). Získá-li nezisková organizace pouze dary osvobozené od daně

⁴⁰ NEZISKOVKY, Portál pro neziskové organizace. 2007 [cit. 9. března 2007]. Dostupný na [www: < http://neziskovky.cz/cz/infosluzby/fundraising/vyhlasi-programu/164.html >](http://www.neziskovky.cz/cz/infosluzby/fundraising/vyhlasi-programu/164.html)

darovací, musí sice podat daňové přiznání, a to po skončení každého pololetí v daném roce, ale daň platit nebude.“⁴¹

Sponzoring

Sponzorský příspěvek je velmi podobný darování, avšak není „bezúplatný“, protože příjemce sponzorského příspěvku se zároveň zavazuje realizovat protiplnění, např. vyvěsit reklamní tabuli na akcích dané neziskové organizace. Sponzorský příspěvek je chápán jako platba za poskytnutí propagační a reklamní služby a je uzavírán smlouvou o reklamě. Náklady na sponzoring jsou plně daňově uznatelné. Pokud je podnikatel plátcem DPH, musí být ve sponzorském příspěvku obsaženo.

NO tyto výnosy z reklamy taktéž zahrnuje do základu daně z příjmů. „NO mají nárok na odčitatelnou položku ve výši 30 % základu daně, maximálně však 1 mil. Kč, použijí-li takto získané prostředky ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to ve třech bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích. Pokud 30% snížení činí méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně. Lze tudíž kalkulovat s tím, že až do výše 300 000 Kč základu daně nebude nezisková organizace z celkových příjmů z reklamy a ostatní výdělečné činnosti platit daň.“⁴²

Sponzorský příspěvek je příjem za reklamu podléhající dani z příjmů. NO si může odečíst daňově uznatelné výdaje. Výdaje se však mohou týkat jen nákladů souvisejících s provedením reklamy. Není tak možné započítat náklady na vydání např. celé knihy, je-li reklama firmy uvedena na její jedné straně. Mnohé organizace toto obcházejí tak, že firma jim poskytne dar, za který jim NO veřejně poděkuje, což není reklama (například zakoupí za tyto finance služební auto, na kterém je uvedeno: „Toto vozidlo bylo zakoupeno díky štědré podpoře firmy Novák a spol.“).⁴³

Veřejné sbírky

„Veřejná sbírka je sbírka pořádaná k získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých prostředků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, pro rozvoj

⁴¹NEZISKOVKY, Portál pro neziskové organizace. 2007 [cit. 10. března 2007]. Dostupný na [www: http://neziskovky.cz/cz/fakta/darcovstvi/](http://neziskovky.cz/cz/fakta/darcovstvi/)

⁴²SEYMOUR, Designs of Fund Raising. Cit podle Tereza, *Cyklus získávání finančních prostředků*, s. 24.

⁴³RŮŽIČKOVÁ, Neziskové organizace, s. 183.

vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo k zajištění ochrany kulturních památek, tradic a životního prostředí.⁴⁴

Veřejnou sbírkou není sbírka konaná mezi svými členy za účelem dosažení prostředků k plnění svých úkolů. Veřejnou sbírkou rovněž není sbírka konaná církvemi a náboženskými společnostmi, pokud se konají v kostele a modlitebnách.⁴⁵ Fyzické osoby veřejnou sbírku také konat nemohou.

Podmínkou pro zahájení konání veřejné sbírky je **vydání osvědčení** o tom, že sbírku lze konat, příslušným krajským úřadem. Konání sbírky je nutno oznámit krajskému úřadu nejpozději do 30 dnů před zahájením sbírky. Kraj podává písemné oznámení Ministerstvu vnitra. Fyzické osoby pověřené konáním sbírky jsou povinny vykázat se na požádání plnou mocí právnické osoby (která obsahuje jméno, příjmení, datum narození, místo trvalého pobytu a číslo občanského průkazu fyzické osoby. Údaje o právnické osobě a veřejné sbírce, včetně podpisů statutárních orgánů právnické osoby a razítka). Právnická osoba konající sbírku je povinna předložit příslušnému krajskému úřadu nejpozději do 3 měsíců ode dne ukončení sbírky ke kontrole a schválení její celkové vyúčtování.⁴⁶

Exkurs č. 10 Sbírka na hrdinného hasiče je legální

„Sbírku na pomoc pozůstalým po českolipském hasiči, který se stal obětí vichřice Kyrill, začala prošetřovat protikorupční policie. A to na podnět ministerstva financí, pro které byla akcí podezřelou. Na kontě pro družku po zemřelém hasiči, je přitom už přes milion tři sta tisíc korun. Policie dnes ale šetření ukončila s tím, že zákon nikdo neporušil a sbírka je legální a může pokračovat.“⁴⁷

Zdroj: Televize Nova 04. 02. 2007

4. 4. Další zdroje

Překlenovací úvěry – speciální typ úvěru, který slouží k překlenutí časového nesouladu mezi ukončením realizace projektu (často z EU) a proplacením dotace. Např. pokud poskytovatel výrobků a služeb poskytne dodavatelský úvěr, který musí být splacen před podáním žádosti o proplacení dotace.⁴⁸

⁴⁴Podle zákona č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách a změně některých zákonů, cit. podle:

VEŘEJNÉ SBÍRKY [online] 2006 [cit. 23.ledna 2007] Dostupný na
www: <http://www.verejnesbirky.cz/index.php?cmd=page&id=15>

⁴⁵OBČAN NA ÚŘADĚ. Ministerstvo vnitra České Republiky. 2007 [cit. 23.ledna 2007]. Dostupný na
www: <http://www.mvcr.cz/rady/zakladni/sbirky.html>

⁴⁷TELEVIZE NOVA. 2007 [cit. 8. března 2007]. Dostupný na www: <http://www.nova.cz/zpravy/>

⁴⁸Nabídka Volksbank pro podnikatele a NNO. 2007 [cit. 23.ledna 2007]. Dostupný na
www: <http://www.kr-vysocina.cz/soubory/>

Dárcovské SMS - DMS v celé Evropě ojedinělý projekt, jehož autorem je Čech Ivo Jupa, který si uvědomil problematičnost přispívání na dobročinné akce – získávání informací, složitost předání daru,...Svůj nápad předložil Foru Dárců a po delším vyjednávání s telekomunikačními společnostmi byly DMS na světě. Podle nedávné ankety mezi lidmi: 92 % odpovědí znělo, že své dary zasílají prostřednictvím DMS, 13 % bankovním převodem, 3 % složenkou a trvalým příkazem. V ČR dobře fungující systém se rychle šíří i do zahraničí.⁴⁹

Daňové asignace – „Jde o malou část zaplacené daně, kterou odvádí občané státu. Pokud zákonodárné orgány České republiky schválí možnost poukázání 1 % na veřejně prospěšné účely, budou se občané moci sami rozhodnout, komu 1 % poukáží. Nestátní neziskové organizace tak mohou získat na své veřejně prospěšné aktivity kolem 300 milionů korun ročně. Jde o předběžný výpočet a skutečná výška prostředků závisí na vůli občanů a aktivity samotných organizací.

Například u zaměstnaných osob, jež pracují za minimální mzdu, představuje 1 % z daně z příjmů asi 40 korun ročně. U osob s vyššími příjmy se jedná o několik set korun. Procesu, při kterém dochází k poukázání 1 % z daně z příjmů fyzických osob a následnému převodu prostředků nestátní neziskovou organizací, se odborně říká asigování.⁵⁰

V. PUBLIC RELATIONS (Vztah k veřejnosti)

5. 1. Vymezení PR

(public relations – veřejné vztahy, dále jen PR)

Efektivní finanční řízení neziskových organizací by nemělo opomíjet ani oblast vztahu s veřejností - nejen kvůli navázání kontaktu s potenciálními dárci, ale také kvůli tomu, že neziskové organizace vznikají na základě potřeb občanů. Občané by tak měli mít ke „svým“ neziskovým organizacím kladný postoj a přinejmenším vědět na kterou z nich se v případě potřeby obrátit. Navíc v postkomunistické zemi, jako je Česká republika, je třeba na budování kladného postoje veřejnosti vynaložit více úsilí, než v zemích s dlouhou tradicí občanské společnosti.

Jedná se o vytváření kladného vztahu neziskové organizace s veřejností. PR je dlouhodobá činnost, která veřejnosti objasňuje co nejbratněji smysl, obsah a

⁴⁹ ZPRAVODAJSTVÍ. Econnect. 2007 [cit. 24. ledna 2007] Dostupný na [www: http://zpravodajstvi.ecn.cz/index](http://zpravodajstvi.ecn.cz/index)

potřebnost neziskové organizace jako celku. Cílem je navázání dialogu s vytváření dobrého postoje veřejnosti k NO. V reklamě o sobě organizace tvrdí, že je potřebná. PR však tvoří takový vztah veřejnosti k organizaci, ve kterém si lidé informaci o potřebnosti organizace sdělují sami mezi sebou. PR se názor veřejnosti snaží cíleně ovlivnit.⁵¹

Téma public relations je velmi široké. Proto se v této práci budu soustředit na budování pozitivního vztahu prostřednictvím médií (media relations).

5. 2. Kontakt s dárci a sponzory

Nejčastějším důvodem, proč lidé nepřispívají neziskovým organizacím je to, že nebyli žádnou organizací požádáni.⁵² Cílem organizace je co nejvíce dárci usnadnit reakci na žádost, která by měla být jasná a srozumitelná. Je dobré mít stále na mysli potřeby dárců, které jsou nejčastěji:

- potřeba pocitu, že udělali něco dobrého, pomohli,
- potřeba uznání jejich velkorysosti (ale jsou i takoví, kteří vyžadují anonymitu), vděku – např. děkovný dopis.
- potřeba podpory osobního přesvědčení.

Dárce potřebuje mít jistotu, že se jeho peníze neztrácí a že konkrétně pomáhají, k čemuž nám mohou dopomoci případové studie – praktické případy lidí, nebo míst kterým jsme již pomohli.⁵³

Nejvýhodnější je pro organizaci dlouhodobá spolupráce s dárci, což vyžaduje aktivitu organizace:

- *poděkovat za příspěvek a informovat, jak bude s penězi nakládáno,*
- *pravidelně informovat, co organizace pomocí jejich peněz dokázala,*
- *konzultovat představy o činnosti do budoucna,*
- *pozvat dárci na návštěvu,*
- *možnost setkat se s pracovníky a s dobrovolníky⁵⁴ a možnost vzdělávat se v oblasti, kterou podpořili,*
- *zapojit dárci jako dobrovolníky.*

⁵⁰ ROZHODNI pro hodnotnější život [online]. 2007 [cit. 23.února 2007]. Dostupný na [www: http://www.rozhodni.cz/prohlaseni.php](http://www.rozhodni.cz/prohlaseni.php)

⁵¹ JEHLIČKA. *Manuál ke kurzu „ Profesionální regionálních NNO“, s. 1.*

⁵² KROUPA. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace, s. 2/1.*

⁵³ KROUPA. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace, s. 2/2.*

⁵⁴ KROUPA. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace, s. 2/3.*

Velmi důležité a přehledné je vedení si evidence dárců – ke každému dárci si vést záznamovou kartu, na kterou organizace zaznamenává údaje o:

- a) vztahu dárce k organizaci (či k jejím členům)
- b) výši prostředků, kterou je možné očekávat v budoucnu
- c) osobních i podnikatelských zájmech dárce
- d) jaké dary již poskytl (kdy a komu)
- e) údaje tom, kdo, kdy a za jakých podmínek se s dárce kontaktoval,...

5. 3. Mediální plán

Mediální plán by měl být součástí každého projektu. Mediální plán je vlastně časová osa, do které si organizace plánuje mediální aktivity den po dni. Měl by zahrnovat zejména tyto příležitosti:

- 1) **Začátek projektu** – informovat o našich plánech, čím je projekt zajímavý a důležitý (nejlépe pokud to za nás prohlásí někdo z okolí organizace – např. starosta:).
- 2) **Akce** – informovat novináře o každé akci předem, pozvat novináře. Popř. tisková zpráva o tom jak akce proběhla
- 3) **Informovat o vývoji a změnách**
- 4) **Reakce** – jak reagují klienti, obec,...
- 5) **Komentáře** – události, ke kterým má organizace z profesního hlediska co říct.
- 6) **Úspěchy** – platí stejně jako u bodu 1. s důrazem na úspěchy.

Do mediálního plánu by měly být zaznamenány také důležité akce během roku, které by do něj mohly negativně zasáhnout (např. volby, „okurková sezóna“...), či plán naopak podpořit.

Exkurs č. 6 Nesnesitelná lehkost bytí.

Při školení o PR v AGNES si měli účastníci vyzkoušet napsat tiskovou zprávu. Psala jsem tedy o chystaném kovářském táboře. Před touto zkušeností

**Vzor tiskové zprávy:
LOGO ORGANIZACE**

Jméno, příjmení a e-mail na tiskového mluvčího.
Jméno, příjmení a e-mail na odborníka (předsedu)
v dané oblasti.

Název organizace, adresa, e-mail, tel. a mob. č.

Kdo TZ vydává, Datum.

**TITULEK
(+podtitulek)**

Místo aktuální pro TZ/

PEREX, tzn. 1. odstavec TZ, zde by měly být zahrnuty všechny hlavní myšlenky.

Další text TZ. Je přínosné zahrnout i přímou řeč, upoutat.

Přílohy (např. fotografie z akce,..)

1. by mě nenapadlo psát tiskovou zprávu na tak „všední téma.
2. bych nevěděla, že je to v podstatě JEDNODUCHÉ.
3. netušila bych, že novináři jsou také jenom lidé.

Zdroj: Vlastní zkušenost ze školení „Profesionalita regionálních NNO“. AGNES. 2007.

VI. FINANČNÍ ŘÍZENÍ A PERSONALISTIKA

6. 1. Vymezení personalistiky

Personalistika se zabývá řízením lidských zdrojů. Personalista vede agendu⁵⁵ zaměstnanců a dobrovolníků, obsazuje pozice v organizaci. Personalista koordinuje zaměstnance a dobrovolníky k tomu, „aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity a profesionality dané organizace.“⁵⁶ Personalistika v NO zajišťuje dodržování právních norem, efektivitu práce a osobnostní rozvoj zaměstnanců.

6. 2. Efektivní personální řízení

Před přijetím nového zaměstnance do NO personalista (tuto funkci může vykonávat vybraný zaměstnanec jen na část úvazku) analyzuje pracovní místo. Analýza je důležitá zejména pro stanovení kompetencí, na které bude klást při výběrovém řízení důraz. S ohledem na ekonomickou situaci také může hledat uvnitř organizace – přeradit nějakého zaměstnance, nebo odpovědnosti. Při externím výběru se často stanovují kritéria, podle kterých personalista vyřazuje životopisy.

Při přijetí do pracovního poměru zajišťuje systematickou podporu novému zaměstnanci. Důležité je přijetí kolektivu. Někdy je k těmto účelům sestavován adaptační plán, který řídí zkušený zaměstnanec (garant), na kterého se může nový zaměstnanec obrátit v nesnázích.⁵⁷ Hodnocení pracovníka před ukončením zkušební doby:

- **Jak splňuje očekávání?**
- **Jaký má potenciál?**
- **Jak zapadl do týmu?**
- **Jak se osvědčil osobnostní charakteristikou?**

⁵⁵ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. [online] 18. 6. 2007. Dostupné na: <http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz>

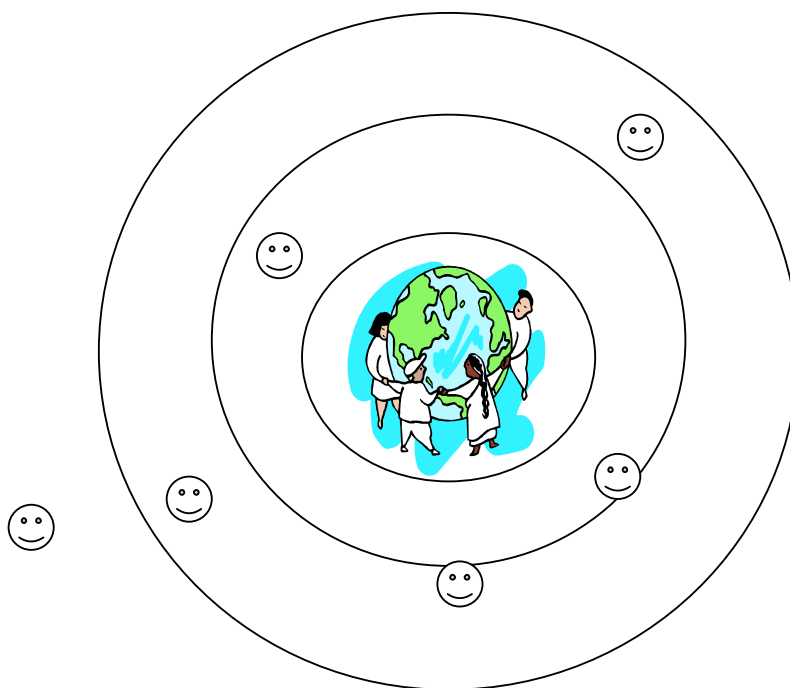
⁵⁶ AGNES, Manuál ke Kurzu „Zvyšování profesionality regionálních NNO.“ s. 3.

⁵⁷ AGNES, Personalistika – Manuál je Kurzu „ Zvyšování profesionality regionálních NNO.“ s. 5.

Další úkoly personalisty, který chce úsporně řídit organizaci: **Odměňování** (nezapomínat na pochvalu – každého potěší), **Změny zařazení** (hl. interní nábor zaměstnanců), **ukončení pracovního poměru, evidence zaměstnanců a řízení pracovního výkonu zaměstnanců**. Výkon zaměstnanců se hodnotí z hlediska jejich způsobilosti a výkonnosti, nehodnotí se osoba zaměstnance. V neziskových organizacích je zvláště důležité znát vývojové fáze skupiny a také specifika práce s dobrovolníky. Dobrovolníci jsou totiž velmi úspornou formou pomoci neziskové organizaci.

6. 3. Organizační jádro a jeho funkce⁸

Cílem dobře fungující organizace je zapojit veřejnost co nejvíce a přitom uchovávat jádro „horké“, tzn. udržovat si stávající pracovníky, dobrovolníky a dárce.



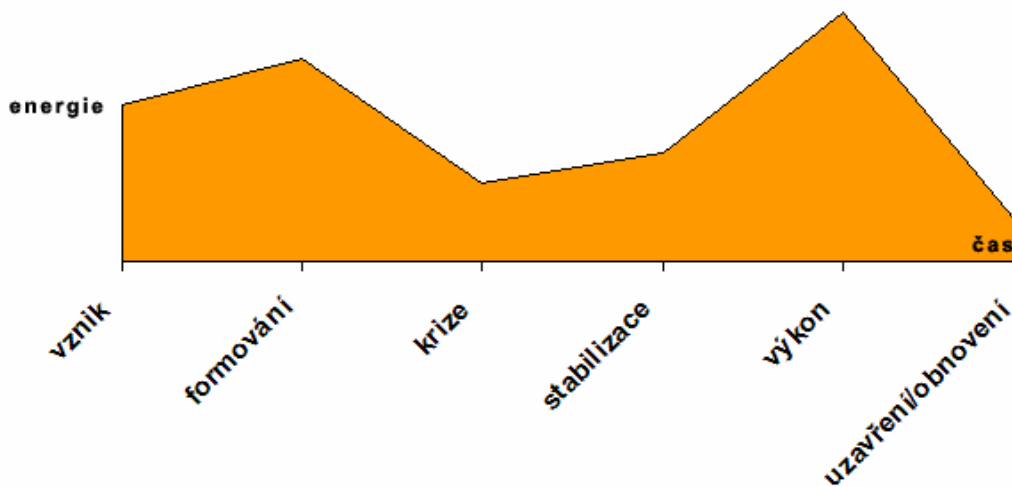
Ve středním kruhu jsou ti, kteří mají k neziskové organizaci nejbližší, jako jsou členové správní rady, výboru, poradního sboru, hlavní dárce, zaměstnanci a statutární zástupci. Dále od středu jsou aktivní účastníci našich služeb – klienti, členové, předplatitelé a dárce. Ve třetím kruhu jsou potenciální členové, lidé s podobnými zájmy, příznivci a potenciální dárce. Vně kruhů jsou všichni „nedotčení“ lidé, kteří

zatím neví nic o organizaci a organizace o nich, tzv. celý „vesmír“. Také jsou do této oblasti zařazeni „odpůrci“ organizace, nebo lidé s odlišným názorem.

Kruhy fungují jako atom. Střed je jádrem organizace, které ji drží pohromadě a tato soustředná síla slábne směrem ven. Lidé ve středu jsou zodpovědní za přitažení těch, kteří jsou ve vnějších kruzích. Aby tyto okruhy lidí v organizaci správně fungovaly, tak je potřeba je vědomě udržovat a budovat. Přirozená roční obměna lidí v kruzích je i při dobré péči 20 %.

6. 4. Vývojové fáze skupiny

NO vznikají díky občanské angažovanosti. Vedení organizace dobrovolníky a jejich postupná profesionalizace je pro NO příznačná. Důležitá je proto znalost vývoje skupiny. Níže jsou uvedeny stádia vývoje dle Bruce Tuckamana (tento model převzaly a využívají organizace zabývající se zážitkovou pedagogikou – např. Prázdninová škola Lipnice,...) a George O. Charriera (Cogův žebřík). Fáze s přihlédnutím ke vzniku a vývoji organizace:



Zdroj: WIKIPEDIE. Otevřená encyklopedie [online]. 2007 [cit. 18. května 2007].

Dostupný

nawww:

http://cs.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1ze_v%C3%BDvoje_skupiny

- **Vznik** – Stadium slušnosti, fáze nadšení, uvádění organizace na veřejnost, tvorba skupiny, dobrovolnictví.
- **Formování** – Stadium Proč-jsme-zde, dělení rolí, 1. konfliktní situace, náročná fáze velkého úsilí a stabilizace organizace. Rozvoj myšlenky „Proč jsme vznikli“...
- **Krize** – Stadium dělení moci, prohloubení konfliktů, osobní nepochopení které někdy vyústí v odchod jedné skupiny z organizace, krize identity,...
- **Stabilizace** – Stadium spolupráce, rozvoj činností, smířování konfliktů, profilace stabilních členů, dobré povědomí veřejnosti, dobrovolníci se stávají zaměstnanci.
- **Optimální výkon** – Stadium jednoty ducha, profesionalizace a rozvětvení na činnosti, kooperace, stabilizace vztahů.
- **Uzavření/oživení** – Stadium nové generace, únava prací X noví lidé a myšlenky.⁵⁹

6. 5. Finanční řízení a dobrovolníci

Vymezení pojmů dle zákona č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů:

Dobrovolník

Osoba starší 15 let. Jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí, osoba starší 18 let. Dlouhodobá dobrovolnická činnost je považována ta, která je delší než 3 měsíce (v tomto případě musí být smlouva písemná, tzn. sjednáno místo, předmět a doba výkonu dobrovolnické služby).

Vysílající organizace

Právnícká osoba, která dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje pro výkon dobrovolnické služby a uzavírá s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby za podmínky, že má udělenou akreditaci. Vysílající organizace může být zároveň přijímající organizací.

⁵⁹ WIKIPEDIE. Otevřená encyklopedie. [online] 18. 5. 2007. Dostupné na: http://cs.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1ze_v%C3%BDvoje_skupiny

Přijímající organizace

Právnícká osoba, pro jejíž potřebu je dobrovolnická služba vykonávána

Smlouva

Smlouvu uzavírá vysílající organizace s přijímající organizací a vysílající organizace s dobrovolníkem. Náležitosti smluv jsou v §4 (3) a §5 výše jmenovaného zákona. Do 18 let věku dobrovolníka se smlouva uzavírá s písemným souhlasem zákonného zástupce.

Akreditace

Akreditaci uděluje MV ČR na dobu 3 let. Pouze akreditovaná organizace nabývá statut vysílající organizace v ČR a je oprávněna žádat o dotace MV ČR na podporu dobrovolných aktivit. Akreditace se uděluje průběžně na základě žádostí a Ministerstvo vede seznam vysílajících organizací, kterým udělilo akreditaci. Tento seznam je veřejným seznamem přístupným elektronicky. Akredituje se každý dobrovolnický program samostatně. Akreditace není udělována organizacím obecně, ale vždy pro konkrétní dobrovolnický program. Neoficiální uzávěrka je vždy poslední den v měsíci.

Pojištění

Vysílající organizace je povinna uzavřít pojistnou smlouvu, kryjící odpovědnost za škodu na majetku nebo na zdraví, kterou dobrovolník při výkonu dobrovolnické služby způsobí sám nebo mu bude při výkonu dobrovolnické služby způsobena. Dobrovolník odpovídá pouze za škodu způsobenou úmyslně.

Dotace

Dotace dostávají akreditované vysílající organizace. Oficiálně vyhlášené uzávěrky MV ČR jsou 2 x ročně. Do požadované částky lze zahrnout pojištění dobrovolníků, výdaje spojené s evidencí dobrovolníků, s jejich přípravou pro výkon dobrovolnické služby a se zajišťováním výkonu dobrovolnické služby.⁶⁰

Koordinátor dobrovolníků

Neziskové organizace jsou na dobrovolnické práci závislé. Dobrovolníky organizace přitahuje z mnoha důvodů. Nejčastějšími důvodem je potřeba pomáhat druhým, být užitečný, podílet se na dobré věci, naučit se něco nového....Pokud je v NO ustanovena

⁶⁰ KOSINA, K. Dobrovolnictví středoškoláků. 2003,

funkce **koordinátora dobrovolníků**, pak je to právě on, který by měl znát motivaci každého z dobrovolníků.

Koordinátor zodpovídá za:

- ***Ocenění práce dobrovolníků.***
- ***Posilování motivace k práci a předcházení syndromu vyhoření (když se vytratí cíl a smysl činnosti).***
- ***Koordinaci činnosti dobrovolníků (např. pravidelné schůzky s dobrovolníky, smlouvy, odměny).***
- ***Komunikaci s dobrovolníky (obvolávat je, zvát na akce, prosit o pomoc,...)***

Dobrovolník často není aktivní proto, že nebyl nikým vyzván. Proto je důležité si uvědomit, že ne vždy jsou zájemci o dobrovolnictví dostatečně iniciativní, sebevědomí a „drzí“, aby si řekli o práci. Mohou tak lehce získat pocit, že o jejich práci organizace nestojí. Například. v Brontosauru mnoho mladých lidí „čeká“ až budou vtaženi do organizace táborů. „Začátečníci“ mají pocit, že lépe tábor připraví zkušenější organizátoři.⁶¹

Pro ilustraci potřeb dobrovolníků uvádím úryvek z absolventské práce od dobrovolnictví od Marie Kadlecové. Součástí její práce byl průzkum mezi lidmi vykonávajícími dobrovolnictví: „ Při rozhovorech s dobrovolníky vyplynulo, že mají velice silnou **potřebu vděku**. Tato potřeba souvisí s tím, že za vykonanou práci nedostávají žádnou finanční odměnu, přitom ale sami hodnotí, že dělají pro společnost významnou práci. Jako zpětnou vazbu očekávají projevení **uznání a ocenění**.

Ocenění by se přáli cítit jak od klientů, tak i od vedoucích pracovníků. Potřebovali cítit, že je jim za jejich vynaloženou námahu někdo vděčný.“⁶² Dle tohoto výzkumu dále dobrovolníkům chyběl řád vykonávané práce. Rovněž kritizovali slabou informovanost o klientech.

⁶¹ *Vlastní zkušenost z činnosti v ZČ HB Baobab.*

⁶² KADLECOVÁ, M. Absolventská práce – Potřeby dobrovolníků. s.

VII. SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI

V České republice je v současné době registrováno zhruba 4 279 neziskových organizací. Neziskové organizace pomalu zauímají přirozené místo v paletě občanské společnosti. Při návštěvě veletrhu neziskových organizací v roce 2006 jsem se snažila zjistit nejčastější problémy NO. Z odpovědí vyplynulo, že se organizace potýkají s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou ochotni pracovat pro neziskové organizace. Především jim chyběli pracovníci v oblasti získávání finančních prostředků a lidé zabývající se projektovým řízením. Z odpovědí zástupců neziskových organizací lze vyvodit nedostatky ve finančním řízení organizací, které se v důsledcích projevují malou efektivitou využívání finančních zdrojů v NO. Kvalitní finanční řízení, které můžeme vidět například u sdružení TEREZA, či v Brontosauru, naopak neziskovým organizacím přináší ekonomickou stabilitu a profesionalitu. V posledním důsledku také zlepšení pověsti neziskových organizací v povědomí veřejnosti. V teoretické části práce jsem formulovala základní oblasti finančního řízení z pohledu neziskové organizace. Nekladla jsem si za cíl uvést vyčerpávající výčet technik finančního řízení. Cílem práce bylo ukázat oblasti, které jsou pro NO základní. Obsáhlejší pochopení problému nabízejí citované publikace uvedené v použité literatuře.

Je povzbuzující, že roste počet dotovaných vzdělávacích aktivit pro neziskový sektor, jejichž realizátorem je v ČR například AGNES – AGentura NEziskového Sektoru jednoho z nichž jsem se zúčastnila a byl velmi obohacující. Vzdělávací semináře mohou osvětlit a zpřístupnit finanční řízení neziskovým organizacím. Fundovaně vedené organizace tak budou moci zaujmout místo vedle ziskových organizací, jako rovnocenní partneři, kteří se v rozdílnostech doplňují a obohacují. Stejně tak, jako je potřeba neziskového sektoru naučit se „ziskové metody řízení“, tak v ziskovém sektoru by měl být větší prostor pro firemní filantropii, lidský přístup k zaměstnancům, tvořivost a občanskou vynalézavost.

PRAKTICKÁ ČÁST

I. TEORETICKÝ PODKLADY

1. 1. Etické zásady k výzkumu

Etické zásady mohou pomoci lépe porozumět výzkumu a jeho výsledkům. Z důvodu rozsahu práce zde uvádím jen několik málo kritérií, která by měl být posuzována O etických kritériích se zmiňuji níže v souvislosti se skutečně zjištěnými výsledky.

Kriteria jsou (dle Milese a Hubermana, 1994):

- a) **Hodnotnost projektu (worthiness of project)**, tedy jaký je jeho smysl a zda má pro mě význam na něm pracovat.
- b) **Přínos, cena a reciprocita (benefits, cost and reciprocity)**, jaký přínos má výzkum pro toho, kdo se ho účastní?
- c) **Upřímnost a důvěra (honesty and trust)**.
- d) **Anonymita (anonymity)**.
- e) **Užití a zneužití výsledků (use and misuse of results)**, tedy jak je zabezpečeno, aby výsledky studie byly vhodně použity?,...⁶³

1. 2. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu v praktické části je modelová analýza (formou doporučení) finančního řízení s důrazem na příjmy NO. Zjišťovala jsem stav finančních zdrojů. Nedostatky, které organizace ze svého úhlu pohledu řeší a také odkud čerpá informace o finančních zdrojích. Tyto skutečnosti jsou velmi cenné z pohledu finančního řízení organizace. Analyzovala jsem oblasti, na které by se měl management dané NO zaměřit. Původně výzkum sloužil, jako podklad k mé absolventské práci s názvem „Financování neziskových organizací se zaměřením na občanská sdružení.“ Většina níže jmenovaných NO jsou z tohoto důvodu občanská sdružení. Cílem práce je tedy ukázat na modelových situacích možné nedostatky a přínosy finančního řízení v organizaci.

1. 3. Použité metody výzkumu

Jedná se o kvantitativní výzkum, který vzhledem ke svému rozsahu neumožňuje tvorbu obecnějších závěrů, ale je spíše nahlédnutím do jednotlivých NO a do problémů, které momentálně řeší.

1. 4. Zdroje dat

Data k výzkumu byla získána na základě:

- **Pozorování:** mnohé informace čerpám z vlastních zjištění v průběhů praxí, dobrovolné činnosti v NO a z pracovních zkušeností v některých z nich.
- **Dotazníků** (Vzor, příloha č. 3)
- **Práce s výročními zprávami**

1. 5. Zkoumaný soubor

Podrobně zkoumaný soubor je složen z 12 neziskových organizací. Údaje o těchto NO jsou stručně shrnuty v následující tabulce:


Název neziskové organizace	Číslo grafu, přílohy:
Dědina, o. p. s.	graf č. 1.
Vlastní cestou, o. s.	graf č. 2.
Roska Praha, o. s.	graf č. 3.
Přátelé Jeseníků - SOJKA, o. s.	graf č. 4.
TEREZA, středisko pro ekologickou výchovu	graf č. 5.
Hnutí Brontosaurus Jeseníky	graf č. 6.
Podané ruce, o. s.	graf č. 7.
Knoflík, o. s.	graf č. 8.
Sdružení Krajina	graf č. 9.
Orfeus, o. s. zdravotně postižených	graf č. 10.
Poradna pro uprchlíky - Counseling centre for refugees	graf č. 11.
Proxima Sociale, o. s.	graf č. 12.
Souborné odpovědi	Příloha č. 0.

II. VLASTNÍ VÝZKUM

Každou z organizací zkoumám ze tří hledisek: Nejdříve se zaměřuji na stručný popis organizace, který jsem pro přehlednost formátovala do tabulky. Z absolventské práce jsem převzala graf, který zobrazuje zdroje financování v roce 2005 - tento graf je podroben stručné analýze v níže položeném odstavci. Tato analýza je, na rozdíl od absolventské práce zaměřena na:

1. Odkud finanční management čerpá **informace o zdrojích financování**.
2. **Personální** obsazení (u organizací u kterých jsem tento údaj zjistila).
3. **Vítané legislativní změny** s ohledem na finanční řízení.
4. **Vlastní zkušenost** a na jejím základě doporučení (Dědina, Brontosaurus, Vlastní Cestou, Sojka Jeseníky, Tereza) u organizací, kde jsem pracovala a které jsem osobně poznala blíže.
5. **Klady a zápory** způsobu financování dané organizace.

DĚDINA – rehabilitační a rekvalifikační středisko pro nevidomé o.p.s.

Název organizace	Pobytové rehabilitační a rekvalifikační středisko pro nevidomé Dědina	
Iniciály	Obecně prospěšná společnost, Šmolíkova 866 160 00 Praha 6, ředitelka: Marie Schifferová, tel: 233 310 040, email: dedina@brailnet.cz	
Poslání	Rekvalifikace lidí se zrakových postižením.	

Zdroje Informací: nezjištěno.

Personální obsazení:

24 plný pracovní úvazek.

7 částečný úvazek.

1 DPP.

7 DPČ.

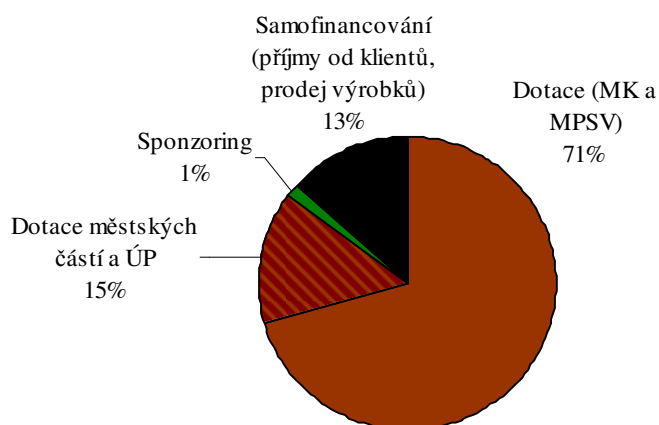
2 stálé dobrovolníky.

Legislativní změny: Zjednodušení výkaznictví, včasné zasílání dotací.

Vlastní zkušenost: Půl roku jsem zde sloužila víkendové a noční služby. Dědina má ve svém oboru dobré jméno, avšak dle mé zkušenosti se z pohledu finančního řízení jeví poněkud ustrnule oblast personálního řízení. Problémem je vymezení cílové skupiny - mnoho klientů zde zůstává i po absolvování rekvalifikačních kurzů, protože nejsou k dispozici jiná zařízení, která by je přijala a nebo je příliš brzy na odchod do domova důchodců (např. Palata).

Klady a zápory: Organizace participuje na státem podporované činnosti, proto finančně dosahuje na 86 % podporu státu. Cash-flow je tedy silně vázáno na termíny vyplacení dotací státem. Poměr klientů a zaměstnanců je nevyrovnaný (cca 2 zaměstnanci na 1 klienta). Hrozí nehospodárné čerpání hl. mzdových prostředků od státu (rekvalifikační kurzy hradí stát). Prospěla by konkurence - Dědina je jediná svého druhu v ČR a to zapříčiňuje monopolní postavení vůči státu - není srovnání cen služeb.

Graf č. 1. - Příjmy Dědiny o.p.s.



VLASTNÍ CESTOU, O. S.

Název organizace	Vlastní cestou, o. s.
Iniciály	Nad Kajetánkou 10 Praha 6 - 169 00, telefon: 220 510 722, kontaktní osoba: Jana Draslarová e-mail: vlastnicestou@vlastnicestou.cz web: http://www.vlastnicestou.cz
Poslání	Školení dobrovolníků a zajišťování osobních asistentů pro lidi se ZP

Zdroje Informací: Informace o zdrojích financování sdružení čerpá od sponzorů, z benefičních akcí a od města.

Personální obsazení:

0 plný pracovní úvazek.

0 částečný pracovní úvazek.

3 DPP.

1 DPČ.

10 stálých dobrovolníků.

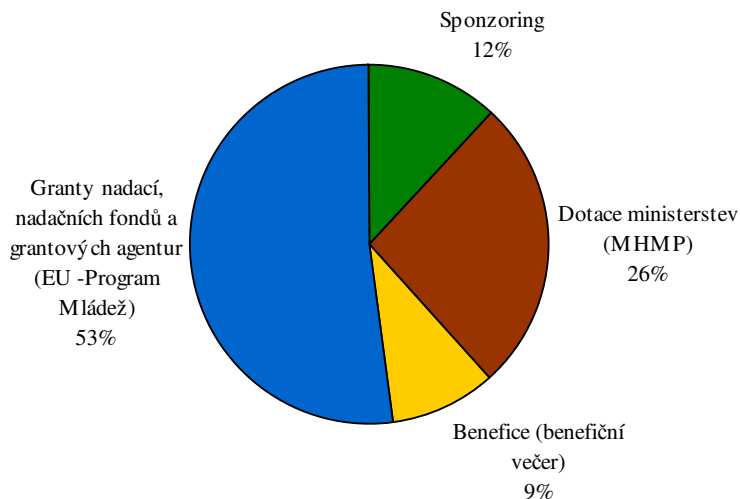
35 příležitostných dobrovolníků.

Legislativní změny: Zjednodušení žádostí pro čerpání z grantů EU i z města...

Vlastní zkušenost: Absolvovala jsem zde přijímací pohovor do zaměstnání. Do nabízeného zaměstnaneckého poměru jsem nevstoupila z důvodu toho, že jsem měla pracovat na zkrácený pracovní poměr, avšak kvantum práce ve mně vzbuzoval pocit, že bych byla prací pohlcena.

Klady a záporů: Vzhledem k tomu, že se organizace zabývá dobrovolnickou činností (vzdělávání dobrovolníků, asistentů k lidem s postižením), tak je zřejmé, že vznik organizace byl odpovědí na potřebu vést dobrovolníky k větší profesionalitě. Sdružení Vlastní cestou se na rozdíl od předchozí organizace potýká s problémem nedostatečného počtu zaměstnanců. Sdružení bylo založeno třemi zakladateli, avšak postupně zůstala jedna maminka na mateřské dovolené. Efektivita vynaložených prostředků je však vysoká - také z důvodu kanceláře „v bytě“ a dobrovolnické práce. Otázkou je, jak dlouho je tato situace udržitelná.

Graf č. 2. - Příjmy sdružení Vlastní cestou



ROSKA PRAHA, O. S.

Název organizace	Roska Praha, o. s.
Iniciály	Roska.pha@volny.cz , předseda Ing. J. Zika, počet členů 670, kontaktní telefon: 266712511
Poslání	Pomoc lidem postiženým roztroušenou sklerózou

Zdroje Informací: Grantový kalendář ICN, vyhledávání finančních zdrojů na internetu.

Personální obsazení:

0 plný pracovní úvazek.

1 částečný pracovní úvazek.

13 DPP.

0 DPČ.

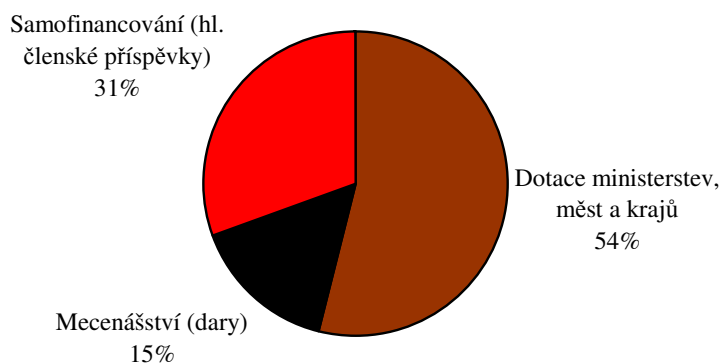
0 stálých dobrovolníků.

5 příležitostných dobrovolníků.

Legislativní změny: Více dotací na ozdravné akce a chod sdružení.

Klady a záporny: Z dostupných informací lze usuzovat, že sdružení je financováno hlavně ze státních zdrojů, kterých je dle tvrzení vedení také málo. Nevýhodou je malá obeznámenost veřejnosti s onemocněním roztroušenou sklerózou. Snaha obeznámit veřejnost s roztroušenou sklerózou by mohla být spojena například s 25. červnem, který je vyhlášen jako Den roztroušené sklerózy. Benefiční akce, DMS,...programy spojené s zdravotně-preventivní osvětou. Velmi zajímavé je personální obsazení. Doporučila bych z pohledu efektivního personálního řízení zaměstnat místo 13 DPP jednoho stálého zaměstnance, který by koordinoval výše uvedené činnosti.

Graf č. 3. - příjmy Rosky Praha



PŘÁTELE JESENÍKŮ – SOJKA, O. S.

Název organizace	Sojka
Iniciály	Občanské sdružení, místo působení:CHKO Jeseníky, Východní Sudety. Email: pjsojka@centrum.cz
Poslání	Ochrana přírody

Zdroje Informací: Internet, různé emailové konference, osobní kontakty.

Personální obsazení:

0 plný pracovní úvazek.

0 částečný pracovní úvazek.

0 DPP.

0 DPČ.

3 stálých dobrovolníků.

2 příležitostných dobrovolníků.

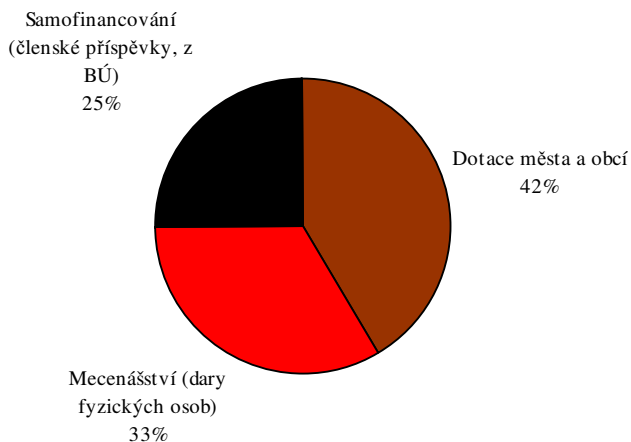
Legislativní změny: Celková výše finančních prostředků je závislá na úspěchu při žádostech o granty a je časově proměnlivá. Zjednodušení grantových žádostí, zálohové platby, snadnější přístup k úvěrům, snížení daňové zátěže,...

Vlastní zkušenost: Jako statutární zástupce ZČ HB BAOBAB jsem se dostávala s pracovníky Sojky do kontaktu při konzultacích a různých přednáškách.

Klady a záporny: Zdá se, že se sdružení vyčerpalo. Vzhledem k tomu, že se Sojka vyjadřovala negativně k mnoha městem plánovaným projektům, tak je zde malá možnost získání finančních prostředků od města. Tato skutečnost se ukazuje na faktu, že od města Sojka v uplynulém roce dostala jen 2 500 Kč. Finanční řízení by se mělo zaměřit na přesné specifikování poslání organizace, které by se mělo alespoň zčásti shodovat se strategickými cíly města Jeseník a s grantovými požadavky. FR je třeba také zaměřit na public relations - organizace je totiž na Jesenicku známá, jako radikálnější protipokroková organizace. Sojka by proto měla nejdříve vyvinout snahu o změnu pohledu občanů, kterým by svůj záměr ochrany přírody na Jesenicku podala ve „stravitelné formě“ a postupně pak mohla přidávat na svých nárocích. Příkladem podobně smýšlející organizace, které se PR velmi daří je Arnika. Zde však mají tiskového mluvčího, což není u Sojky možné. Zapomínat na tuto oblast se však nevyplácí.

Poznámky: Sdružení v současné době nerealizuje žádný projekt.

Graf č. 4. - Příjmy o.s. Sojka



SDRUŽENÍ TEREZA

Název organizace	Sdružení TEREZA
Iniciály	Haštalská 17, 110 00 Praha 1 • tel.: 224 816 868 • fax: 224 819 161 • tereza@terezanet.cz • www.terezanet.cz
Poslání	Nezisková organizace s působností v celé ČR. Věnuje se ekologické výchově a osvětě
Celkový přehled hospodaření TEREZY v roce 2005 v tis. Kč	
Náklady	12 496
Výnosy	12 861
Hospodářský výsledek	365

Zdroje Informací: Nezjištěno.

Personální obsazení:

cca 21 plný pracovní úvazek.

cca 5 částečný pracovní úvazek.

cca 0 DPP.

cca 30 DPČ.

cca 10 stálých dobrovolníků.

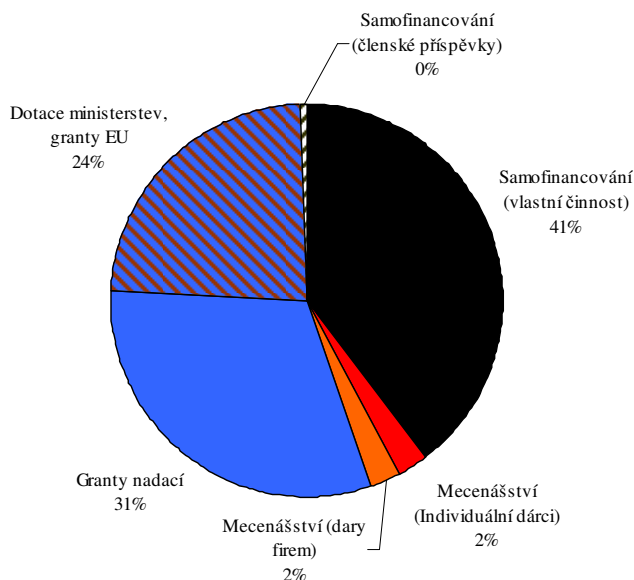
cca 5 příležitostných dobrovolníků.

Legislativní změny: Nezjištěno.

Vlastní zkušenost: Ve sdružení Tereza jsem byla na týdenní praxi v rámci studia na Jaboku. Poté jsem se v Tereza zúčastnila víkendového kurzu „Výuky ekologických programů“. Přemýšlela jsem o navázání externí spolupráce v lektorování programů, což jsem si vyzkoušela, avšak kvůli dalším školním povinnostem jsem již dále nespolečně pracovala.

Klady a zápory: Sdružení Tereza je ve své oblasti „profesionální organizací“ v pravém slova smyslu. Propracované Public Relations, dobrý kolektiv zaměstnanců a dobrovolníků, výborné technické zázemí... Organizace se nachází ve stabilním období, kdy stabilizovala svoji činnost a postupně se dostává do povědomí vzdělávacích institucí, jako dobrý partner v ekologické výchově dětí. Sdružení je lokalizováno v Praze, takže nepokrývá menší regiony. Avšak poptávka po vzdělávacích programech tohoto druhu vzrůstá - proto lze očekávat brzké rozšíření do dalších regionů.

Graf č. 5. - Příjmy o. s. Tereza



Hnutí BRONTOSAURUS JESENÍKY, O. S.

Název organizace	Hnutí Brontosaurus Jeseníky, o. s.
Iniciály	Občanské sdružení, Hvězdová 10, Brno, 602 00 telefon: 544 215 585 e-mail: hnutí@brontosaurus.cz
Poslání	Práce s mládeží, ochrana přírody, krajiny, drobných památek

Zdroje Informací: Nezjištěno.

Personální obsazení:

4 plný pracovní úvazek.

2 částečný pracovní úvazek.

10 DPP.

0 DPČ.

10 stálých dobrovolníků.

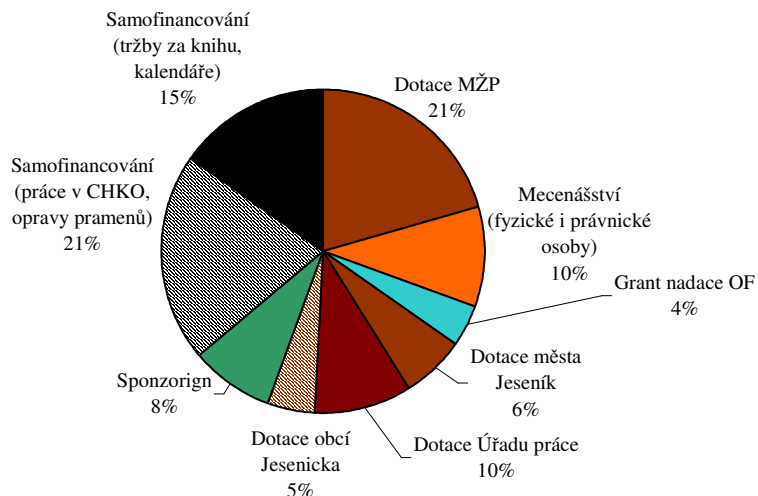
50 příležitostných dobrovolníků.

Legislativní změny: Nezjištěno.

Vlastní zkušenost: V roce 2001 jsem se skupinou studentů zakládala ZČ HB BAOBAB Jeseník, jemuž byl ZČ HB Jeseníky mateřským zázemím. My jsme za Baobab tvořili nadšeneckou složku a HB Jeseníky zajišťovalo profesionální aktivity - finanční řízení Baobabu, vedení účetnictví, poradenství, pomoc při vedení, materiální zajištění, získávání dotací a grantů,... Tato forma spolupráce je vzácná a přes některé menší problémy se ukázala jako velmi úspěšná.

Klady a zápory: Brontosaurus na Jesenicku se výborně rozvíjí. Na akce pořádané tímto hnutím přijíždějí studenti ve velkém počtu z celé ČR. Přispívá k tomu profesionalizace vedení, systematické PR v dostupných médiích a kus dobře odvedené práce. Brontosauři se na Jesenicku zapsali do povědomí jako mladí lidé, kteří pracují na obnově kulturních památek kraje. V současnosti se rozvíjí Čajový klub Na Hoře, eko-poradna, prodej Fair-trade výrobků,...stabilizovaly se tábory a víkendové akce. Problémy mohou nastat jen v časové diskontinuitě přislíbených dotací a grantů. Velmi dobrým krokem bylo založení Klubu příznivců, který se skládá z místních podnikatelů a zastupitelů. Do budoucna se dá dokonce předpokládat, že byl vytvořeny mladými nadšenci první krůčky pro obnovu dědictví a odkazu velkého a uznávaného léčitele Vincenze Priessnitze, jehož osobnost velikost má strhující vliv na vědomí mnoha obyvatel celého Jesenicka i dnes. Dokonce se již zapojují i ostatní sousedící obce, které toto hnutí rozšiřují. V Lipové Lázních vytvářejí chráněné stezky a obnovují prameny současníků Johana Schrotha. Je jisté, že i mladí lidé dokážou vytvořit základnu pro velmi dobré myšlenky a činy.

Graf č. 6. - Příjmy Hnutí Brontosaurus Jeseníky



OBČANSKÉ SDRUŽENÍ PODANÉ RUCE

Název organizace	Občanské sdružení Podané ruce
Iniciály	Francouzská 36, 602 00 Brno. Tel: 545 247 535
Poslání	Prevence a léčení drogové závislosti, terénní programy a k-centra, primární prevence.

Zdroje Informací: Nezjištěno.

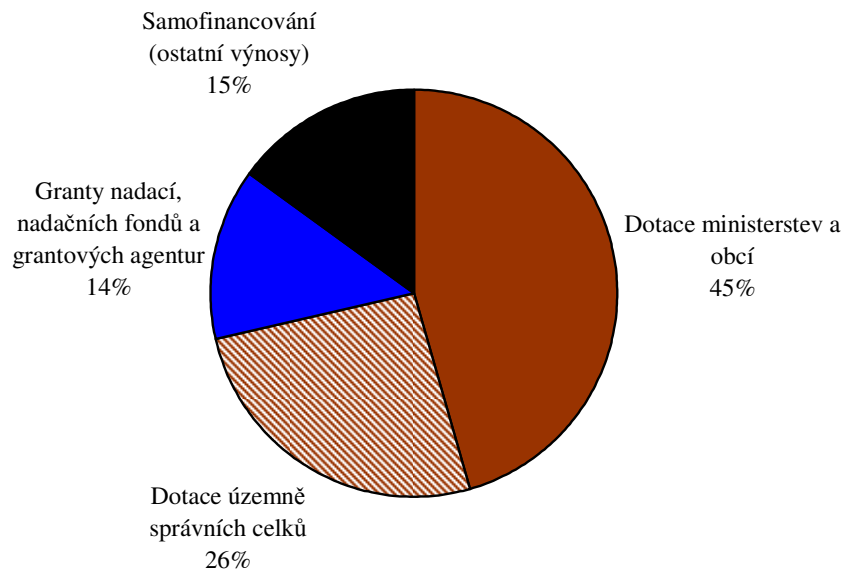
Personální obsazení:

Nezjištěno

Legislativní změny: Nezjištěno.

Klady a zápory: Sdružení Podané ruce má celorepublikovou působnost, proto nelze vykázat souborný počet zaměstnanců na plný a částečný úvazek. Dobrovolníků - tedy lektorů primární prevence ve sdružení působí v řádech desítek. Sdružení bylo založeno v roce 2001. Finanční řízení je z důvodu několika středisek složité, avšak organizace má přesně určenou strukturu.⁶⁴ Sdružení vykazuje vysokou závislost na dotacích ministerstev, obcí a krajů, což sdružení může bránit v dalším rozvoji. Prevence závislostí je celospolečenský jev, proto by sdružení více finančních prostředků mohlo získávat od dárců. Stát zde tvoří vlastně takovou záruku fungování sdružení, což může být zatěžující jak pro státní rozpočet, tak pro rozvoj sdružení samotného.

Graf č. 7. - příjmy o. s. Podané ruce



⁶⁴ Výroční zpráva sdružení Podané ruce z roku 2005. [online]. 2007 [cit. 2. června 2007]. Dostupné na <http://www.podaneruce.cz/cz/sdruzeni/vyrocní-zpravy.html>

**OBČANSKÉ SDRUŽENÍ KNOFLÍK –
SDRUŽENÍ PRO MIMOŠKOLSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MLÁDEŽE**

Název organizace	Občanské sdružení Knoflík – sdružení pro mimoškolní vzdělávání mládeže
Iniciály	Heyrovského 33, 301 00 Plzeň http://www.knoflik.org office@knoflik.org
Poslání	mimoškolní vzdělávání mládeže, především v česko-německé oblasti.

Zdroje Informací: Nezjištěno.

Personální obsazení:

0 plný pracovní úvazek.

0 částečný pracovní úvazek.

0 DPP.

0 DPČ.

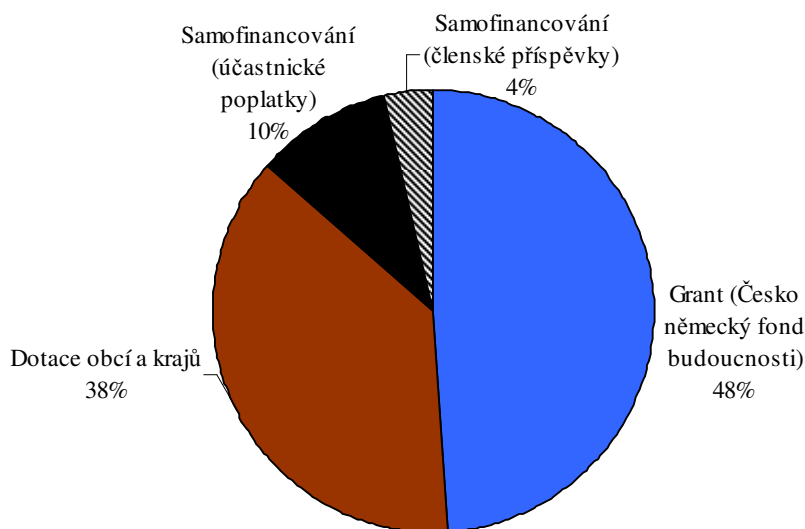
13 stálých dobrovolníků.

51 příležitostných dobrovolníků (členů).

Legislativní změny: Nezjištěno.

Klady a zápory: „...dobrovolná organizace mladých lidí...Sdružení své aktivity doposud financovalo z grantů přidělených fondy, nadacemi nebo orgány státní zprávy (viz níže), z členských poplatků (200 Kč za rok) a účastnických příspěvků (výše stanovena dle typu akce)...Do budoucna sdružení počítá s rozšířením aktivit, bude tedy zapotřebí sehnat i nové zdroje financování. Jako nezisková organizace se bude sdružení i nadále pokoušet získávat pro své projekty granty a dotace, popřípadě také sponzorské dary.“⁶⁵ Sdružení je vedeno mladými lidmi a je obdivuhodné, jak přesně mají rozdělené role - fundraisera, dobrovolníka pro public relations,... Z pohledu finančního řízení by bylo vhodné stanovit přesná pravidla pro kontrolu plnění vymezených rolí a efektivitu vynaložených prostředků.

Graf č. 8. - Příjmy sdružení Knoflík



⁶⁵ Výchovní zpráva sdružení Knoflík z roku 2005. [online]. 2007 [cit. 20. ledna 2007]. Dostupné na <http://www.knoflik.org/dokumenty.shtml>

SDRUŽENÍ KRAJINA

Název organizace	Sdružení Krajina -
Iniciály	info@sduzenikrajina.cz, http://www.sduzenikrajina.cz tel.566 521 259 (kancelář), 775 239 691 (ředitel) kancelář: Počítky č.p. 2, 591 01 Žďár nad Sázavou
Poslání	Pozemkový spolek a péče o louky

Zdroje Informací: Nezjištěno.

Personální obsazení:

7 plný pracovní úvazek.

3 částečný pracovní úvazek.

0 DPP.

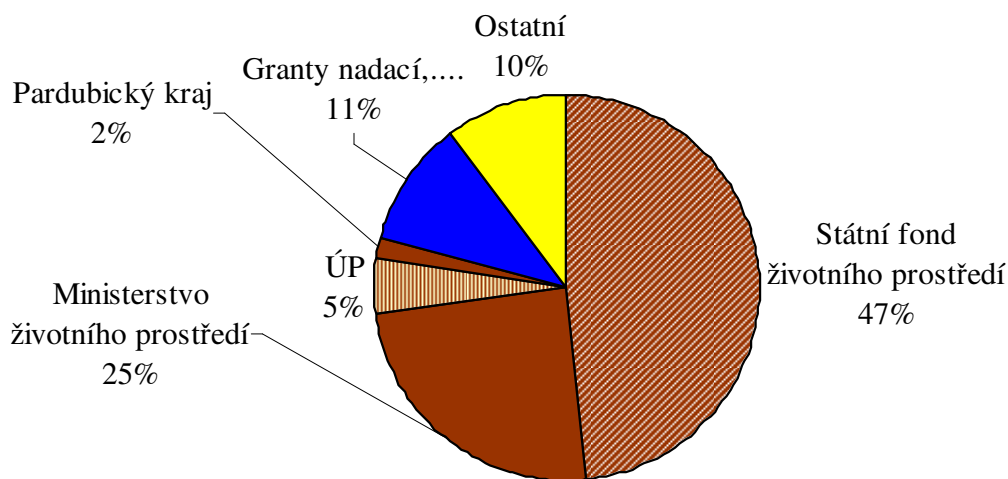
0 DPČ.

přes 100 dobrovolníků.

Legislativní změny: Nezjištěno.

Klady a záporny: Sdružení Krajina vykazuje dobrou práci s dobrovolníky. Z grafu lze vyčíst, že dobře spolupracuje se státními institucemi. Z pohledu z vnějšku se však zdá, že vzhledem ke svému odbornému zaměření sdružení nevynakládá příliš velkou pozornost vztahu s veřejností.⁶⁶

Graf č. 9. - Příjmy sdružení Krajina



⁶⁶ Výroční zpráva sdružení Krajina z roku 2005. [online]. 2007 [cit. 18. března 2007]. Dostupné na <http://www.sduzenikrajina.cz/dokumenty/vyrocka2005.pdf>

ORFEUS – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝCH

Název organizace	Sdružení ORFEUS – občanské sdružení zdravotně postižených
Iniciály	ul. Sdružení 39 Praha 4 140 00, info@orfeus-cr.cz
Poslání	Vyrovňování příležitostí pro zdravotně postižené formou poskytování osobní asistence, Centra denních služeb, zvýhodněné dopravy a snaha ovlivňovat v jejich prospěch legislativu.

Zdroje informací: Nežjištěno.

Personální obsazení:

cca 3 na plný pracovní úvazek.

4 částečný pracovní úvazek.

2 DPP.

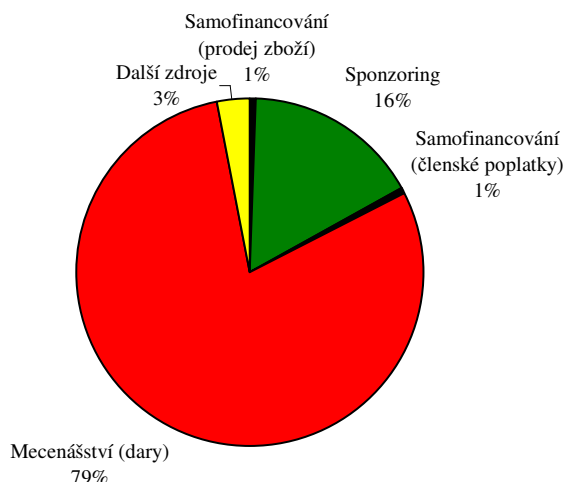
0 DPČ.

přes 32 dobrovolníků.

Legislativní změny: Nežjištěno.

Klady a zápory: Sdružení Orfeus je stabilní organizací, která má četné kontakty i do zahraničí. Účetnictví je dle provedeného auditu přehledné a v pořádku. Jedná se o organizaci, která poskytuje sociální služby. V souvislosti se standardy sociálních služeb lze předpokládat že organizace je v zavádění těchto standardů v pokročilém stavu. Možná také díky stabilitě organizace je Orfeus od roku 2005 realizátorem projektu Sociální ekonomika v ČR. Dalším kladem organizace je propracovanost koordinace dobrovolníků. Naopak zápor je šíře záběru organizace, v kterém hrozí tříštění energie do mnoha projektů.⁶⁷

Graf č. 10. - Příjmy o.s. Orfeus



⁶⁷Výroční zpráva sdružení Orfeus z roku 2005. [online]. 2007 [cit. 8. března 2007]. Dostupné na http://www.orfeus-cr.cz/files/files/pdf/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_2005.pdf

PORADNA PRO UPRCHLÍKY – COUNCELLING CENTRE FOR REFUGEES

Název organizace	PORADNA PRO UPRCHLÍKY, o. s.
Iniciály	Senovážná 2, 110 00 Praha 1 tel/fax: (+420) 224 224 379 e-mail: poradna@refug.cz www.uprchlici.cz
Poslání	Právní, psychologická a psychosociální asistence žadatelům o azyl, nezletilým žadatelům o azyl, zvyšování povědomí veřejnosti, monitoring zemí původu.

Zdroje informací: Nezjištěno.

Personální obsazení:

cca na 3 plný pracovní úvazek.

4 částečný pracovní úvazek.

0 DPP.

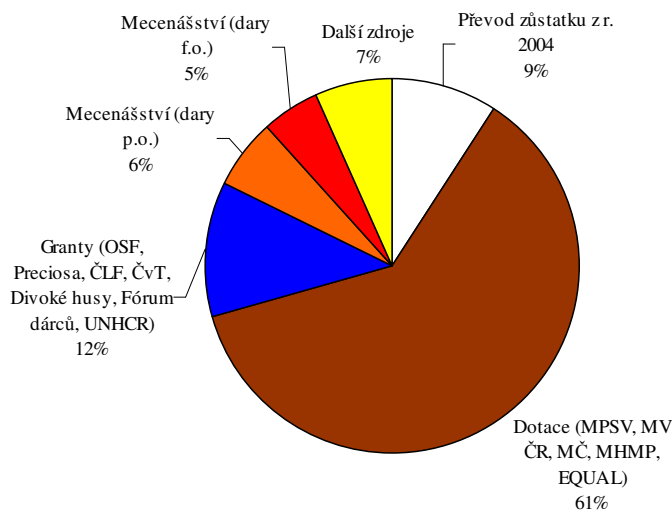
0 DPČ.

přes 30 dobrovolníků.

Legislativní změny: Nezjištěno.

Klady a zápor: Velkou část aktivity Poradna pro uprchlíky směřuje do vztahu veřejnosti k menšinám a snaží se tak „vyvíjet toleranci a potírat xenofobii a rasismus. Pracovníci PPU proto vystupují v médiích, účastní se diskuzí, seminářů a konferencí zaměřených na danou problematiku a přednášejí na základních, středních a vysokých školách po celé České republice.“⁶⁸ Záporom naopak je, že činnost by bez výrazné pomoci státních zdrojů (v roce 2005 tvořily 61% veškerých příjmů) nemohla existovat.

Graf č. 11. - Příjmy Poradny pro uprchlíky



⁶⁸ Výroční zpráva Poradny pro uprchlíky z roku 2005. [online]. 2007 [cit. 8. března 2007]. Dostupné na http://www.uprchlici.cz/ppu/docs/PPU_VZ_2005.pdf

PROXIMA SOCIALE, O.S.

Název organizace	Proxima Sociale
Iniciály	Občanské sdružení, Rakovského 3138 Praha 4, Modřany PSČ: 143 00 Tel./fax: 241 770 232 email: office@proximasociale.cz
Poslání	zvyšování kvality života občanů a pomoc překonat jim nepříznivé životní situace.

Zdroje Informací: Internet, osobní setkání

Personální obsazení:

13 plný pracovní úvazek.

4 částečný pracovní úvazek.

0 DPP.

2 DPČ.

10 stálých dobrovolníků.

75 příležitostných dobrovolníků.

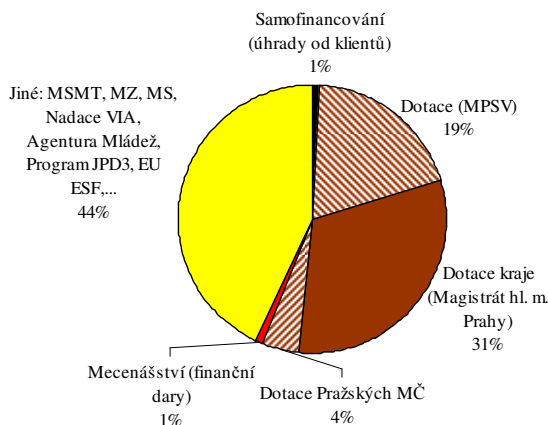
Legislativní změny: Víceleté financování, financování přes fiskální rok, nikoliv konec k 31.12.... Více českých nadací od velkých firem. Větší podíl peněz z rozpočtu obce nikoliv Ministerstva – napojení na komunitní plánování.

Vlastní zkušenost: Nemám.

Klady a záporny: „*Díky finanční podpoře Nadace Via byla vytvořena jednotná PR prezentace sdružení, včetně nového loga. Tato podpora také umožnila začít s tvorbou strategického fundraisingového plánu, který zmapoval potenciální nové zdroje. V říjnu jsme přijali fundraisera. Rozšíření škály zdrojů, z nichž získáváme prostředky pro činnost, je dalším pilířem posilujícím dlouhodobou stabilitu organizace. Předcházíme tak závislosti na omezeném množství dárců a jejich měnících se dotačních politikách.*“⁶⁹

V případě sdružení Proxima Sociale lze dobře ilustrovat propojenost jednotného PR (visual corporate) a fundraisingového plánu. Prostřednictvím efektivního finančního řízení tak sdružení dosáhlo větší stability a nezávislosti. Přesto vykazuje vysokou závislost na státních dotacích a menší úspěšnost v oslovování dárců.

Graf č. 12. - Zdroje financí Proxima Sociale



⁶⁹ Výroční zpráva sdružení Proxima Sociale z roku 2005. [online]. 2007 [cit. 1. června 2007]. Dostupné na <http://www.proximasociale.cz/proxima/vyrocka.php>

III. SOUHRN A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V praktické části práce jsem provedla stručnou analýzu několika organizací. Na těchto modelových organizacích jsou dobře viditelné problémy, se kterými se potýká neziskový sektor obecně. Na zkoumaných organizacích lze demonstrovat, že míra úspěšnosti organizace je velmi často odvislá právě od toho, zda je finanční řízení efektivní.

Zásadní jsou však i další faktory, které organizaci ovlivňují. Finanční řízení by mělo mít v organizaci významné místo, avšak nelze zpochybnit důležitost dobře formulovaného poslání organizace, prospěšnosti cíle a přínos angažovaných a nadšených členů a pracovníků v NO. Tento výzkum ukázal, že tyto oblasti jsou jako spojité nádoby a nemohou bez sebe navzájem úspěšně fungovat. Jednostranné zdůrazňování pouze jedné z nich. Např. pokud by se z nadšenecké organizace stala formalizovaná striktně profesionálně vedená organizace, není tento postup NO ku prospěchu.

Každý nadšenec, který začal svou činnost v NO, časem zjistí, že bez systematického vedení lidí i počáteční nadšení vyprchá a může hraničit až se syndromem vyhoření. Dalším zjištěním může být užitečnost správně vedeného účetnictví, koordinace dobrovolníků,...Postupné nabývání profesních znalostí předchází negativním jevům, např. znalost vývoje skupiny může pomoci včas identifikovat vývojové období, ve kterém se organizace v současnosti nachází a předejít tak panice,...

Velký důraz na vzdělávání pracovníků v neziskové sféře je tedy oprávněný. Sama organizace by měla nejdříve hledat ve vlastních zdrojích. Přednášející mohou být také ze spolupracujících organizací, či z úřadů. Další možností jsou kurzy dotované Evropskou Unií, jako např. kurz s názvem „Profesionalita regionálních NNO“ AGNES. Velmi podmětné mohou být také vzdělávací kurzy pro ziskový sektor.

ZÁVĚR

Práce dává základní přehled způsobů finančního řízení NO. V úvodu jsem si vytyčila za cíl zmapovat hlavní problémové oblasti finančního řízení neziskových organizací. Nejdříve jsem tedy vymezila základní pojmy, poté historické souvislosti neziskových organizací a ve zkratce také finančního řízení. Pro pochopení problematiky jsem uvedla základní formy neziskových organizací se stručným popisem.

Jádrem práce je finanční řízení neziskových organizací. Některé kapitoly jsou rozpracovány do větších podrobností, což může na první pohled působit nesystémově. Tento postup byl však záměrný s ohledem na to, že stručný popis by u některých kapitol nedostačoval. Přesto by každé z kapitol zasloužila zpracování v samostatné práci.

Praktická část je zaměřena na uplatnění finančního řízení. Jsem si vědoma, že kritické připomínky, které jsou v práci uvedené, jsou pouze modelové a nejedná se o systematický vhled do finančního řízení organizace. Chybí také osobní dlouholetá praxe v NO, která je pro správné zhodnocení situace vhodná. Uplatnila jsem teoretické znalosti získané na kurzu a studiem materiálů. Malou částí přispěla také má praktická zkušenost z Hnutí Brontosaurus Baobab a jiných neziskových organizací, kde jsem byla na praxi, nebo v pracovním poměru.

Osobně je pro mě nejdůležitější poznatek to, že jsem mohla nahlédnout „pod pokličku“ vybraných neziskových organizací. Velkým obohacením byl také kurz „Profesionalita regionálních NNO“, který jsem absolvovala. Profesionální přístup přednášejících a navázané kontakty s účastníky kurzu jsou pro začátečníka v neziskové oblasti velkým přínosem.

Závěrem bych chtěla zdůraznit, že nejdůležitějším a nejtěžším úkolem pro vedení neziskových organizací je to, aby organizace neztrácela ze zřetele poslání a všichni nově příchozí zaměstnanci a dobrovolníci s ním byli důsledně seznámeni a alespoň z malé části se s ním identifikovali. Posláním je zde míněno základní vědomí „proč zde jako organizace jsme a jakou potřebu (svou, či z vnějšku) naplňujeme“.

PRIMÁRNÍ LITERATURA

- AGNES. *Finanční řízení*. 1. vyd. Praha : Agens, 1999. 150 s. ISBN 80-902633-5-6
- JEHLIČKA, Marek. *Manuál ke kurzu „Profesionalita regionálních NNO“*. AGNES, 2007. 50 s.
- KOČÍ, Petr a kol. *Nevýdělečné organizace*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 268 s. ISBN 80-7357-169-2
- KROUPA, Jan. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace* (podle publikace Michaela Nortona: „The Worldwide Fundraiser's Handbook“), b.m. : Nadace VIA, 2003. nestránkováno.
- POTUČEK, Martin. *Neziskové organizace v ČR*. 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 1997. 181 s. ISBN 80-85850-26-5
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru – Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha : EKOPRESS, spol. s r. o., 2004. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
- RUŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace – vznik, účetnictví, daně*. 6. vyd. Praha : Nakladatelství ANAG, 2004. 199 s. ISBN 80-7263-343-0
- RUŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace – vznik, účetnictví, daně*. 8. vyd. Praha : Nakladatelství ANAG, 2006. 231 s. ISBN 80-7263-220-5

SEKUNDÁRNÍ LITERATURA

- BABOUČEK, Petr a kol. *Jak se stát dobrým manažerem v NNO*. 1. vyd. Praha : Sdružení TEREZA a občanské sdružení Athinganoi, 2003. 135 s.
- DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 1970. 133 s. ISBN 80-856003-02-0
- DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací*. Praha : Management Press, 1993. 183 s. ISBN 80-856003-38-1
- DRUCKER, Peter F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 2.vyd. Praha : Management Press, 2002. 292 s. ISBN 80-7261-066-X
- FRIČ, Pavel. *Dárcovství a dobrovolnictví v České Republice*. 1. vyd. Praha : NROS, AGNES, 2001. 120 s. ISBN 80-902633-7-2
- FRIČ, Pavel. *Activities and Needs of NGO in the CR*. 1. vyd. Praha : AGNES a ICN 1998. 70 s. ISBN 80-902284-3-7
- CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. Praha : ASPI, 2005. 130 s. ISBN 80-7357-085-8

- KADLECOVÁ, Marie. *Potřeby dobrovolníků* – absolventská práce na VOŠ Jabok. Praha : 2007. 74 s.
- KOSINA, Karel. *Dobrovolnictví středoškoláků*. 1. vyd. Praha : AGNES, 2003. 56 s.
- KOVAŘÍKOVÁ, Petra. *Sociální péče o občany s vážným duševním onemocněním* (diplomová práce). Hradec Králové : Katedra soc. práce a soc. politiky, 2005. 104 s.
- KROUPA, Jan. *Public relations* (vybrané kapitoly z knihy Moi Ali: „The diy guide to public relations for charities voluntary organisations and community groups“), b.m. : Nadace VIA, 2003. nestránkováno.
- LEDVINOVÁ, Jana. *Cyklus získávání finančních prostředků*. 1. vyd. Praha : Seminář „Marketing a strategické plánování pro NNO, ICN a program Školení školitelů“, The Johns Hopkins University, 1995. 21 s.
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví Městského úřadu Jeseník. *Poskytovatelé sociálních služeb na Jesenicku*. Zpracovala Jesenická „TRIÁDA“ v rámci komunitního plánování v sociálních službách. 2004. 16 s.
- PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha : Nadace Lotos. 1996. 186 s.
- RATISLAV, Roman a kol. *Lidské zdroje*. Havířov : Question Marks, 2005. 221 s.
- RYLOVÁ, Zuzana a kol. *Daňové zákony 2006 - úplné znění zákonů*. Brno : Computer Press, a. s., 2005. 174 s. ISBN 80-251-0903-8

POČÍTAČOVÉ ZDROJE

- ZPRAVODAJSTVÍ, *Neziskovky* [online]. Dostupný z www: www.zpravodajství.ecn.cz [cit. 24. 10. 2006].
- ZPRAVODAJSTVÍ, *Neziskovky* [online]. Dostupný z www: www.zpravodajství.ecn.cz [cit. 14. 10. 2006].
- NĚMEČEK, P. *Neziskovky* [online]. *Naučte se vydělávat!* Pro časopis GRANTIS 12/2006 [cit. 22. ledna 2007]. Dostupný z www: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/casopis-grantis/aktuality/2966.html>
- VEŘEJNÉ SBÍRKY. [online] 2006 [cit. 23.ledna 2007] Dostupný z www: <http://www.verejnesbirky.cz/index.php?cmd=page&id=15>
- OBČAN NA ÚŘADĚ. Ministerstvo vnitra České Republiky [online]. 2007 [cit. 23.ledna 2007]. Dostupný na www: <http://www.mvcr.cz/rady/zakladni/sbirky.html>
- Nabídka Volksbank pro podnikatele a NNO [online]. 2007 [cit. 23.ledna 2007]. Dostupný na www: <http://www.kr-vysocina.cz/soubory/>

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. [online] 2007 [cit. 1. června 2007]. Dostupné na: <http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz>

PRÁVNÍ MINIMU PRO NNO. PEŠTA, Karel. České centrum fundraisingu [online]. 2007 [cit. 23. února 2007].

Dostupný na www: <http://www.fundraising.cz/index.php?show=clanek&id=165>

ROZHODNI pro hodnotnější život [online]. 2007 [cit. 23. února 2007]. Dostupný na www: <http://www.rozhodni.cz/prohlaseni.ph>

WIKIPEDIE. Otevřená encyklopedie [online]. 2007 [cit. 18. května 2007]. Dostupný na www: http://cs.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1ze_v%C3%BDvoje_skupiny

SBORNÍK O VEŘEJNÉ PROSPĚŠNOSTI A REKODIFIKACI OBČ. ZÁKONÍKU. Kol. autorů. Nett [online]. 2007 [cit. 23. 5. 2007].

Dostupný na www: <http://nett.aid.cz/sbornikOZ/index.php?show=sbornik>

SEZNAM ZKRATEK

EU	Evropská Unie
FR	Finanční řízení
Listina	Listina základních práv a svobod
MV	Ministerstvo vnitra
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
MŠMT	Ministerstvo školství a tělovýchovy
NNO	Nestátní Nezisková Organizace
NO	Nezisková organizace
o.s.	Občanské sdružení
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
VŠ	Vysoká škola

PŘÍLOHY

Příloha č. 0 – Odpovědi souborné

Příloha č. 1. – Organizační struktura Hnutí Brontosaurus.

Příloha č. 2. – Pravidla pro poskytování finančních příspěvků Města Jeseník, Žádost.

Příloha č. 3. – Vzor darovací smlouvy s komentářem.

Příloha č. 4. – Výzkum firemní filantropie, Agnes.

Příloha č. 5. – Zákon o pozemcích.

Příloha č. 6. – Průvodní dopis k výzkumu v praktické části.

Příloha č. 7. – Dotazník, financování.

