



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

Řízení nestátních neziskových organizací

Distanční studijní text

Zuzana Palová

Karviná 2019



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obor: Management a správa (0413), Pracovní dovednosti (0417).

Klíčová slova: Nestátní neziskové organizace, strategické řízení, marketingové řízení, sociální marketing, finanční řízení, personální řízení, dobrovolnictví, řízení projektů, hodnocení společenského dopadu, transparentnost

Anotace: V této studijní opoře se student seznámí s řízením nestátních neziskových organizací. Z tohoto důvodu jsou nejprve objasněny základní principy fungování nestátních neziskových organizací a představeny jednotlivé právní formy, které existují v České republice. Další část textu je věnována jednotlivým druhům řízení se zaměřením na nestátní neziskové organizace, a to strategické řízení, marketingové řízení, finanční řízení personální řízení a řízení projektů.

Studijní opora je upravena tak, aby splňovala požadavky bakalářského profesního oboru, tj. důraz je kladen jak na teoretickou část, tak také na praktickou aplikaci teoretických znalostí, proto je text provázen mnoha konkrétními příklady.

Autor: **Ing. Zuzana Palová**

Recenzenti: **doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.**
Ing. Filip Ježek, Ph.D.

ISBN **978-80-7510-380-2**



Toto dílo podléhá licenci:

Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	10
1.1 Členění národního hospodářství.....	11
1.2 Nestátní neziskové organizace	12
1.2.1 Veřejná prospěšnost	14
1.3 Druhy nestátních neziskových organizací.....	14
1.3.1 Ústav	15
1.3.2 Obecně prospěšná společnost	18
1.3.3 Spolek	21
1.3.4 Nadace.....	23
1.3.5 Nadační fond.....	27
1.3.6 Registrované církve a náboženské společnosti	29
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	35
2.1 Strategické řízení.....	35
2.1.1 Strategické milníky nestátní neziskové organizace	37
2.1.2 Strategické řízení jako proces	37
2.2 Vize a poslání organizace.....	38
2.2.1 Vize.....	39
2.2.2 Poslání.....	39
2.3 Strategické cíle	42
2.4 Strategická analýza okolí neziskové organizace	43
2.4.1 STEEP analýza.....	43
2.4.2 Analýza konkurence.....	45
2.4.3 Bostonská matice upravená pro potřeby neziskových organizací	47
2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí.....	48
2.6 Propojení vnitřního a vnějšího prostředí	50
2.7 Formulace návrhu strategie	51
2.8 Výběr optimální strategie	52
2.9 Realizace strategie.....	52
2.10 Hodnocení realizace strategie	52

3	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	55
3.1	Marketingové řízení	56
3.1.1	Subjekty marketingu nestátních neziskových organizací	56
3.1.2	Marketingový plán	58
3.1.3	Situační analýza	59
3.1.4	Marketingový výzkum	59
3.1.5	Marketingové cíle	60
3.1.6	Marketingové strategie nestátních neziskových organizací.....	60
3.1.7	Marketingový mix.....	60
3.1.8	Komunikační mix.....	62
3.1.9	Kontrola	66
3.2	Public relations.....	66
3.3	Sociální marketing.....	67
3.3.1	Oblasti realizace sociálního marketingu	68
3.3.2	Subjekty sociálního marketingu.....	68
4	FINANČNÍ ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	73
4.1	Finanční řízení nestátních neziskových organizací.....	74
4.1.1	Finanční zdroje nestátních neziskových organizací.....	74
4.1.2	Finanční plánování.....	76
4.1.3	Finanční řízení	78
4.1.4	Tvorba rozpočtu	79
4.1.5	Audit nestátních neziskových organizací.....	81
4.2	Dary a veřejné sbírky	83
4.2.1	Darování.....	83
4.2.2	Veřejné sbírky.....	84
4.2.3	Finanční zdroje dary	87
5	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH..	89
5.1	Vedení a řízení lidí	90
5.1.1	Vedoucí nestátní neziskové organizace	90
5.1.2	Personální činnosti	90
5.1.3	Adaptace nových pracovníků.....	98
5.1.4	Hodnocení, motivování a odměňování pracovníků	99
5.1.5	Dobrovolnictví	100

6	ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	110
6.1	Projektové řízení	111
6.1.1	Řízení projektů v nestátních neziskových organizacích	112
6.1.2	Projektový plán	115
6.1.3	Řízení rizik projektu	115
6.2	Evaluace projektů.....	116
6.2.1	Hodnocení sociálních dopadů projektu.....	117
6.3	Transparentnost nestátní neziskové organizace	119
	LITERATURA	125
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	129
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	130






ÚVODEM





Studijní opora je věnována řízení nestátních neziskových organizací. Neziskový sektor má významnou pozici v národním hospodářství. Pro potřeby této publikace je nutné přesné vymezení nestátních neziskových organizací (NNO) neboli organizací, jejichž cílem není dosažení zisku, a také organizací, které nejsou zakládány státem. V zahraniční literatuře se pro tyto organizace často používá pojem nevládní neziskové organizace (Non-governmental organizations) se zkratkou NGO. Jedná se tak o užší vymezení neziskových organizací, kde je třeba mít na paměti, že do této skupiny rozhodně nepatří příspěvkové organizace.




Publikace je určena posluchačům Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. Je povinnou literaturou pro studium předmětu Řízení nestátních neziskových organizací. Jak vyplývá z názvu, zaměřuje se na nestátní neziskové organizace a jejich řízení, které se alespoň částečně odlišuje od řízení klasických obchodních společností. Mezi jednotlivými organizacemi jsou ovšem zásadní rozdíly, a to v důsledku jejich právní formy, velikosti či finanční podpory.

Informace uváděné v publikaci budou doplňovány a rozšiřovány na přednáškách a seminářích v souladu s aktuálními předpisy, které se této problematice týkají. Jedná se především o nový občanský zákoník, zákon o obecně prospěšných společnostech, zákoník práce, zákon o dobrovolnické službě, zákon o účetnictví atd.

Nestátní neziskové organizace jsou v České republice regulovány především zákonem č. 89/2012 Sb. a není možno se pohybovat při výkladu mimo legislativně vymezený rámec, a proto i v textu je v mnoha případech odkazováno na konkrétní znění příslušných předpisů. Cílem publikace je vytvořit základní penzum vědomostí o řízení nestátních neziskových organizací, na které následně může být navázáno při praktické činnosti.

Student bude nově získané znalosti upevňovat prostřednictvím průběžných otázek  nebo samostatných úkolů . Odpovědi  se nacházejí vždy na konci textu kapitoly, která obsahuje základní shrnutí hlavních myšlenek kapitoly . Pro lepší orientaci v textu můžou studenti využít průběžných shrnutí .

Pro lepší plánování studijních aktivit by měli studenti využívat značky náročnosti času  či průvodce studiem a textem   , který jim může pomoci zjistit návaznost studované látky na další témata, která jsou obsažena v opoře.

Samotný text je následně doplněn o rozšiřující pasáže a oddíly, které studentům přibližují detailněji řešenou problematiku. Jedná se zde o řešení problematiky na základě konkrétních příkladů, případových studií a dále jsou zde doplněny další zdroje k samostudiu. Tyto pasáže jsou označeny  Další zdroje,  Pro zájemce a  Úkol k zamyšlení. Pevně věřím, že studenti v této studijní opoře najdou nejen užitečné teoretické poznatky, ale také určitý návod, jak postupovat v praxi.

Autorka děkuje za odbornou spolupráci a komentáře Ing. Martině Jelínkové při přípravě této opory, která ji poskytla cenné praktické rady z oblasti řízení nestátních neziskových organizací.

Autorka

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora Řízení nestátních neziskových organizací je rozdělena do šesti na sebe navazujících kapitol.

První kapitola je věnována **vymezení nestátních neziskových organizací**. Zde je nejprve vysvětleno postavení nestátních neziskových organizací v národním hospodářství. Další část této kapitoly se zabývá jednotlivými druhy nestátních neziskových organizací, které působí v České republice.

Druhá kapitola se zabývá **strategickým řízením nestátních neziskových organizací** a jeho významem. Zde je kladen důraz na tvorbu vize a poslání a nestátní neziskové organizace, které jsou základním kamenem strategického řízení. Dále se tato kapitola věnuje analýze současného stavu nestátní neziskové organizace a tvorbě strategického plánu.

Třetí kapitola seznamuje studenty s **marketingovým řízením nestátních neziskových organizací**. V úvodní části je vysvětlen rozdíl v přístupu marketingového řízení u ziskových a neziskových organizací. Dále je zde představen marketingový výzkum, marketingový a marketingový komunikační mix a marketingový plán se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Část kapitoly je věnována public relations neziskových organizací, které je nezbytnou součástí jejich komunikačního mixu. V závěru je představen sociální marketing a jeho vztah k nestátním neziskovým organizacím.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na **finanční řízení nestátních neziskových organizací**. Studenti jsou v ní seznámeni s nejčastějšími zdroji příjmů nestátních neziskových organizací. Dále je tato kapitola věnována finančnímu plánování a tvorbě rozpočtů. V závěru kapitoly jsou blíže vysvětleny dva druhy finančních zdrojů nestátních neziskových organizací, a to darů a veřejných sbírek.

Pátá kapitola řeší problematiku **personálního řízení nestátních neziskových organizací**. Studenti jsou seznámeni s důležitostí vedení a řízení lidí v neziskových organizacích. Jsou zde vysvětleny základní personální činnosti, jako získávání, výběr a přijímání pracovníků, zaměstnání vybraného zaměstnance na pracovní poměr a dohody konané mimo pracovní poměr atd. Závěrečná část této kapitoly je věnována dobrovolnictví, které je v oblasti personálního zajištění nestátních neziskových organizací velmi důležité.

Poslední šestá kapitola je věnována **řízení projektů v nestátních neziskových organizacích**. Tato kapitola je rozdělena na tři části, a to projektové řízení nestátních neziskových organizací, evaluace neziskových projektů a transparentnost neziskových organizací.

Nestátní neziskové organizace se v posledních letech dostávají stále více do popředí a ve studijním oboru Management v sociálních službách mají své neodmyslitelné postavení. Proto, aby studenti byli schopni co nejvíce svých znalostí, které získají studiem tohoto předmětu přenést do praxe, je i tato studijní opora prokládána reálnými příklady

a případovými studiemi. Samotný text je pak psán tak, aby studentům sloužil i jako určitý návod, jak postupovat, pokud oni sami budou třeba i částečně nějakou nestátní neziskovou organizací řídit.

Údaje uváděné v publikaci vychází z legislativy platné ke dni 01. 01. 2019.

1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zaměřuje na základní objasnění terminologických pojmů vyskytujících se v publikaci. Sjednocení pojmů v oblasti terminologie neziskového sektoru pro potřeby publikace je podstatným faktorem pro důkladné studium jednotlivých kapitol. V této kapitole je přesně vymezen nestátní neziskový sektor z pohledu národního hospodářství a dále jsou zde charakterizovány jednotlivé nestátní neziskové organizace, které působí v České republice podle platných právních norem.



CÍLE KAPITOLY

- Student dokáže vymežit nestátní neziskový sektor v národním hospodářství.
 - Student bude znát základní pojmy z nestátního neziskového sektoru a bude schopen definovat jednotlivé právní formy nestátních neziskových organizací v České republice.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Ke studiu kapitoly a vypracování úkolů budete potřebovat asi 240 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Nestátní neziskové organizace, neziskový sektor, třetí či občanský sektor, sociální kapitál, veřejná prospěšnost, ústav, obecně prospěšná společnost, spolek, registrované církevní a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy.

1.1 Členění národního hospodářství

Nestátní neziskový sektor má v národním hospodářství vlastní místo. Jeho postavení specifikoval švédský ekonom Victor A. Pestoff (1995), který rozděluje národní hospodářství do čtyř sektorů, a to na:

- ziskový soukromý sektor,
- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor
- a neziskový sektor domácností.

Tyto sektory umístil do trojúhelníku (obr. č. 1), kdy jsou následně děleny podle tří kritérií:

- podle kritéria, jakým způsobem je financován provoz a rozvoj – na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví – na soukromý a veřejný,
- podle kritéria míry formalizace – na formální a neformální.

*Členění
národního
hospodář-
ství podle
Pestoffa*



Obrázek 1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa.

Zdroj: Rektořík a kol, 2001 dle Pestoffa, 1995

Nestátní neziskové organizace se nacházejí uprostřed tohoto trojúhelníku v oblasti neziskového soukromého sektoru. Dochází zde k překrývání činností a poslání jednotlivých organizací působících ve vymezených sektorech. Jde tedy o organizace z pohledu členění na hraniční či smíšené.

Soukromý neziskový sektor je jako jediný sektor definován všemi třemi kritérii zároveň. Ostatní sektory naplňují pouze jedno kritérium.

S využitím Pestoffova uspořádání národního hospodářství je možné charakterizovat organizace, které působí v jednotlivých sektorech národního hospodářství (tab. č. 1).

Tabulka 1 Charakteristika organizací. Zdroj: Rektořík a kol., 2001, s. 21

Sektor	Charakteristika organizací
ziskový, soukromý, tržní (první sektor)	ziskové, formální, soukromé (privátní)
neziskový, veřejný (druhý sektor)	neziskové, formální, veřejné
neziskový, soukromý (nevládní, třetí sektor)	neziskové, formální, soukromé (privátní)
neziskový, domácnosti	neziskové, neformální, soukromé (privátní)

Z výše uvedené tabulky je možné snadno odvodit definici nestátních neziskových organizací, kdy cílem nestátní neziskové organizace není dosahování zisku, tato organizace je formální (založena podle aktuálních právních předpisů) a soukromá (jejím zakladatelem není stát ani organizační složka státu).

1.2 Nestátní neziskové organizace

NNO

Nestátní neziskové organizace (NNO) jsou právnické osoby, jejichž primárním cílem není dosahování zisku. Pokud je nestátní nezisková organizace schopna vygenerovat zisk, tak je použit k naplňování jejího veřejně či vzájemně prospěšného cíle. Zisk není možné v případě nestátních neziskových organizací rozdělit mezi vlastníky či zakladatele, jak je tomu u tržně orientovaných společností.



DEFINICE

Komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací představili ve svých studiích Salamon a Anheier (1992). Autoři chápou nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě k veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů neveřejných.

Za určující považují pět základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace:

- institucionalizované,
- soukromé,
- neziskové,
- samosprávné a nezávislé,
- dobrovolné.

Pro správné zařazení nestátních neziskových organizací je nutné pochopit také prostor, ve kterém se nacházejí. Jedná se o vymezení tzv. mantinelů, ve kterých nestátní neziskové organizace mohou vyvíjet svoji činnost, a přitom plnit svá poslání ve vztahu k občanské společnosti.

Mezi důležité pojmy, které jsou úzce spjaty s nestátními neziskovými organizacemi, patří také občanský sektor, třetí sektor, sociální kapitál a veřejná prospěšnost. Tyto pojmy spolu úzce souvisí a také se velmi prolínají.

TŘETÍ SEKTOR ČI OBČANSKÝ SEKTOR

Nestátní neziskové organizace bývají často označovány jako třetí či občanský sektor. Vymezení třetího sektoru vychází z Pestoffova rozdělení národního hospodářství na čtyři sektory, a to ziskový soukromý, neziskový veřejný, neziskový soukromý a neziskový sektor domácností.

**Třetí
sektor**

Skovajsa a kol. (2010, s. 18-19) používají termín občanský sektor pro označení formálního a organizovaného sdružování občanů mimo trh a stát. „*Občanský sektor ovšem nepokrývá celou sféru občanského jednání mimo rodinu, trh a stát, zahrnuje vedle formálních občanských organizací také nejrůznější neformální občanské aktivity, hnutí a shromáždění.*“ (Skovajsa a kol., 2010, s. 18-19). Na základě této skutečnosti a ve shodě s dlouhou tradicí evropského politického myšlení používají autoři pro označení tohoto širšího prostoru pojem **občanská společnost**.

**Občanský
sektor**

SOCIÁLNÍ KAPITÁL

Sociální (též společenský) kapitál definoval Bourdieu (1980, s. 2-3) jako: „*množinu aktuálních nebo potenciálních zdrojů, která vychází z vlastnictví trvalé sítě více či méně institucionalizovaných vztahů a známostí, jinými slovy z členství ve skupině, které vybavuje každého člena kolektivně vlastněným kapitálem, tedy různými oprávněními.*“ Později se tento autor snažil tuto definici dále rozvinout, kdy ji rozšířil o definování množství sociálního kapitálu.

„*Množství sociálního kapitálu vlastněné daným aktérem tak závisí na velikosti sítě, kterou je schopen efektivně mobilizovat, a na objemu kapitálu (ekonomického, kulturního nebo symbolického) vlastněného těmi, se kterými je spojen.*“ (Bourdieu, 1986, s. 243).

Jinými slovy je možné sociální kapitál charakterizovat jako souhrn užitečných sociálních kontaktů, známostí či styků, které vedou ke vzájemnému nebo veřejnému prospěchu a důvěře. Tento pojem v sobě skrývá různé složky, jako jsou rodina, tradice, vzdělání, solidarita, kolektivní odpovědnost atd. Sociální kapitál by měl mít pozitivní vazbu na ekonomický vývoj, a to především ekonomický růst.

1.2.1 VEŘEJNÁ PROSPĚŠNOST

Veřejná
prospěš-
nost

Neziskovost a veřejná prospěšnost bývá v současné západní Evropě vztahována k institutu veřejných služeb, které jsou garantované vládou do výše dohodnutých standardů. Na jejich poskytování participuje široká paleta subjektů, označitelných právě jako občanský mix. I zde se pojem veřejné služby odvíjí od vládních politik (Hunčová, 2005).

Neziskové organizace nejsou z hlediska veřejné prospěšnosti pouze poskytovatelé veřejných služeb garantovaných státem, ale mají také své vlastní poslání v tom, že posilují pocit sounáležitosti, solidarity, komunikace a důvěry, pomáhají lidem budovat jejich vlastní sociální kapitál. Právě sociální kapitál je základním pilířem pro fungování trhu i demokracie (Hunčová, 2005).



NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

V další části této kapitoly budou podrobně probírány jednotlivé právní formy nestátních neziskových organizací v České republice

1.3 Druhy nestátních neziskových organizací

Jednotlivých druhů nestátních neziskových organizací je mnoho, liší se účelem i právní formou. Rektořík (2004) rozděluje nestátní neziskové organizace na:

- **neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné**, kde je možné zařadit spolky, zájmová sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity, tj. sdružení na základě smlouvy o sdružení osob a profesní komory.
- **a neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné**, kde je možno zařadit ústav, obecně prospěšná společnost, spolek, nadace a nadační fondy a registrované církve a náboženské společnosti.

V této studijní opoře bude větší pozornost věnována právě těm nestátním neziskovým organizacím, které mají nejužší vazbu na poskytování sociálních služeb, a to jsou následující typy:

Základní
typy NNO

- ústavy,
- obecně prospěšné společnosti,
- spolky,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace
- a nadační fondy.

Zájmová sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity, tj. sdružení na základě smlouvy o sdružení osob a profesní komory samozřejmě také splňují podmínky k zařazení mezi nestátní neziskové organizace, ale jejich vazba na poskytování sociálních služeb je téměř minimální, proto jim není věnována pozornost.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) přinesl řadu změn do právní úpravy nestátních neziskových organizací v České republice. Jeho novela se dotkla občanských sdružení v současné podobě spolků, obecně prospěšných společností, ústavů, nadací a nadačních fondů.

Pouze registrované církve a náboženské společnosti se doposud řídí svým samostatným zákonem, a to zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech).

1.3.1 ÚSTAV

Ústav je právnická osoba založená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky, tudíž splňuje podmínku veřejné prospěšnosti. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek, které si organizace předem stanoví. Ústav je upraven zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (§ 402-418) a je nástupcem obecně prospěšných společností, které se řídily zákonem č. 248/1995 Sb., zákon o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů (tento zákon byl zrušen k 1.1.2014).

Základním rysem ústavu je provozování činnosti. Ústav může oproti většině neziskových organizací v rámci své hlavní činnosti podnikat, pokud je to v souladu s jeho účelem. Proto je ústav nejvhodnější právní formou neziskových organizací pro provoz sociálního podniku, kdy je možné jej provozovat v rámci hlavní činnosti.

ZALOŽENÍ ÚSTAVU

Ústav se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti. Zakladatelské právní jednání vždy vyžaduje formu veřejné listiny (notářského zápisu), což platí i pro veškeré změny (např.: změna činnosti, názvu, sídla atd.).

**Založení
ústavu**

Základní fungování ústavu nastavuje zakladatel. Zakladatelem ústavu může být jak fyzická osoba, tak i právnická. Počet zakladatelů není omezen.

Zakladatelské právní jednání musí obsahovat alespoň:

- název ústavu a jeho sídlo,
- účel ústavu, kdy je zakladatelem vymezen předmět jeho činnosti, popřípadě i předmět jeho podnikání,
- údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu,
- počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů (uvádí se zde pouze první členové, při změnách není nutné měnit zakladatelskou listinu, ale pouze změnu členů správní rady zapsat do veřejného rejstříku)
- a podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu, nevyhradí-li se její úprava statutu ústavu.

Pokud je zakladatelem zřízena dozorčí rada, je nutné v zakladatelském právním jednání uvést také počet členů dozorčí rady a jména i jejich bydliště.

Název ústavu musí obsahovat slova "*zapsaný ústav*", postačí však zkratka "*z. ú.*"

Minimální výše vkladu zakladatele není u ústavu stanovena, obecně však panuje shoda, že vklad je nutné složit alespoň ve výši 1 Kč (Vít, 2015). Vklad je možné vložit i nepeněžitý.

STATUT ÚSTAVU

Ústav nemá ze zákona povinnost vydat statut. V praxi ho ale ústavy často vydávají. Statut je schvalován správní radou. Jsou v něm upraveny vnitřní orgány ústavu a podrobnosti o činnosti ústavu. Vždy musí být statut v souladu se zákonem a se zakladatelským právním jednáním. Pokud ústav statut vydá, je nutné ho zveřejnit ve sbírce listin rejstříkového soudu.

Statut ústavu

ORGÁNY ÚSTAVU

Ředitel

Statutárním orgánem ústavu je ředitel, tuto funkci je možné nazvat i odlišně, pokud to nebude vzbuzovat klamný dojem o jeho povaze. Ředitel řídí činnost ústavu a jedná jeho jménem. Ředitel není v pracovně právním poměru na pozici ředitel, ale musí s ním být uzavřena smlouva o výkonu funkce, která nepodléhá zákonu č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ale řídí se zákonem č. 89/2012, občanský zákoník (§ 408).

Ředitele volí a odvolává správní rada ústavu, a to bez časového omezení. Pro odvolání ředitele není nutné uvést žádný důvod. Ředitel nemůže být členem správní rady a byla-li zřízena dozorčí rada nebo jiný orgán obdobné povahy, pak ani členem takového orgánu.

Správní rada

Správní rada je nejvyšší orgán ústavu. Správní rada volí i odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti a rozhoduje o právních jednáních ústavu vůči řediteli; není-li určeno jinak, projevuje za ústav při těchto právních jednáních vůli předseda správní rady.

Neurčí-li zakladatelské právní jednání jiný způsob, jmenuje a odvolává členy správní rady zakladatel. Není-li to možné, volí a odvolává členy správní rady dozorčí rada, pokud byla zřízena; jinak správní rada volí a odvolává své členy sama.

Pokud zakladatel v zakladatelském právním jednání neurčí jinak, je funkční období člena správní rady tříleté. Nevyloučí-li to zakladatelské právní jednání, lze člena správní rady volit i opakovaně; pokud však správní rada volí a odvolává své členy sama, lze tutéž osobu opakovaně zvolit nanejvýš na dvě po sobě jdoucí funkční období.

Správní rada schvaluje:

- rozpočet,
- řádnou a mimořádnou účetní závěrku,
- výroční zprávu ústavu.

*Správní
rada
schvaluje*

Na základě tohoto výčtu je zřejmé, že by se správní rada měla sejit minimálně jednou ročně.

Správní rada rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti ústavu nebo o změně jejího předmětu činnosti, pokud zakladatelské právní jednání nestanoví něco jiného.

Pokud není v zakladatelském právním jednání uvedeno jinak, tak je nutné, **aby správní rada udělovala předchozí souhlas** k právnímu jednání, kterým ústav:

- nabývá nebo pozbývá vlastnického práva k nemovité věci,
- vlastní nemovitou věc zatěžuje,
- nabývá nebo pozbývá právo autorské nebo průmyslové,
- zakládá jinou právnickou osobu nebo se na takové osobě podílí vkladem.

*Správní
rada udává
souhlas*

Pokud není v zakladatelském právním jednání uvedeno něco jiného, tak uděluje správní rada předchozí souhlas i k právnímu jednání, kterým ústav nabývá nebo pozbývá vlastnické právo k movité věci, jejíž hodnota je vyšší než hodnota zakázky malého rozsahu podle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

KONTROLNÍ ORGÁN ÚSTAVU

Kontrolním orgánem ústavu je jmenována dozorčí rada nebo revizor. Volba kontrolního orgánu je pouze na zakladateli a ústav není povinen zřizovat dozorčí radu. Pokud byla dozorčí rada zřízena, je členství ve správní radě a v dozorčí radě neslučitelné.

ODMĚŇOVÁNÍ ČLENŮ ORGÁNU ÚSTAVU

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník se věnuje odměňování členů orgánů ústavu v §164 odst. 2, kde je uvedeno že: „*Neurčí-li zakládací listina, že členům orgánů ústavu náleží za výkon funkce odměna a způsob jejího určení, platí, že řediteli náleží odměna obvyklá a má se za to, že funkce členů ostatních orgánů jsou čestné. V takovém případě určí výši odměny ředitele nebo způsob jejího určení správní rada.*“

V praxi je běžné, že odměna pro členy správní a dozorčí rady je čestná nebo pouze symbolická, ale v případě ředitele tomu tak většinou není. Osoba ředitele tuto pozici často vykonává na plný úvazek, a především na plnou trestní odpovědnost. Proto je vhodné, aby alespoň odměnu ředitele stanovovala správní rada. V tomto případě je nutné určování odměny ředitele také zakotvit v zakládací listině. Pokud by tomu tak nebylo, tak by výše odměny byla pouze čestná či obvyklá. Výše obvyklé odměny se pak v praxi dost sporně vyčísľuje.



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Nalezněte alespoň 1 ústav, který byl již založen na základě zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a 1 ústav, který byl transformován z obecně prospěšné společnosti.

Zjistěte předmět jejich činnosti, kdo jsou jejich zakladatelé, kolik má členů správní a dozorčí rady, a zda zveřejňují všechny povinné údaje ve veřejném rejstříku.

Tento úkol bude kontrolován na semináři.

1.3.2 OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST

Obecně prospěšné společnosti byly zakládány podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Ačkoliv byl tento zákon zrušen (k 1.1.2014) a nové obecně prospěšné společnosti již zakládat nelze, tak již založené obecně prospěšné společnosti se i nadále řídí tímto zákonem, pokud není v rozporu se zákonem č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník.

Existující obecně prospěšné společnosti mají právo nikoliv povinnost změnit svou právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond.

Zákon č. 248/1995 Sb., zákon o obecně prospěšných společnostech definoval obecně prospěšnou společnost jako:

- Právníckou osobu založenou podle tohoto zákona, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek.
- Hospodářský výsledek (zisk) obecně prospěšné společnosti nesmí být použit ve prospěch zakladatele, členů jejich orgánů nebo zaměstnanců. Zisk obecně prospěšné společnosti musí být použit k poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla organizace zřízena.

ORGÁNY OBECNĚ PROSPĚŠNÉ SPOLEČNOSTI

Ředitel

Statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti je ředitel. Ředitelem může být pouze bezúhonná fyzická osoba se způsobilostí k právním úkonům. Náplní jeho funkce je řízení činnosti obecně prospěšné společnosti a jednání jejím jménem. Je jmenován a odvoláván správní radou. Členství ve správní a dozorčí radě se s funkcí ředitele vylučují, ředitel však má na jednáních těchto rad poradní hlas.

Správní rada

Správní rada je nejméně tříčlenná, funkční období členů je tříleté. Počet členů správní rady musí být dělitelný třemi. Členem správní rady může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům. O způsobu jmenování členů správní rady rozhoduje zakladatel. Členové mezi sebou volí předsedu, jehož úkolem je svolávat a řídit jednání správní rady. Nestanoví-li zakládací listina něco jiného, má předseda správní rady rovněž rozhodující slovo při rovnosti hlasů.

Usnášeníschopnost je dána přítomností nadpoloviční většiny členů správní rady, pro přijetí rozhodnutí je zapotřebí souhlasu většiny přítomných členů. Nejvýše jedna třetina členů správní rady může být současně v pracovněprávním vztahu k dané obecně prospěšné společnosti. Členové správní rady jednají s péčí řádného hospodáře, jsou povinni zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení by mohlo způsobit škodu obecně prospěšné společnosti.

Členství ve správní radě zaniká:

- uplynutím funkčního období,
- úmrtím,
- odstoupením,
- odvoláním – pokud přestane člen správní rady splňovat podmínky členství ve správní radě, nebo poruší-li závažným způsobem nebo opakovaně zákon, zakládací listinu nebo statut, zakladatel jej musí odvolat do jednoho měsíce ode dne,

Zánik členství ve správní radě

kdy se o odvolacím důvodu dozvěděl, nejpozději však do šesti měsíců ode dne, kdy tento důvod nastal.

Uvolněná místa ve správní radě musejí být do šedesáti dnů zaplněna novými členy, pokud k tomu nedojde jmenuje nové na návrh oprávněné osoby soud.

Správní rada dbá o to, aby byl zachován účel, pro který byla obecně prospěšná společnost založena. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech zakazuje správní radě vydat souhlas k takovému právnímu úkonu, kterým by mohlo být ohroženo plnění úkolů obecně prospěšné společnosti.

Předchozí **písemný souhlas k právnímu úkonu** vydává správní rada pro následující činnosti:

- nabývá, zcizuje nebo zatěžuje nemovitou věc,
- nabývá nebo zcizuje movitou věc, zřizuje věcné břemeno nebo předkupní právo u movité věci, jejíž cena je vyšší než hodnota veřejné zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky,
- nabývá nebo zcizuje autorská práva nebo průmyslová práva,
- zakládá jinou právnickou osobu a vkládá peněžitý nebo nepeněžitý majetek do této právnické osoby.

Správní rada rovněž schvaluje rozpočet obecně prospěšné společnosti, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti a předmět doplňkových činností. Rozhoduje také o zrušení obecně prospěšné společnosti.

Dozorčí rada

Obecně prospěšná společnost zřizuje dozorčí radu jako svůj kontrolní orgán. Dozorčí rada musí být nejméně tříčlenná s tím, že počet členů musí být dělitelný třemi. Členy jmenuje zakladatel obecně prospěšné společnosti. Členové ze svého středu volí předsedu, který svolává a řídí její jednání.

Úkolem dozorčí rady je:

Úkoly dozorčí rady

- přezkoumávat řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,
- podávat alespoň jednou ročně řediteli a správní radě zprávu o výsledcích své kontrolní činnosti,
- dohlížet na to, aby obecně prospěšná společnost vyvíjela činnost v souladu se zákony a se zakládací listinou,
- upozornit ředitele a správní radu na porušení zákonů, zakládací listiny nebo statutu, dále na nehospodárné postupy či další nedostatky v činnosti obecně prospěšné společnosti.

Aby dozorčí rada mohla plnit své úkoly, tak je oprávněna zejména k následujícím činnostem:

- nahlížet do účetních knih a jiných dokladů za účelem kontroly údajů,
- svolávat mimořádné jednání správní rady, pokud je to v zájmu obecně prospěšné společnosti,
- účastnit se jednání správní rady – pokud členové dozorčí rady požádají o slovo, musí jim být uděleno.

Příklad obecně prospěšné společnosti – Centrum pro seniory Zahrada

Centrum pro seniory Zahrada, o.p.s. bylo založeno 14. 9. 2011 usnesením zastupitelstva města Bystřice pod Hostýnem. Zakladatelem je právnická osoba (Bystřice pod Hostýnem). Účel činnosti společnosti je poskytování sociálních služeb seniorům (www.cpszahrada.cz).

1.3.3 SPOLEK

Spolek je sdružením nejméně tří osob, který byl založen k ochraně a uspokojování společného zájmu jeho členů. Členy spolku mohou být fyzické i právnické osoby, a to v jakémkoliv poměru. Spolek je upraven zákonem č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. Tato právní forma je nástupcem občanských sdružení podle zrušeného zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Všechna občanská sdružení, která do té doby existovala, se stala spolky.

Hlavní činností spolku nesmí být podnikání ani jiná výdělečná činnost. Sankcí za porušení tohoto zákazu může být zrušení spolku soudem.

Spolek se zakládá vytvořením stanov spolku, na jehož obsahu se musí dohodnout zakládající členové. K tomu může dojít buď podepsáním těchto stanov, nebo svoláním ustavující členské schůze, která stanovy přijme. Podpisy na stanovách ani na zápisu z ustavující členské schůze nemusí být úředně ověřeny.

Stanovy spolku musí obsahovat minimálně následující údaje:

- název a sídlo spolku,
- účel spolku
- práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,
- určení statutárního orgánu.

**Stanovy
spolku**

Pokud chce spolek vykonávat vedlejší (hospodářskou) činnost, musí být tato činnost také vymezena ve stanovách spolku. Název spolku pak musí obsahovat výrazy „*spolek*“, „*zapsaný spolek*“ nebo zkratku „*z. s.*“.

Účelem spolku může být pouze ochrana a uspokojování zájmů členů spolku; nesmí jím být podnikání ani jiná výdělečná činnost (Vít, 2015). Zákon neukládá povinnost, aby spolek

byl veřejně prospěšný, tedy aby prospíval veřejnosti. Často jsou zakládány spolky, které jsou vzájemně prospěšné, tedy prospěšné pouze svým členům.

ORGÁNY SPOLKU

Zákon stanovuje, že spolek má statutární a nejvyšší orgán. Statutární orgán (předseda nebo kolektivní výbor) za spolek jedná a většinou řídí i jeho činnost, nejvyšší orgán (členská schůze) pak zpravidla určuje hlavní zaměření spolku, rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření spolku, hodnotí činnost dalších orgánů spolku i jejich členů, rozhoduje o zrušení spolku a jeho přeměně, rozhoduje o přijetí a vyloučení členů.

Orgány
spolku

Mezi další orgány spolku patří kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách. Spolky nemají povinnost zřídit kontrolní orgán (na rozdíl od ostatních právních forem nestátních neziskových organizací). Kontrolním orgánem může být kontrolní komise. Spolek může zřídit také kontrolní orgán, který má i jiný název např. revizní komise, revizor. Dalším nepovinným orgánem spolku je rozhodčí komise. Úkolem této komise je rozhodovat v rozsahu daném stanovami sporné záležitosti náležející do spolkové samosprávy (např. spory mezi spolkem a členem nebo mezi členy navzájem).

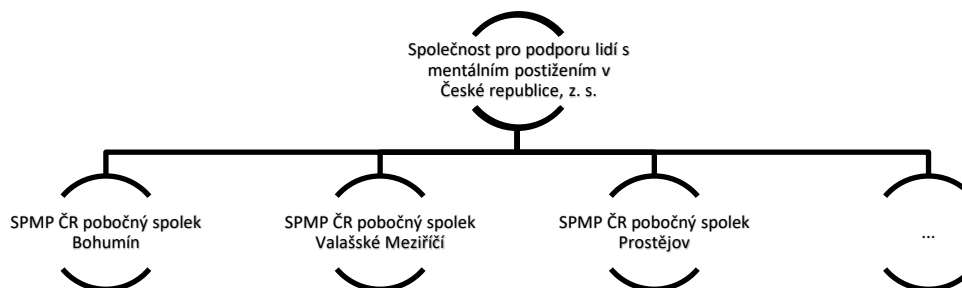


PŘÍPADOVÁ STUDIE – POBOČNÉ SPOLKY

Zákon 83/1990 Sb., o sdružování občanů, rozeznával dva druhy tzv. „organizačních jednotek“ občanských sdružení – organizační jednotky s vlastní právní osobností a organizační jednotky bez této osobnosti. Zákon č. 89/2012, občanský zákoník převzal pouze první z nich, a to ty které jsou samostatnými právními osobami. Pobočný spolek je pouze ta organizační jednotka občanského sdružení, která měla vlastní identifikační číslo.

„Právní osobnost pobočného spolku se odvozuje od právní osobnosti hlavního spolku. Pobočný spolek může mít práva a povinnosti a nabývat je v rozsahu určeném stanovami hlavního spolku a zapsaném ve veřejném rejstříku.“ (§ 228 odst. 1, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Pouze na hlavním spolku pak záleží, zda a jak omezí (nebo neomezí) právní osobnost spolku pobočného. Název pobočného spolku musí obsahovat příznačný prvek názvu hlavního spolku a vyjádřit jeho vlastnost pobočného spolku.

Následující obrázek (č. 2) udává příklady některých pobočných spolků Společnosti pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, z.s. V tomto spolku je 7 000 individuálních členů sdruženo do 57 pobočných spolků ve 13 krajích České republiky. Společnosti pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, z. s. řídí volený Republikový výbor, který má v čele předsednictvo. Tým zaměstnanců Společnosti pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, z. s. poskytuje zázemí pobočným spolkům a členům, provozuje poradenské středisko a pracuje na nejrůznějších projektech. Je zde patrná kooperace a podpora od hlavního spolku k jeho pobočným spolkům a zároveň zde figuruje významný prvek samostatnosti jednotlivých pobočných spolků.



Obrázek 2 Příklady některých pobočných spolků Společnosti pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, z. s.

Více informací o organizace se můžete dozvědět na následujícím odkaze: www.spmpr.cz

1.3.4 NADACE

Nadace je základním typem fundace, tedy právnické osoby, která byla vytvořena majetkem vyčleněným k určitému účelu. Je upravena zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Její činnost je vázána na účel, k němuž byla zřízena.

Nadace a nadační fondy, které vznikly podle zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, který byl zrušen k 1.1.2014, jsou nadále považovány za nadace nebo nadační fondy, jejich právní úpravu určuje ale zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Nadace je založena k trvalé službě **účelu**, který je užitečný společensky nebo hospodářsky. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak. Nadace může vlastním jménem podnikat – musí však jít pouze o její vedlejší činnost a výtěžek z této činnosti musí být použit k podpoře účelu nadace.

Nadaci není možné založit za účelem podpory politických stran a hnutí nebo jiné účasti na jejich činnosti.

ZALOŽENÍ NADACE

Nadace se zakládá nadační listinou, kterou může být:

- zakládací listina sepsaná jedním nebo více zakladateli
- pořízení pro případ smrti (závěť).

Založení nadace

Zakladatelem nadace může být jak právnická, tak fyzická osoba. Celkový počet zakladatelů není omezen. Nadační listinu je vždy nutné sepsat formou veřejné listiny (notářského zápisu).

Zakládací listina pro založení nadace musí obsahovat minimálně následující údaje:

**Zakládací
listina
nadace**

- název a sídlo nadace,
- jméno zakladatele a jeho bydliště nebo sídlo,
- vymezení účelu, pro který se nadace zakládá,
- údaj o výši vkladu každého zakladatele,
- údaj o výši nadačního kapitálu,
- počet členů správní rady i jména a bydliště jejich prvních členů a údaj, jakým způsobem členové správní rady za nadaci jednají,
- počet členů dozorcí rady i jména a bydliště jejich prvních členů, případně, není-li dozorcí rada zřizována, jméno a bydliště prvního revizora,
- určení správce vkladů
- a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, případně okruh osob, jimž je lze poskytnout, nebo okruh činností, jež nadace může vzhledem ke svému účelu vykonávat, anebo určení, že tyto náležitosti stanoví statut nadace.

Při založení nadace pořizováním pro případ smrti se do nadace vnáší vklad povoláním nadace za dědice nebo nařízením odkazu. V takovém případě nabývá založení nadace účinnosti smrtí zůstavitele. Pokud je nadační listina obsažena v závěti, musí obsahovat alespoň:

- název nadace,
- vymezení účelu, pro který se nadace zakládá,
- údaj o výši vkladu,
- údaj o výši nadačního kapitálu
- a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, případně okruh osob, jimž je lze poskytnout, anebo určení, že tyto náležitosti stanoví statut nadace.

**Účel
nadace**

Název nadace musí obsahovat slovo nadace a měl by odkazovat k jejímu účelu. Účel pak bývá vymezen obvykle široce a je často obecným vyjádřením jejího poslání.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – PŘÍKLAD ÚČELU NADACE

Příklad účelu nadace

„Účelem, pro který se nadace zřizuje, je podpora a rozvoj duchovních a humanitárních hodnot, podpora životního prostředí, vzdělání, sportu, sociálně-zdravotní oblasti, kultury, hornických tradic, dále podpora regionu a evropských projektů neziskových organizací na výše uvedené účely.“ (Nadace OKD, www.nadaceokd.cz)

STATUT NADACE

Statut nadace je interním dokumentem, který konkretizuje, rozvádí či doplňuje ustanovení nadační listiny (Vít, 2015). Statut nadace musí být vždy v souladu se zakládací listinou a se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Zakladatel nadace je povinen vydat statut společně s nadační listinou. Pokud tomu tak není, vydává statut nadace správní rada po předchozím souhlasu dozorčí rady, a to nejpozději do jednoho měsíce ode dne vzniku nadace. Vydání statutu je pro nadaci na rozdíl od nadačního fondu nebo ústavu povinné.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník uvádí, že statut nadace musí upravovat alespoň následující činnosti:

- způsob jednání orgánů nadace,
- podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, případně okruh osob, kterým je lze poskytovat.

Statut nadace

Změna statutu je možná pouze rozhodnutím správní rady. Tomuto rozhodnutí musí předcházet souhlas dozorčí rady. Zakladatel může v zakládací listině vyloučit změnu statutu nadace.

ORGÁNY NADACE

Správní rada nadace

Statutárním orgánem nadace je správní rada. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník udává, že správní rada nadace musí mít minimálně tři členy a její funkční období je pětileté. Správní rada nadace řídí její činnost, jedná jejím jménem navenek a vykonává veškeré pravomoci, které nenáleží dozorčí radě nebo revizorovi.

Kontrolní orgány nadace

Kontrolním orgánem nadace je dozorčí rada nebo revizor. Dozorčí rada musí být nejméně tříčlenná. Dozorčí rada musí být zřízena, dosahuje-li nadační kapitál výše alespoň 5 000 000 Kč. Členy dozorčí rady jmenuje a odvolává dozorčí rada sama, pokud v nadační listině není stanoveno něco jiného.

Pokud nadace nemá dozorčí radu, tak správní rada jmenuje revizora. V nadační listině může být stanoveno, že revizorem může být také právnická osoba, pokud to předmět její činnosti umožňuje (účetní nebo auditorská společnost). Nikdy ale nesmí docházet ke střetu zájmu, kdy funkci revizora vykonává účetní nadace nebo společnost, která pro ni zpracovává audit.

Kontrolní orgán nadace má minimálně tyto povinnosti:

**Povinnosti
kontrol-
ního
orgánu
nadace**

- dohlíží, zda správní rada vykonává působnost podle zákona a ve shodě s nadační listinou i statutem,
- kontroluje plnění podmínek pro poskytování nadačních příspěvků,
- upozorňuje správní radu na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění,
- kontroluje, jak je vedeno účetnictví a přezkoumává účetní závěrku nadace,
- vyjadřuje se k výroční zprávě,
- nejméně jedenkrát ročně podává správní radě písemnou zprávu o své kontrolní činnosti.

MAJETEK NADACE A JEHO SPRÁVA

Majetek nadace je tvořen nadační jistinou a ostatním majetkem. Nadační jistina je tvořena souborem předmětů vkladů do nadace, popřípadě i nadačních darů. Nadační jistina musí mít výši alespoň 500 000 Kč.

Peněžní vyjádření nadační jistiny se nazývá nadační kapitál. Nadační kapitál se zapisuje do veřejného rejstříku. Nadace používá svůj majetek v souladu s účelem uvedeným v nadační listině, a to k:

- zajištění vlastní činnosti k naplnění svého účelu;
- poskytování nadačních příspěvků;
- zajištění vlastní činnosti (např.: provoz školy);
- úhradě nákladů na zhodnocení nadační jistiny;
- nákladů na vlastní správu.

Nadační jistinu není možné zastavit ani jinak použít k zajištění dluhu. To ovšem neplatí, pokud nadace provozuje obchodní závod (podnik), v rozsahu potřebném pro jeho plynulý provoz.

Dosahoval-li nadační kapitál nebo obrat nadace v uplynulém účetním období výše alespoň 5 000 000 Kč, podléhají řádná účetní závěrka, mimořádná účetní závěrka a konsolidovaná účetní závěrka ověření auditorem. Nutnost ověřit účetní závěrku auditorem je také v případě, že se rozhoduje o zvýšení nebo snížení nadačního kapitálu, nebo o přeměně nadace.

Nadace může rozhodnout o zvýšení nebo snížení nadačního kapitálu. Zvýšení kapitálu pochopitelně nepodléhá přísným omezením, zatímco snížit nadační kapitál je možné pouze za předpokladu, že jsou splněny současně všechny následující podmínky:

**Změna
nadačního
kapitálu**

- nadační listina snížení nadačního kapitálu nezakazuje,
- snížení nadačního kapitálu vyžaduje zájem na hospodárnějším naplňování účelu nadace,

- snížení nepřesáhne částku odpovídající pětině výše nadačního kapitálu v průběhu pěti let,
- snížením nadačního kapitálu nebudou ani nepřímo kryty náklady na správu nadace,
- nadační kapitál neklesne pod minimální hodnotu, tj. 500 000 Kč.

Klesne-li hodnota nadačního kapitálu dlouhodobě pod 500 000 Kč a není-li možné tuto částku doplnit, situace se musí řešit buď zrušením nadace, nebo její přeměnou na nadační fond.

POSKYTOVÁNÍ NADAČNÍCH PŘÍSPĚVKŮ

Nadace poskytuje nadační příspěvky tak, aby byly v souladu s její nadační listinou nebo statutem. O přidělení nadačních příspěvků rozhoduje zpravidla správní rada. Zákon zakazuje nadaci poskytnout nadační příspěvek:

- osobě, která je členem orgánu nebo zaměstnancem nadace ani osobě jim blízké,
- zakladateli nebo osobě jemu blízké. (To platí i pro případ poskytnutí nadačního příspěvku osobě zakladateli blízké, ledaže nadace byla zřízena k podpoře osob zakladateli blízkých.)

Kdo přijal nadační příspěvek, může jej použít jen ve shodě s ujednanými podmínkami. Nadaci musí následně na požádání prokázat, jak jej použil. Pokud příjemce nadačního příspěvku použije nadační příspěvek v rozporu s ujednanými podmínkami, je povinen jej vrátit, jinak by došlo k bezdůvodnému obohacení.

1.3.5 NADAČNÍ FOND

Nadační fond upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Nadační fond je zakládán zakladatelem k účelu, který je užitečný společensky nebo hospodářsky. Název nadačního fondu musí obsahovat slova "*nadační fond*".

Nadační fond se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti.

Nadační fond není nutné zakládat ve formě veřejné listiny (notářský zápis), ale podpisy zakladatelů musí být úředně ověřeny. Zákon neudává povinnost pro vydání statutu nadačního fondu, takže jeho vydání je dobrovolné.

Zakladatelské právní jednání nadačního fondu musí obsahovat alespoň následující údaje:

- název a sídlo nadačního fondu,
- jméno zakladatele a jeho bydliště nebo sídlo,
- vymezení účelu, pro který se nadační fond zakládá,
- údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu,

Zakladatelské právní jednání

- počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů a údaj, jakým způsobem členové správní rady za nadační fond jednají,
- počet členů dozorčí rady i jména a bydliště jejích prvních členů, nebo jméno a bydliště prvního revizora,
- určení správce vkladů,
- podmínky pro poskytování příspěvků z majetku nadačního fondu nebo vymezení okruhu činností, jež nadační fond může vzhledem k svému účelu vykonávat.

Účel
nadačního
fondu

Účel nadačního fondu je většinou vymezen zpravidla dosti široce a je často „jen“ obecným vyjádřením jeho poslání (Vít, 2013).



PŘÍPADOVÁ STUDIE – PŘÍKLAD ÚČELU NADAČNÍHO FONDU

Příklad účelu nadačního fondu

„Podpora povědomí veřejnosti o J. A. Baťovi, vydávání knih a dalších předmětů s tematikou J. A. Bati a pořádání kulturních akcí za účelem podpory povědomí veřejnosti o J. A. Baťovi, zejména přednášek a dalších kulturních aktivit.“ (Nadační fond Jana Antonína Bati, www.janantoninbata.cz)

Minimální výše vkladu zakladatele nadačního fondu není stanovena, tudíž stačí, pokud zakladatel složí vklad alespoň ve výši 1 Kč. Vklad je možné vložit jak peněžitý, tak také nepeněžitý.

MAJETEK NADAČNÍHO FONDU A JEHO SPRÁVA

Majetek nadačního fondu tvoří soubor vzniklý z vkladů a darů, jejichž předmět nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu. Na rozdíl od nadace se nepředpokládá, že nadační fond bude spravovat majetek (stejně jako nadace), ale svůj majetek bude spíše spotřebovávat k dosažení svého účelu. Právě z tohoto důvodu není stanovena povinnost zachovávat určitou hodnotu majetku nadačního fondu. Co je v majetku nadačního fondu, nelze zastavit, ani jinak použít k zajištění dluhu.

Nadační fond nevytváří nadační jistinu ani nadační kapitál.

POSKYTOVÁNÍ PŘÍSPĚVKŮ

Zákon nestanovuje povinnost nadačnímu fondu, aby poskytoval ze svého majetku příspěvky. Pokud se ale nadační fond rozhodne příspěvky poskytovat, tak musí činit v souladu se svým zakladatelským právním jednáním (zakládací listina nadačního fondu), případně se svými dalšími vnitřními předpisy.

Na rozdíl od nadací, musí nadační fond samostatně upravit povinnost vrátit neoprávněně použité příspěvky ve smlouvě s příjemcem příspěvku. Nadace mají tuto povinnost ukotvenou v zákoně.

1.3.6 REGISTROVANÉ CÍRKVE A NÁBOŽENSKÉ SPOLEČNOSTI

Registrované církve a náboženské společnosti se řídí zákonem č. 3/2002 Sb., zákon o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). Oproti ostatním nestátním neziskovým organizacím se jich přímo nedotkla novela občanského zákoníku.

Evidovaná právnická osoba podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech může být orgán církve a náboženské společnosti, řeholní instituce nebo jiná církevní instituce osob hlásících se k církvi nebo náboženské společnosti založené za účelem vyznávání náboženské víry nebo účelové zařízení pro poskytování charitativních služeb.

Příkladem takových právnických osob může být farnost, biskupství, charitativní organizace, řeholní řád nebo řeholní komunita atd.

ZALOŽENÍ EVIDOVANÉ PRÁVNICKÉ SPOLEČNOSTI

Návrh na evidenci takové právnické osoby podává do 10 dnů ode dne založení právnické osoby orgán, který je k tomu určený v základním dokumentu církve a náboženské společnosti.

*Založení
evidované
právnické
osoby*

Návrh na evidenci právnické osoby musí obsahovat doklad o oprávněnosti jejího založení, vymezení předmětu její činnosti a její stanovy, pokud existují, její název, který se musí lišit od názvu právnické osoby, která již vyvíjí činnost na území České republiky nebo která již o evidenci požádala, její sídlo na území České republiky, označení jejího statutárního orgánu na území České republiky a osobní údaje členů jejího statutárního orgánu.

Ministerstvo kultury provede evidenci církevní právnické osoby zápisem do Rejstříku církevních právnických osob do 5 pracovních dnů ode dne doručení návrhu. Evidence se provede zápisem ke dni jejího založení v registrované církvi a náboženské společnosti.

*Založení
evidované
právnické
osoby*

ZRUŠENÍ EVIDOVANÉ PRÁVNICKÉ OSOBY

Ministerstvo kultury zruší evidenci právnické osoby tohoto typu na návrh oprávněného orgánu církve nebo náboženské společnosti, nebo jedná-li evidovaná právnická osoba v rozporu s vymezením své působnosti nebo právními předpisy a zřizovatel nezjedná nápravu, nebo zanikla-li registrace zřizovatele, nebo v některých případech insolvence nebo nečinnosti, nebo po uplynutí doby určité, na kterou byla založena, nebo na základě oprávněného rozhodnutí o zrušení. Zánikem evidované osoby přechází její majetek a závazky na zřizovatele.

*Zrušení
evidované
právnické
osoby*



PŘÍPADOVÁ STUDIE – PŘÍKLADY CÍRKEVNÍCH PRÁVNICKÝCH OSOB POSKYTUJÍCÍCH SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Příklady církevních právnických osob poskytujících sociální služby

- ADRA (Adventist Development and Relief Agency) je mezinárodní humanitární organizace poskytující pomoc lidem v nouzi.
- Diakonie Českobratrské církve evangelické je druhou největší nestátní neziskovou organizací poskytující sociální služby v České republice.
- Charita Opava je základní složkou Diecézní charity ostravsko-opavské, která jako součást Charity České republiky je členem mezinárodního svazku Caritas Internationalis.



PRO ZÁJEMCE

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

Úkolem dozorčí rady je každoročně vydávat zprávu o činnosti neziskové organizace. Níže je uvedený příklad zápisu z dozorčí rady.

Příklad obsahu písemné zprávy zápisu z dozorčí rady

Dozorčí rada zkontrolovala plnění podmínek pro poskytování nadačních příspěvků (jedná-li se o nadaci či nadační fond) a konstatuje, že nebyly tyto podmínky porušeny (pokud nalezne porušení těchto podmínek, musí na to upozornit a navrhnout nápravná opatření, včetně termínu pro jejich nápravu).

Dozorčí rada přezkoumala správnost účetnictví vedeného pro nadaci/nadační fond/ústav a konstatuje, že je v souladu se zákonem o účetnictví i obecně závaznými právními předpisy (pokud tomu tak není, tak je dozorčí rada na tuto skutečnost povinna správní radu upozornit a navrhnout nápravná opatření včetně termínu jejich provedení).

Dozorčí rada se ujistila, že správní náklady nadace/nadačního fondu jsou evidovány odděleně od nákladů hlavní činnosti pomocí analytických účtů.

KONTROLNÍ OTÁZKY



1. Je možné založit občanské sdružení nebo obecně prospěšnou společnost?
2. Musely všechny obecně prospěšné společnosti v důsledku novely občanského zákoníku změnit právní formu na ústavy?
3. Co musí učinit nadace, pokud její nadační kapitál dlouhodobě klesne pod 500 000 Kč?

KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Rejstříkový zákon

Podle zákona č. 304/2013, o veřejných rejstřících fyzických a právnických osob, má právnická osoba povinnost ve lhůtě tří let uvést svůj zápis ve veřejném rejstříku do souladu s rejstříkovým zákonem.

Do rejstříku se povinně zapisuje řada údajů o právnické osobě, kdy mezi nejpodstatnější patří:

- název,
- sídlo,
- identifikační číslo,
- účel,
- předmět vedlejší (hospodářské) činnosti, předmět podnikání,
- den vzniku,
- jméno, příjmení, datum narození vyjmenovaných orgánů (statutárního, kontrolního aj.),
- den vzniku a zániku funkce členů dále těchto orgánů a počet jejich členů,
- způsob jednání statutárního orgánu jménem právnické osoby.

V minulosti již byla tato evidence u nadací, nadačních fondů a obecně prospěšných společností povinná, takže zde patrně nenajdeme žádné velké nedostatky, ale dohledat takové informace o občanských sdruženích bylo téměř nemožné. Vaším úkolem tedy je naléznout alespoň 10 spolků a zkontrolovat plnění jejich zákonné povinnosti ve veřejném rejstříku. Tyto informace naleznete na www.justice.cz, vyhledávat je možné přes název organizace nebo identifikační číslo.

Korespondenční úkol bude kontrolován na seminářích nebo prostřednictvím e-learningu.



PRO ZÁJEMCE

Zájmovým sdružením právnických osob a profesním komorám nebyla v rámci této kapitoly věnována pozornost. Pokud by měl někdo zájem se o těchto nestátních neziskových organizacích dozvědět více, tak je mu věnována tato část.

Zájmová sdružení právnických osob

Zájmová sdružení právnických osob se stále řídí dle „starého“ občanského zákoníku (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník). I na tyto právnické osoby se ale vztahuje obecná úprava právnických osob dle nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Zájmová sdružení právnických osob mají právo změnit svou právní subjektivitu na spolek. Nová zájmová sdružení už ale není možné zakládat.

Profesní komory

Profesní komory mají charakter vzájemně prospěšných společností, ale u některých z nich se projevuje významně i prvek veřejné prospěšnosti. Jednotlivé profesní komory jsou zřizovány podle zákonů, které se váží k jejich činnosti (např.: Komora daňových poradců – je upravena zákonem č. 523/1992 Sb., České národní rady o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky).



OTÁZKY

1) Nestátní nezisková organizace je:

- a) institucionalizovaná, soukromá, nezisková, samosprávná a nezávislá, dobrovolná
- b) veřejná, nezisková, samosprávná a nezávislá, dobrovolná
- c) institucionalizovaná, soukromá, zisková, samosprávná a nezávislá, dobrovolná

2) Ústav:

- a) nemůže vykonávat hospodářskou činnost,
- b) může vykonávat hospodářskou činnost pouze v rámci své vedlejší činnosti
- c) může vykonávat hospodářskou činnost v rámci své hlavní činnosti

3) Ředitel ústavu:

- a) je statutárním orgánem ústavu
- b) může s ním být sepsána pracovní smlouva na pozici ředitel ústavu
- c) nenesе žádnou odpovědnost za činnost ústavu

4) Obecně prospěšnou společností:

- a) je možné založit podle zákona o obecně prospěšných společnostech
- b) je možné založit podle zákona č. 79/2012 Sb., občanský zákoník
- c) již není možné založit

5) Občanské sdružení:

- a) se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
- b) se zakládá podle zákona č. 79/2012 Sb., občanský zákoník
- c) se muselo transformovat na spolek podle zákona č. 79/2012 Sb., občanský zákoník

6) Zápisy spolků do veřejného rejstříku:

- a) spolky nejsou povinny provádět zápis do veřejného rejstříku
- b) spolky, které vedou podvojný účetnictví, zakládají do sbírky listin účetní závěrku, a spolky, které vedou jednoduché účetnictví, zakládají do sbírky listin výkaz o majetku závazcích,
- c) spolky jsou povinny zakládat do sbírky listin pouze stanovy organizace

7) Nadační kapitál nadace:

- a) nesmí klesnout pod 500 tis. Kč
- b) nesmí klesnout pod 5 000 tis. Kč
- c) nesmí klesnout pod 10 000 tis. Kč

8) Správní rada nadace:

- a) musí mít minimálně 5 členů
- b) počet členů není podmíněn
- c) musí mít minimálně 3 členy

9) Nadace:

- a) smí vykonávat hospodářskou činnost v rámci hlavní činnosti
- b) smí vykonávat hospodářskou činnost v rámci vedlejší činnosti
- c) nesmí vykonávat vedlejší činnost

10) Výše nadačního kapitálu u nadačního fondu:

- a) musí být minimálně 100 tis. Kč
- b) musí být minimálně 200 tis. Kč
- c) nadační fond nemusí mít nadační kapitál

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste se naučili rozdělovat národní hospodářství na ziskový soukromý sektor, neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a neziskový sektor domácností. Neziskový soukromý sektor je tvořen nestátními neziskovými organizacemi. Nestátní neziskové organizace jsou institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné, nezávislé a dobrovolné. Nestátní neziskové organizace se dělí na vzájemně a veřejně prospěšné. V České republice nestátní neziskové organizace mohou mít následující právní formy: ústav, obecně prospěšná společnost, spolek, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fond, zájmová sdružení právnických osob a sdružení bez právní subjektivity.



ODPOVĚDI

Kontrolní otázky:

1. Obecně prospěšnou společnost ani spolek již možné založit není. Je možné založit pouze spolek nebo ústav.
2. Obecně prospěšné společnosti nemusely projít transformací na ústav, pouze měly a mají tu možnost.
3. Pokud nadaci klesne nadační jmění pod 500 tis. Kč je nutné tuto nadaci buď zrušit likvidací či transformovat na nadační fond.

Otázky:

- 1) a, 2) c, 3) a, 4) c, 5) c, 6) b, 7) a, 8) c, 9) b, 10) c
-

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte se strategickým řízením nestátních neziskových organizací. Podrobněji se budeme věnovat tvorbě poslání a vize nestátní neziskové organizace, které jsou základním kamenem strategického řízení. Následně se v této kapitole dozvíte více o procesu strategického řízení.

CÍLE KAPITOLY



- Student dokáže vysvětlit význam strategického řízení pro nestátní neziskové organizace.
 - Student ví, jak tvořit poslání a vizi nestátní neziskové organizace.
 - Student chápe strategické řízení jako proces.
-

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Ke studiu budete potřebovat asi 180 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategické řízení NNO, vize, poslání, analýza současného stavu, STEEP analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, Bostonská matice upravená pro potřeby NNO, Porterův model konkurenčního prostředí, Model „7 S“, realizace a hodnocení strategie

2.1 Strategické řízení

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Ve strategickém

řízení jsou vyhodnocovány faktory, které ovlivňují podnikové okolí, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů i vývoj makroekonomických podmínek. Není možné ale zanedbávat ani faktory související s interním prostředím podniku (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Široká veřejnost poměrně často pochybuje o nutnosti strategického řízení u neziskových organizací. Protože nestátní neziskové organizace nejsou založeny za účelem dosažení zisku, tak je poměrně často předpokládáno, že strategické řízení u nich nemá žádný význam.

Stejně jako strategické řízení velkou měrou ovlivňuje úspěšnost podnikání, tak strategické řízení ovlivňuje úspěšný chod a naplňování poslání nestátních neziskových organizací. Důvody pro uplatňování racionálního strategického řízení, které zmínili Keřkovský a Vykypěl (2002), jsou prakticky totožné pro nestátní neziskové organizace i pro klasické podniky:

**Strate-
gické ří-
zení**

- Strategické řízení, které vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá neziskové organizaci anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů i samotného budoucího vývoje.
- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho pracovníkům. Pro zaměstnance je vždy lepší, když vědí, co přesně se od nich očekává a kam organizace směřuje.
- Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali svá rozhodování. Strategické řízení také pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř organizace, řízení a koordinaci projektů, motivaci zaměstnanců a zlepšuje alokaci zdrojů.



DEFINICE

„Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Jeho prostřednictvím se volí a hledá optimální strategie rozvoje firmy, nebo jejích organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.“ (Charvát, 2006, s. 130)

Strategické řízení neziskových organizací může mít mnoho podob. Často závisí na velikosti organizace a schopnostech jejího vedoucího. Malá nezisková organizace o jednom až pěti zaměstnancích či dobrovolnících má většinu strategických plánů pouze v hlavách vedoucích pracovníků. S růstem neziskové organizace vzniká i potřeba sofistikovanější strategického plánování, které může neziskové organizaci pomoci v lepším, a hlavně koordinovanějším růstu a naplňování jejího poslání.

Často ovšem dochází k tomu, že nestátní neziskové organizace o strategickém řízení vůbec neuvažují. To je může být způsobeno především nízkou kapacitou neziskových organizací v oblasti lidských a finančních zdrojů. V posledních letech dochází v České republice ke značnému pokroku v této oblasti. Nezisková organizace SANEK Ponte v roce 2015 provedla průzkum ohledně strategického plánování a získala až překvapivý výstup, kdy 70 % respondentů z řad nestátních neziskových organizací v České republice mělo v nějaké podobě (komplexně či v dílčích částech) zpracován strategický plán. To byla podstatná změna oproti předchozímu roku, kdy se strategickým plánováním zabývalo pouze něco málo přes 50 % dotázaných organizací. K této změně jistě pomohla finanční podpora i určitý nátlak ze strany zadavatelů projektů financovaných z Evropského sociálního fondu (především z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost) a Fondů EHP a Norska, kde byl kladen velký důraz na zlepšování institucionálního řízení nestátních neziskových organizací (SANEK Ponte, 2015).

2.1.1 STRATEGICKÉ MILNÍKY NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Šedivý a Mendlíková (2017, s. 34) vymezili několik nejdůležitějších *strategických milníků*, ve kterých neziskové organizace potřebují strategicky plánovat:

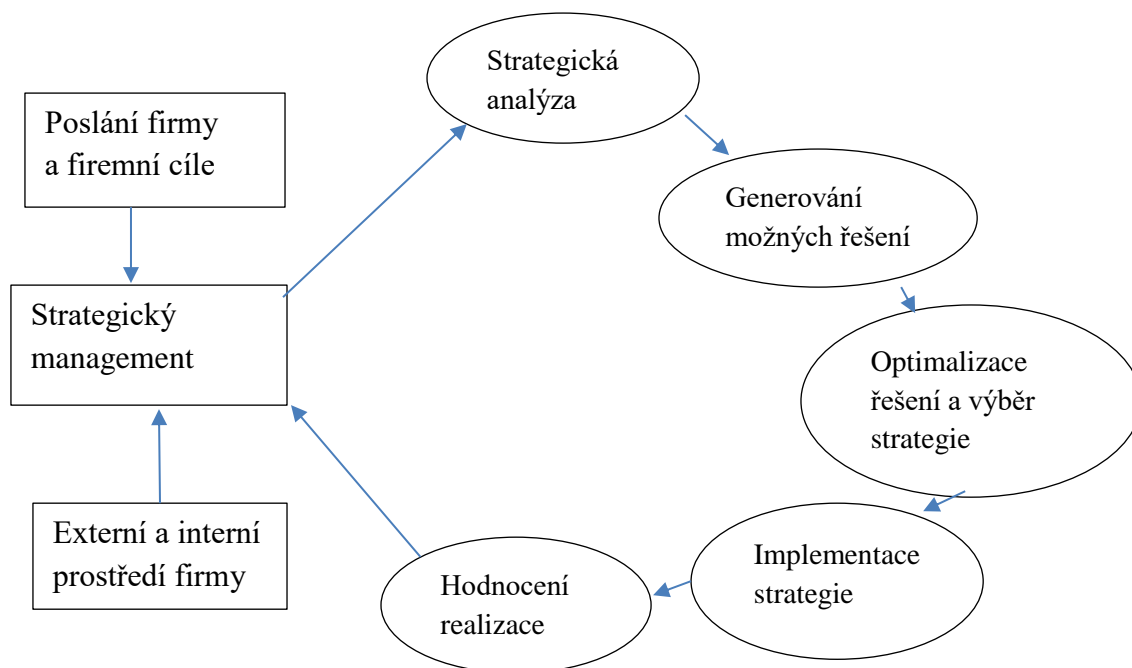
1. Když chce nezisková organizace nastavit fungování své činnosti na příštích několika letech.
2. V období, kdy dochází k silným externím vlivům, které působí na neziskovou organizaci, jako jsou změny v dotační politice, ekonomická krize, odklon některých důležitých donátorů, změna legislativy atd.
3. V období, kdy dochází ke změně interního prostředí v neziskové organizaci, jako je například výměna statutárních orgánů nebo vedoucích zaměstnanců, které formují představy o chodu a budoucím vývoji organizace.
4. Pokud se organizaci podaří naplnit její poslání a vizi, což je ve valné většině spíše hypotetický bod, je nutné strategicky plánovat její budoucí vývoj.

Strategické milníky NNO

2.1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO PROCES

Ideální model strategického řízení nestátních neziskových organizací v reálném světě neexistuje. Odborníci na tuto problematiku se shodují v tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých krocích, které na sebe logicky navazují. Strategický management je dobré chápat jako nikdy nekončící proces (obr. č. 3).

V tomto procesu je zásadní posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, které začíná vymezením poslání organizace a jejích cílů a strategickou analýzou a končí formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi v průběhu jejich realizace (Keřkovský a Vykypěl, 2002).



Obrázek 3 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 7)

Může se stát a často k tomu dochází, že všechny fáze schématu (obr. č. 3) mohou být v interaktivních vztazích, kdy jednotlivé činnosti probíhají souběžně, kdy každá z nich může ovlivňovat ty ostatní. V reálném světě, tak často dochází k tomu, že strategické řízení je kontinuálním procesem současně probíhajících činností.

2.2 Vize a poslání organizace

Pro založení nestátní neziskové organizace je důležité nejprve vymežit její vizi. Druhým krokem je určení poslání a vypracování strategického plánu (u malých neziskových organizací typu spolků může postačit strategický plán v hlavách zakladatelů). Pokud je nestátní nezisková organizace zakládána tímto způsobem, může se vyhnout spoustě problémů v budoucnosti, samozřejmě to neznamená, že by nestátní nezisková organizace nesměla vzniknout nebo fungovat bez přesně stanovené vize, poslání a strategie.

Je poměrně časté, že nezisková organizace má určené pouze poslání a zbytek se formuje později. Její činnost je v tomto případě často chaotická a neefektivní a její rozvoj daleko pomalejší než rozvoj nestátních neziskových organizací, jejichž zakladatelé si všechny tyto body dopředu dobře rozmyslí a naplánují.

2.2.1 VIZE

Vize rozvíjí poslání nestátní neziskové organizace a definuje záměry organizace, a to jak navenek, tak i uvnitř organizace. Prostřednictvím vize dochází k podpoře principu dlouhodobé udržitelnosti.

ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI VIZE

Vize
NNO

Rektořík (2004) charakterizoval základní vlastnosti vize následovně:

- hledí do daleké budoucnosti,
- její definice je krátká,
- je srozumitelná pro každého,
- popisuje neměnný stav,
- může ji sdílet několik organizací v místě, regionu, ve státě, na kontinentě či ve světě.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



PŘÍKLADY VIZÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

STŘED, z. ú.

- „Pomáhá lidem v rozvoji, předcházení a řešení problémů.“
(<https://stred.info/cs/>)

Nadační fond RESIDOMO

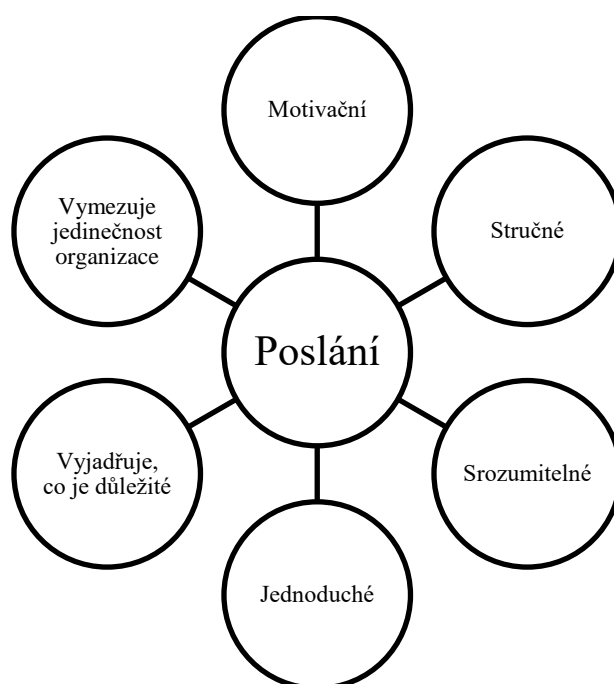
- „Chceme, zlepšovat image regionu, ve kterém působí společnost RESIDOMO, jakožto dobrého místa pro práci i pro život.“(www.nfresidomo.cz).

Na těchto definicích může se najít základní vlastnosti vize, ne vždy jsou zastoupeny ale všechny. Vize organizace STŘED, z.ú. je krátká a srozumitelná. Dále popisuje neměnný stav a můžou jí sdílet různé organizace v různých regionech. Chybí zde ovšem její pohled do daleké budoucnosti. U Nadačního fondu RESIDOMO jsou zastoupeny všechny základní vlastnosti vize, který zmiňoval Rektořík (2004).

2.2.2 POSLÁNÍ

Poslání organizace vypovídá konkrétně o tom, proč byla nezisková organizace založena. Formulace poslání závisí na konkrétní organizaci a jejím specifickém charakteru.

Každé poslání má své základní charakteristické znaky (obr. č. 4).



Obrázek 4 Znaky dobrého poslání.
Zdroj: Šedivý a Medlíková, 2017, s. 22

VÝHODY SILNÉHO POSLÁNÍ

Šedivý a Medlíková (2017) vymezili důvody, proč nezisková organizace potřebuje silné a výstižné poslání.

- **Poslání předurčuje právní formu organizace.** V mnoha případech ale nejdříve vznikne nestátní nezisková organizace s trochu neurčitými cíli a posláním a po nějakém čase se její činnost vykrystalizuje, vedoucí zaměstnanci a zakladatelé naberou dostatek zkušeností a pak si teprve sednou a navrhnou poslání organizaci šité na míru. Právě kvůli špatně vymezenému poslání, může později vyvstat problém s nevhodně zvolenou právní formou a může dojít k nutnosti změny této právní formy, která sebou přináší další náklady, a to personální i finanční.
- **Reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace naplňuje.** Tak jak se vše okolo nás mění a vyvíjí, tak se také mění a vyvíjí společenská potřeba, to, co společnost potřebovala před deseti lety, už nemusí potřebovat dnes a organizace musí upravit svou činnost i poslání. Některá nezisková organizace má stejné poslání na celý život, některá pouze na několik let a ani jeden z těchto případů nemusí být nutně špatně.
- **Vycházejí z něj hodnoty, které organizace vyznává.**
- **Poslání informuje veřejnost a podporovatele organizace o jejím přínosu.**

*Poslání
nestátní
neziskové
organizace*

- **Vymezuje prostor pro produkty organizace.** Zde je třeba vytvářet poslání velmi opatrně, právě produkty organizace se mění nejčastěji.
- **Umožňuje fundraising.**
- **Motivuje zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele nezisková organizace.**
- **Určuje tvář a image organizace.**

DEFINICE



„Každá firma (organizace, instituce) byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.“ (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 18)

„Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.“ (Drucker, 1994, s. 16)

PŘÍPADOVÁ STUDIE

PŘÍKLADY POSLÁNÍ VYBRANÝCH NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Centrom, z. s.

- Spolek CENTROM poskytuje podporu a pomoc jednotlivcům a rodinám, které se ocitly v sociálně nepříznivé situaci, při uplatňování jejich práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Cílem je podporovat klienta v samostatném a aktivním řešení jeho sociální situace. (www.centrom.cz)

Poslání
NNO

Nadace Partnerství

- Posláním Nadace Partnerství je pomáhat nevládním organizacím, obcím a dalším partnerům v péči o životní prostředí, stimulovat udržitelný rozvoj obcí a re-

Poslání
NNO

gionů, účast občanů na věcech veřejných, mezisektorovou a mezinárodní spoluprací, dále zajišťovat vzdělávání dětí a mládeže, uskutečňovat vědecký výzkum a jeho výsledky šířit mezi veřejnost. (Statut Nadace Partnerství)

Nadace Terezy Maxové

Poslání
NNO

- Umožnit každému dítěti vyrůstat v rodině. (www.nadaceterezymaxove.cz)

UnikaCentrum, z. ú.

Poslání
NNO

- Posláním společnosti UnikaCentrum je pomáhat lidem se zdravotním postižením, osobám, jež se ocitly v krizi v důsledku dlouhodobé nezaměstnanosti a seniorům vést samostatný, plnohodnotný a důstojný život ve společnosti. (www.unikacentrum.cz)

Centrum sociálních služeb Ostrava, o.p.s.

Poslání
NNO

- Naším posláním je zabezpečit poskytování kvalitní podpory a pomoci lidem při zvládání obtížných životních situací. (www.css-ostrava.cz)

Nalezli jste ve výše uvedených příkladech poslání základní prvky poslání podle Drucker (1994)? Více si o tom pohovoříme na tutoriálu.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Myslíte, že může být založena nezisková organizace bez stanovené vize a poslání? Odpovědi na tuto otázku naleznete v novém občanském zákoníku, zákonu o o.p.s. nebo zákonu o církvích a náboženských společnostech.

Odpověď na tuto otázku si sdělíme na tutoriálu.

2.3 Strategické cíle

Cíle nestátních neziskových organizací jsou požadované stavy, kterých se snaží dosáhnout svou činností. Strategické cíle vytváří podstatu strategií a jsou semknuté s jejím obsahem.

V odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou **SMART**:

- **SPECIFICKÉ** – cíle musejí být konkrétní, jasné, dostatečně podrobné zadání.
- **MĚŘITELNÉ** – každý cíl musí být měřitelný a jsou určena kritéria způsobu jeho měření, kdy ve výsledku je zjištěno, zda bylo či nebylo cíle dosaženo.
- **AKCEPTOVATELNÉ** – cíle musejí být přijatelné, pracovník s nimi má být srozuměn a být je ochoten vykonat.
- **REÁLNÉ** – cíle je možné dosáhnout, a to v předem určeném čase s množstvím lidí.
- **TERMÍNOVANÉ** – mají koncový termín, který je známý, a všichni jsou s ním srozuměni.

2.4 Strategická analýza okolí neziskové organizace

Podnikatelské prostředí, v němž se nezisková organizace nachází zahrnuje faktory, které na jedné straně vytváří nové nejenom podnikatelské příležitosti a na druhé straně se může jednat i o potencionální hrozby pro její fungování. Právě z tohoto důvodu je důležité okolí i neziskové organizace dobře monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost této analýzy spočívá v tom, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování neziskové organizace jsou v převážné většině případů dány především vlivem okolních faktorů a vnitřní stav organizace je možné naleznout často až na druhém místě. Analýza vnějšího prostředí má za cíl odhalovat vývojové trendy, které mohou neziskovou organizaci významněji ovlivnit.

Nestátní neziskové organizace používají pro analýzu svého okolí především:

- STEEP analýzu,
- Analýzu konkurence,
- Bostonskou matici upravenou pro potřeby neziskových organizací.

2.4.1 STEEP ANALÝZA

Proměnlivost vnějšího prostředí determinuje celý proces strategického plánování v neziskovém sektoru. Pomocí STEEP analýzy se provádí analýza jednotlivých částí vnějšího prostředí, které mají vliv na organizaci.

**STEPP
analýza**

Název STEEP analýza vznikl z počátečních písmen relevantních faktorů vnějšího prostředí, jimiž jsou:

- **Sociální faktory**
 - Zde se jedná například o demografický vývoj, úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil, rozdělení příjmů, životní styl, nezaměstnanost atd.

- **Technologické faktory**
 - Mezi technologické faktory se řadí například podpora vlády v oblasti vědy a výzkumu, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity atd.
- **Ekonomické faktory**
 - Do ekonomických faktorů jsou zahrnovány například struktura poptávky po konkrétních službách, podmínky organizace vstupu do dané oblasti, vlastní konkurenceschopnost, stupeň koncentrace zákazníků (klientů), preferenční hodnoty zákazníků (klientů), momentální životní úroveň obyvatel, inflace atd.
- **Ekologické faktory**
 - Ekologické faktory jsou ovlivněny především ochranou životního prostředí a v současné době se dostává do popředí faktor podpory udržitelného rozvoje¹.
- **Politické faktory**
 - Mezi politické faktory se řadí politická stabilita, daňová politika, podpora zahraničního obchodu, pracovní právo, integrační politika, legislativa atd.

Celá analýza vychází z minulého vývoje hodnocené organizace, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. V rámci těchto faktorů mohou ještě neziskovou organizaci determinovat i tyto záležitosti:

- demografické trendy,
- změny ve způsobech trávení volného času obyvatel,
- prosperita daného regionu.

Celá analýza hodnotí míru vlivu společenských, technických, ekonomických, environmentálních a politických faktorů na existenci neziskové organizace a její fungování. Jejím cílem je ujasnění, jaké vnější faktory, které organizace většinou nemůže ovlivnit, mají na ni významný vliv.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – STEEP ANALÝZA

Příklad zkoumaných faktorů STEEP analýzy neziskové organizace Rodinného centra Beleza Harmony, z.s., jejímž posláním je kontinuální péče o všechny členy rodiny v různých životních etapách a vedení ke zdravému životnímu stylu, a to v souladu s přírodou. V tabulce níže jsou uvedené faktory, které mohou ovlivňovat tuto neziskovou organizaci.

¹ Udržitelný rozvoj v českém prostředí je definován v § 6 zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí jako: „*takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“

Tabulka 2 Příklady faktorů ovlivňujících vnější okolí NNO

<p>SOCIÁLNÍ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vývoj počtu obyvatel • Věkový vývoj obyvatel • Počet nově narozených dětí • Úroveň vzdělání • Přístup k práci a volnému času • Občanská angažovanost • Životní styl 	<p>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vývoj technologie využívané k rozvoji dětí • Vývoj technologie v oblasti sociálních sítí • Vývoj technologie v oblasti získávání darů a dotací
<p>EKONOMICKÉ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vývoj průměrných (mediánových) mezd • Vývoj průměrných důchodů • Inflace • Kupní síla • Nezaměstnanost • Vývoj HDP • Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti 	<p>EKOLOGICKÉ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udržitelný rozvoj • Produkce odpadu • Recyklace
<p>POLITICKÉ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politika různých politických stran • Stabilita vlády • Komunální a krajská politika • Politika Evropské unie • Vývoj legislativy – v oblasti výchovy a péče o děti 	

2.4.2 ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurence patří mezi jednu z praktických analýz, která by při strategickém plánování neměla chybět. Cílem této analýzy je vyhodnotit veškerou konkurenci, a to přímou i nepřímou. Nestátní neziskové organizace na konkurenty mohou pohlížet ze dvou úhlů pohledu. Nejprve na ty, které produkují totožné služby a produkty, a konkurují tak

Analýza konkurence

organizaci ze strany nižšího počtu klientů. Z druhého úhlu pohledu se jedná prakticky o všechny neziskové organizace, které čerpají finanční prostředky ze stejných zdrojů.

Do této analýzy jsou zahrnuty zdroje konkurentů, skladba projektů, ceny, za které konkurenti nabízejí své produkty apod. Analýza slouží především ve strategickém plánování k tomu, jak se v budoucnu vypořádat s konkurencí.

PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Porterův model konkurenčního prostředí

Při analýze konkurence lze použít **Porterův model konkurenčního prostředí**, který vychází z předpokladu, že strategická pozice organizace, která působí v určitém odvětví, je ovlivňována především působením pěti základních činitelů/faktorů (Keřkovský a Vykypěl):

- **Vyjednávací síla zákazníků** – předpokládá se, že zákazník má silnou pozici vůči svému dodavateli zejména pokud:
 - je velký,
 - může snadno přejít ke konkurenci,
 - existence snadno dostupných substitutů,
 - dostupnost tržních informací,
 - je silným distributorem, který je schopen ovlivňovat další obchodníky a zákazníky atd.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – může být vysoká v situacích, kdy:
 - je dodavatel na daném trhu významný,
 - nakupující podnik pro dodavatelem není důležitým zákazníkem,
 - zboží, které zákazník poptává je vysoce diferenciované,
 - zákazník nedisponuje potřebnými tržními informacemi,
 - neexistují snadno dostupné substituty,
 - zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny produktu/služby,
 - zákazník není nucen minimalizovat svoje náklady,
 - zákazník není důležitým distributorem.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – je snižována následujícími faktory:
 - vstupní náklady pro vstup do odvětví jsou poměrně vysoké,
 - odvětví má strukturu přirozených monopolů,
 - v odvětví existují dobré podmínky pro tvorbu úspor z rozsahu,
 - produkty/služby jsou vysoce diferenciované,
 - napojení na distribuční kanály je obtížné,
 - jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace.
- **Hrozba substitutů** – je snižována, pokud neexistují k danému produktu/službě blízké substituty a dále, pokud jsou splněny některé z následujících podmínek:
 - firmy, které produkují substituty mají vyšší náklady,
 - firmy, které nabízejí substituty příliš nezvyšují jejich nabídku,
 - pro zákazníka je cenově náročné přestoupit na spotřebu substitutu,
 - cena produktu/služby, který by mohl být nahrazen substitutem je nižší.

- **Rivalita organizací působících na daném trhu** – může být vysoká, jestliže:
 - se jedná o velmi málo rostoucí trh,
 - jedná se o nové odvětví, které bude v budoucnu velmi lukrativní,
 - nachází se zde velký počet konkurentů,
 - konkurenti jsou nuceni maximálně využívat své výrobní kapacity z důvodu vysokých fixních nákladů,
 - ziskovost odvětví je nízká,
 - výrobky, které konkurenti nabízejí jsou blízkými substituty,
 - bariéry pro odchod z odvětví jsou vysoké.

Porterův model 5 sil je využíván jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie, a to tím způsobem, že se zodpovídají základní „strategické“ otázky (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

1. *Snižují plánovaná opatření vyjednávací sílu zákazníků?*
2. *Snižují plánovaná opatření vyjednávací sílu dodavatelů?*
3. *Zvyšují plánovaná opatření bariéry vstupu do odvětví?*
4. *Snižují plánovaná opatření hrozbu substitutů?*
5. *Zlepšují plánovaná opatření pozici organizace vůči konkurentům, nebo dokonce snižují konkurenční rivalitu v odvětví?*

Pokud můžeme při tvorbě strategie na dané otázky odpovědět kladně, pak by tato opatření měla být realizována.

2.4.3 BOSTONSKÁ MATICE UPRAVENÁ PRO POTŘEBY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

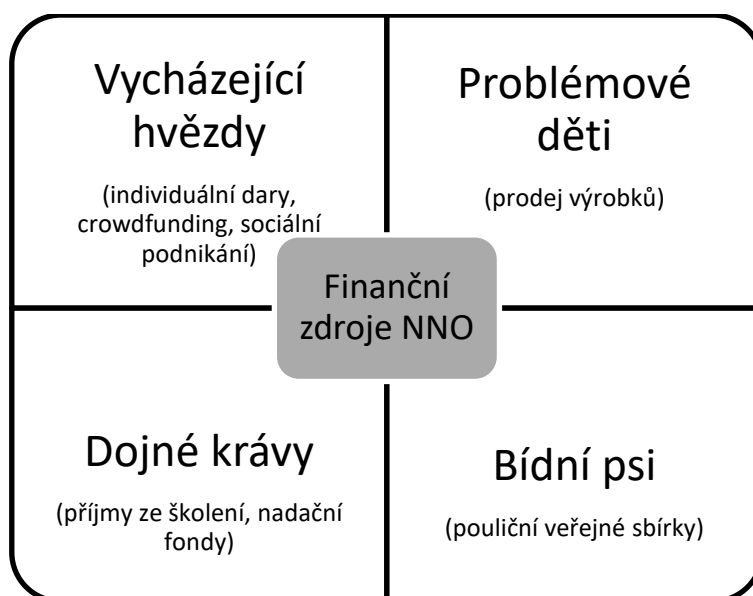
Pro nestátní neziskové organizace je důležité využívat vícezdrojové financování. Pokud totiž dojde k výpadku jednoho zdroje, tak to vede pouze k omezení činností, které jsou z něho financovány, ale neohrozí celou organizaci. K identifikaci a rozlišení produktivity zdrojů v nestátních neziskových organizacích slouží Bostonská matice. Za pomoci Bostonské matice je možné rozpoznat význam jednotlivých finančních zdrojů a podle výsledků je se dá připravit adekvátní fundraisingová strategie. Podle této metody se zdroje zařazují do jedné ze čtyř kategorií:

Bostonská matice

- **Vycházející hvězdy** – jsou schopné si vydělat samy na sebe, ale žádný výnos z nich neplyne. Do vycházejících hvězd se ale doporučuje investovat, aby se z nich staly dojné krávy.
- **Dojné krávy** – představují výnos pro organizaci. Do dojných krav se investuje pouze tolik, kolik je nezbytně nutné, aby se z nich vytěžil maximální zisk – ne víc.
- **Problémové děti** – prozatím nejsou výnosné a jsou ztrátové pro organizaci. Cílem je z problémových dětí udělat vycházející hvězdy.

- **Bídní psi** – nepřináší žádný výnos pro organizaci a pravděpodobně již ani nikdy nebudou, doporučuje se jich zbavit.

Každá nestátní nezisková organizace může mít různý zdroj příjmů v různém kvadrantu. Zdroj příjmů, který pro jednu organizaci může znamenat dojnou krávu, pro jinou může znamenat problémové dítě (obr. č. 4).



Obrázek 5 Bostonská matice pro NNO

Právě proto je pro každou nestátní neziskovou organizaci důležité, aby si udělala inventuru ve svých finančních zdrojích a své budoucí plány věnovala především těm zdrojům, které jsou pro ni ekonomicky přínosné. Při této analýze je nezbytné, aby si její tvůrci uvědomili, že nové finanční zdroje existují, jen o nich organizace ještě neví. Vedoucí pracovníci nestátní neziskové organizace musí tyto zdroje objevit a zařadit do některého z kvadrantů.

Bostonská matice pro NNO

2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí

Každá organizace má své slabé i silné stránky, aby je byla schopna identifikovat je nutné analyzovat její vnitřní faktory. Vnitřní faktory organizace mohou být rozděleny na: faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

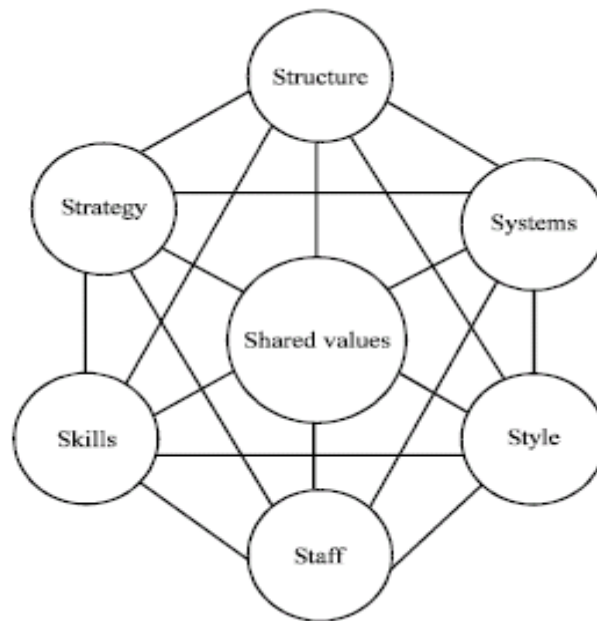
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ METODOU „7 S“

Mezi cíle strategické analýzy patří odhalení rozhodujících faktorů, které mají vliv na úspěch organizace při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Pro jejich správnou identifikaci je vhodný „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské

firmy McKinsey, podle které je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat celistvě, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. Podle tohoto modelu je na organizaci pohlíženo jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují, podmiňují a všechny dohromady rozhodují o tom, s jakým úspěchem bude firemní strategie naplněna (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Model „7 S“ znázorňuje obr. č. 6. Tento model má jméno „7 S“, proto že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž anglické názvy začínají na S: **Model 7 S**

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy řízení),
- Style (styl, manažerská práce),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).



Obrázek 6 Model "7 S" firmy McKinsey.

Zdroj: Peters and Waterman (1982)

Za faktorem **struktura** je možné si představit obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání. Tím se myslí nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací.

Faktor **systémy řízení** představuje prostředky, procedury a systémy, které jsou určeny k řízení organizace.

Pod **stylem manažerské práce** je možné si představit, jak management přistupuje k řízení a k řešení vzniklých problémů.

Spolupracovníci znamenají lidé (zaměstnanci), jak řídicí, tak i řadoví pracovníci, jejich vzájemné vztahy, funkce, motivace, aspirace, chování vůči organizaci atd.

Za faktor **schopnosti** je považována profesionální zdatnost pracovního kolektivu organizace jako celku. Zde je důležité brát v úvahu také synergické efekty, ke kterým dochází například organizací práce a řízením.

Poslední faktor **sdílené hodnoty** představuje základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektované pracovníky a některými dalšími stakeholdery organizace, kteří mají zájem na úspěchu organizace.



DALŠÍ ZDROJE

Více o analýze vnitřního prostředí si můžete nastudovat v publikaci Strategické řízení. Teorie pro praxi od autorů Keřkovský a Vykypěl (2002).

2.6 Propojení vnitřního a vnějšího prostředí

SWOT analýza

Strategickou analýzu je vhodné završit diagnózou silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. V této části je důležité odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby organizace a určit její hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Pro tuto část je nejčastěji používána SWOT analýza.

Analyzují se v ní silné a slabé stránky organizace, které popisují její vnitřní prostředí. Následně probíhá analýza vnějšího prostředí, kdy jsou definovány případné příležitosti a ohrožení. SWOT analýza se používá jako jedna ze základních analýz, a právě pomocí výstupů z ní je možné určit základní strategické směry pro další rozvoj nestátní neziskové organizace (tab. č. 3).

Tabulka 3 Příklady jednotlivých faktorů SWOT analýzy NNO.

Zdroj: Vlastní zpracování

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • silná osobnost ve vedení neziskové organizace • odborná úroveň, schopnosti a zkušenosti členů výboru a pracovníků • společensky hodnotné a prospěšné programy • více zdrojové financování 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • pasivita členské/klientské základny • stagnující počet členů/klientů • nízké marketingové schopnosti vedení neziskové organizace • místo výkonu činnosti organizace mimo centrum dění
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • získání další skupiny klientů • rozšíření a diverzifikace služeb • spolupráce s konkurenčními neziskovými organizacemi • větší a efektivnější komunikace s veřejností 	<p>Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> • nepříznivé demografické změny • měnící se struktura a potřeby klientů • nové strategie stávajících konkurenčních organizací • nízké tempo růstu a krize veřejných rozpočtů • nezájem místní politické scény na řešení sociálních problémů

SWOT analýza patří mezi cenné informační zdroje při formulaci strategie organizace. Z jejích výstupů vyplývá základní logika strategického návrhu, kdy by měl být návrh strategie zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb s využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba, která je diagnostikována v SWOT analýze, by měla mít v takovém přístupu v návrhu strategie také opatření, díky kterému bude zmírněna nebo se jí úplně předejde (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

2.7 Formulace návrhu strategie

Jakmile je ukončena strategická analýza a jsou vyhodnoceny slabé a silné stránky organizace, tak je možné přistoupit k formulaci strategie. V odborné literatuře je doporučováno, aby tato fáze strategického řízení byla složena ze dvou navazujících aktivit, a to:

1. Navržení rozumného množství strategických variant, které by měly vést k eliminaci strategické mezery.
2. Výběr strategie, která bude po jejím schválení organizací realizována (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Při volbě strategie je důležité myslet na poslání neziskové organizace a zvážit, zda navrhaná strategie a s ní spojený rozvoj organizace bude v souladu právě s ním.

Šedivý a Mendlíková (2017) rozdělují strategie neziskových organizací do čtyř skupin:

- **Strategie rozvoje produktu** – Cílem této strategie je vytvořit a nabídnout nové produkty/služby pro dosavadní zákazníky.
- **Strategie diverzifikace** – Cílem této strategie je nové produkty a služby nabídnout novým cílovým skupinám.

- **Strategie pronikání na trh** – Cílem je posilovat nabídku a odbyt existujících produktů současných zákazníků.
- **Strategie rozvoje trhu** – Cílem je posilovat nabídku stávajících produktů a služeb k novým zákazníkům.

STRATEGICKÝ PLÁN

Strategický plán nestátní neziskové organizace je výchozím dokumentem pro finanční řízení organizace. Právě z něho vychází informace o finančních potřebách organizace, o způsobech a časovém horizontu jejich naplnění a o metodách fundraisingu.

Strategický plán by neměl být pouze podpůrným programem pro vybrané projekty finanční povahy, nýbrž by měl zahrnovat rovněž směry rozvoje a odpovídající opatření nefinanční povahy, jako jsou politiky, nástroje, organizační úkoly, politická podpora (lobbying), komunikační strategie atd.

2.8 Výběr optimální strategie

Výběr vhodné strategie je složitými rozhodovacím procesem, ve kterém dochází postupnou selekcí jednotlivých strategických variant k výběru konečné strategie, která dává největší záruku, že její realizací bude dosaženo vytyčených strategických cílů. Optimální strategie by proto měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, kdy výběr strategie je určován aktuální situací a vývojem podmínek v okolí organizace a v jejích interních faktorech.

Vhodnost strategie

Posuzování vhodnosti strategie pro nestátní neziskovou organizaci by podle Vostrovského a Štůska (2008) měla vycházet z:

- identifikace nabízeného produktu/služby z hlediska jeho jedinečných vlastností a přínosů pro zákazníka,
- z diferencní analýzy současných zákazníků z hlediska jejich přání a potřeb,
- zhodnocení nároků na vlastní zdroje.

2.9 Realizace strategie

Jasná formulace strategie, která je logicky zdůvodněna strategickou analýzou je velmi důležitá. Tím ale strategické řízení nekončí. Následuje realizace strategie, která má za cíle navržené záměry uvést do života.

2.10 Hodnocení realizace strategie

Strategické řízení je nepřetržitý proces, který vyžaduje neustálé monitorování a kontrolu. Za kontrolu je považováno soustavné kritické hodnocení stavů a činností, které již

nastaly, nastávají nebo nastanou se zřetelem k dynamické rovnováze kontrolovaného strategického plánu či jeho části.

Plánování a kontrolu není možné oddělit, neboť samotné plánování vytváří podklady pro kontrolní činnosti. Pod kontrolou je možné si představit průběžné sledování plánu a skutečného vývoje včetně okamžité nápravy nalezených odchylek oproti plánu.

Samotná efektivnost strategického plánování neziskových organizací je určena stupněm dosažení vytýčených cílů a také tím, do jaké míry plán přispívá k jejich dosažení vzhledem k nákladům, které byly vynaloženy na jeho sestavení a realizaci (Vostrovský a Štůsek, 2008).

OTÁZKY



1) Strategické řízení

- a) je důležité pouze pro společnosti, jejichž cílem je dosažení zisku
- b) NNO nijak nepomáhá
- c) je důležité i pro NNO

2) Poslání NNO by mělo být:

- a) motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, vyjadřovat jen to, co je důležité a vymezovat jedinečnost organizace
- b) velmi široké, aby nebylo možné poznat, co vše se dá do něho zařadit
- c) mělo by být rozsáhlé a důsledně popsat všechny činnosti organizace

3) Vize nestátní neziskové organizace:

- a) rozvíjí poslání NNO a definuje záměry organizace
- b) dochází k jejímu pravidelnému obměňování, nejméně 1x ročně
- c) je konkrétní a vypovídá o tom, proč byla NNO založena

4) STEEP analýza:

- a) determinuje vnější i vnitřní prostředí,
- b) hodnotí sociální, technologické, ekonomické, ekologické a politické faktory, které mají vliv na NNO
- c) hodnotí silné a slabé stránky NNO

5) SWOT analýza:

- a) hodnotí pouze vnitřní prostředí organizace
- b) analyzuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby organizace
- c) je zaměřena na hodnocení konkurence organizace

6) Bostonská matice:

- a) se nezabývá finančními zdroji organizace
- b) finanční zdroje rozděluje na vycházející hvězdy, dojně krávy, problémové děti a bídné psy
- c) věnuje se pouze příležitostným finančním zdrojům

7) Strategické cíle:

- a) by měly být vymezeny podle zásady SMART
- b) nejsou důležité pro tvorbu strategií
- c) využívají pouze komerční firmy

8) Model 7 S:

- a) slouží k hodnocení vnějšího prostředí
- b) kombinuje hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí
- c) slouží k analýze vnitřního prostředí

9) Porterův model konkurenčního prostředí:

- a) Předpokládá, že strategická pozice organizace je determinována působením pěti základních faktorů
- b) slouží k analýze vnitřního prostředí
- c) sleduje pouze rivalitu organizací

10) Strategický plán NNO:

- a) pomáhá mobilizovat místní kapacitu, aby mohlo docházet k jejímu ekonomickému a sociálnímu rozvoji
- b) je tvořen donátory NNO
- c) vůbec nepotřebují



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se naučili, proč je pro nestátní neziskovou organizaci důležité strategické řízení. Chápete strategické řízení jako proces. V rámci strategického řízení je nejprve stanoveno poslání, vize a cíle neziskové organizace. Dále je provedena strategická analýza, na kterou navazuje generování možných řešení. Navržená řešení jsou optimalizována a je z nich vybrána nejvhodnější strategie, kterou pak organizace realizuje. Realizovanou strategii je pak důležité hodnotit.



ODPOVĚDI

1) c, 2) a, 3) a, 4) b, 5) b, 6) b, 7) a, 8) c, 9) a, 10) a

3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte s marketingovým řízením nestátních neziskových organizací. V úvodu je vysvětlen rozdíl v marketingovém řízení organizací, jejichž primárním cílem je dosažení zisku a neziskových organizací. Dále se dozvíte, co je to marketingový výzkum, marketingový a komunikační mix a marketingový plán se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Další část této kapitoly je podrobnější věnována public relations neziskových organizací, které je součástí komunikačního mixu. Na závěr Vám bude představena koncepce sociálního marketingu a jeho vztah k nestátním neziskovým organizacím.

CÍLE KAPITOLY



- Student chápe význam marketingového řízení pro nestátní neziskové organizace.
- Student zná základní pojmy jako je marketingový výzkum, marketingový a komunikační mix a marketingový plán
- Student dokáže vysvětlit koncepci sociálního marketingu

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této části budete potřebovat asi 180 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunikační mix, marketingový mix, marketingový plán, marketingové řízení pro NNO, marketingový výzkum, Public relations, sociální marketing, subjekty neziskového trhu

Pro komerční organizace je typická orientace na zisk a z toho plynoucí možný konkurenční boj. Oproti tomu neziskové organizace s takovou činností téměř nepočítají, avšak s rozvojem neziskového sektoru ovšem i tam tento konkurenční boj přichází.

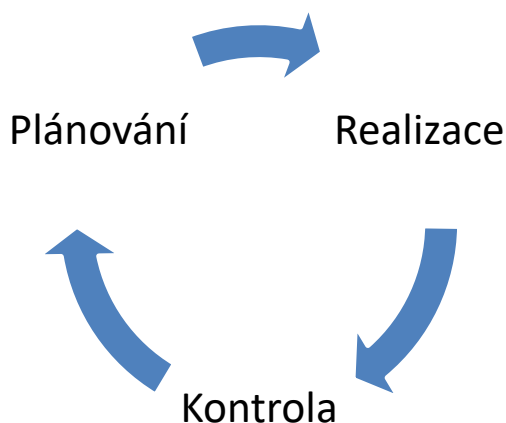
Řada nestátních neziskových organizací se tak ocitá před otázkou, jak efektivně oslovovat potenciální zákazníky (klienty) se svými službami a produkty, dárce s žádostí o finanční podporu. Právě dobrý marketing a neopomenutelné PR (public relations neboli vztahy s veřejností) jsou účinným řešením tohoto problému. Řízený marketing nestátních neziskových organizací pomáhá zachránit vysoké povědomí o organizaci v myslích všech cílových skupin.

3.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení je nedílnou součástí strategického řízení jakékoliv organizace. Světlík (2018, s. 7) charakterizuje marketingové řízení jako „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ V marketingovém řízení tak hraje důležitou roli zákazník. Neziskové organizace mají zákazníky dva, jak bude vysvětleno níže.

Fáze marketingového řízení

Proces marketingového řízení je možné rozdělit do tří základních fází: **plánování, realizace a kontrola**. V rámci procesu **plánování** je prováděna marketingová situační analýza, marketingový výzkum, jsou stanoveny marketingové cíle a marketingová strategie. Výstupem toho je marketingový program, jehož součástí je marketingový mix. Následuje **realizace** prostřednictvím marketingového plánu. Poslední fází marketingového řízení je **kontrola**, kdy jsou porovnány dosažené výsledky s plánem, je provedena analýza příčin případných odchylek a jsou navržena opatření pro eliminaci těchto odchylek.



Obrázek 7 Fáze marketingového řízení

Strategie „po proudu“ a „proti proudu“

3.1.1 SUBJEKTY MARKETINGU NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Subjekty marketingu nestátních neziskových organizací vycházejí z trhu statků a služeb. Zde je patrný základní rozdíl mezi organizacemi jejichž primárním cílem je dosažení zisku a neziskovými organizacemi. Zatímco na trhu statků a služeb u firem, jejichž hlavním cílem

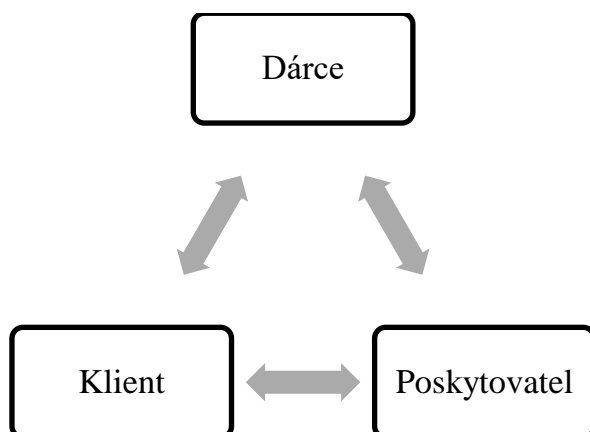
je dosažení zisku vystupuje pouze prodávající a kupující a je zde směňováno zboží a služby za peníze, tak na trhu neziskových organizací je situace složitější.

Prodávajícím u neziskových organizací je nestátní nezisková organizace, která nabízí nejčastěji služby, které pomáhají řešit veřejný, komunitní nebo individuální problém. Motivací pro vstup na trh ovšem není zisk, ale potřeba pomoci při řešení například sociálního problému.

Subjekty trhu NNO: dárce, klient, poskytovatel

Kupující je na neziskovém trhu nazýván často klientem někdy uživatelem. Je to vybraná cílová skupina nebo její členové (může to být i celá společnost), pro které jsou produkty nebo služby určeny. Tím že klienti služby využijí, nezískávají pouze oni sami, ale zprostředkovaně celá společnost.

Na trh neziskových organizací vstupuje také třetí typ subjektů – dárce (donátor). Dárce je fyzická nebo právnická osoba, která shledává daný program za užitečný, obecně prospěšný, disponuje finančními (nebo naturálními) prostředky a je ochotna je na realizaci programu poskytnout. Na neziskovém trhu se tedy pohybují tři typy subjektů klient, poskytovatel a dárce (obr. č. 8).



Obrázek 8 Neziskový trh

Marketingová činnost nestátních neziskových organizací zaměřená na dárce je jiná než na spotřebitele služeb (klienta). Z tohoto důvodu lze hovořit o **konceptu dvojích zákazníků**.

Koncepte dvojích zákazníků

V tom je možné spatřovat rozdíl v marketingovém řízení neziskových organizací a organizací, jejichž cílem je dosažení zisku. Zatímco organizace založené za účelem dosažení zisku své marketingové strategie cílí přímo na zákazníka, který jak spotřebovává jejich produkty, tak za ně platí, tak neziskové organizace musí své marketingové strategie cílit na dva typy zákazníků (jak je ale z výše uvedených příkladů jasné, někdy je dárce zároveň zákazníkem a je nutné u něho sledovat více motivů).

3.1.2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je nástroj (písemný dokument), který pomáhá dosáhnout nestátní neziskové organizaci stanovených marketingových cílů. Díky marketingovému plánu může nezisková organizace koordinovat své marketingové úsilí, které je směřováno k dosažení cílů neziskové organizace, a to i v neustále se měnících tržních podmínkách.

Marketingový plán může mít různě velký rozsah v závislosti na velikosti organizace. U menších organizací se může jednat o vcelku stručný dokument, který zahrnuje čtyři základní oblasti: situační analýzu, marketingové cíle, marketingovou strategii a program konkrétních marketingových aktivit. U větších organizací je plán vypracován v daleko podrobnější podobě a je do něj zahrnuta i část zabývající se kontrolou, měřením výsledků, alokací zdrojů a hodnocením (Světlík, 2018).

PROČ JE PRO NEZISKOVOU ORGANIZACI DŮLEŽITÉ MÍT MARKETINGOVÝ PLÁN?

Důležitost marketingového plánu

Díky marketingovému plánu může nezisková organizace zvýšit svůj obrát v některých případech i zisk. Plán pomáhá neziskovým organizacím nasměrovat jejich úsilí i finance tam, kde jsou patrné výsledky.

Pamatujte, že dobrý marketingový plán šetří náklady na marketingové aktivity!

Marketingový plán dává náskok neziskovým organizacím před konkurencí. Tím, že si nezisková organizace vytvoří plán, ukazuje, že uvažuje systematicky, a že to se svou činností myslí vážně, čímž se dostává o krok napřed před svou konkurencí.

Díky marketingovému plánu je možné vyrovnávat výkyvy v příjmech neziskové organizace.

Marketingový plán zlepšuje náladu pracovníků a statutárních orgánů neziskové organizace. Pokud má nezisková organizace marketingový plán, může snadno a pohodlně porovnat cíle, které si stanovila s dosaženými výstupy. Díky tomu pracovníci a statutární orgány neziskové organizace jasně vidí, zda je organizace úspěšná.

Marketingový plán nastavuje systém a pořádek v neziskové organizaci. Pokud je plán zpracován písemně a odpovědní pracovníci se k němu vrací, tak to zvyšuje pravděpodobnost, že se jim podaří udržet správný směr činností organizace. Také mají představu, co všechno pro své klienty a donátory organizace dělá a kolik jí to bude stát finančních prostředků.

Marketingový plán motivuje vedoucího neziskové organizace, její zaměstnance i dobrovolníky. Pokud jsou cíle v marketingovém plánu dobře nastavené a dostatečně ambiciózní, mají moc motivovat. Tato motivace je důležitá, jak pro samotného vedoucího neziskové organizace, tak i pro zaměstnance organizace.

Marketingový plán zvyšuje pocit kontroly nad neziskovou organizací, nezisková organizace je díky němu snadněji říditelná. Plán umožňuje řídicím pracovníkům měřit výsledky. Pokud má nezisková organizace marketingový plán, má také jasnou strategii i taktiku. Jednotlivé kroky pak na sebe navazují a probíhají v předvídatelném pořadí. Pro vedoucího neziskové organizace je snadnější kontrolovat marketing i samotnou činnost organizace.

Marketingový plán včas varuje před problémy. Trh ziskových i neziskových organizací se neustále mění, vznik nového segmentu trhu nebo nástup silnější konkurence může neziskovou organizaci zaskočit. Díky plánu se o tom nezisková organizace včas dozví a může reagovat dříve, než kvůli změně zaznamená větší potíže či škody.

Marketingový plán usnadňuje vyhodnocení marketingových cílů. Díky němu je možné porovnávat náklady a přínosy jednotlivých marketingových nástrojů, které nezisková organizace použila. Prostřednictvím marketingového plánu je schopna vyhodnotit, které kroky byly efektivní a v čem se vyplatí nepokračovat.

3.1.3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Prvním krokem marketingového řízení v etapě plánování by měla být situační analýza, která slouží jako podklad pro stanovení cílů organizace a vhodný výběr strategie pro jejich naplnění. Skládá se z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

DALŠÍ ZDROJE



Podrobné informace o situační analýze naleznete v publikaci *Strategický marketing* (Jakubíková, 2008).

3.1.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Ke stanovení správných rozhodnutí potřebuje vedení neziskové organizace dostatek přesných informací. Prostřednictvím marketingového výzkumu se systematicky shromažďují a analyzují informace, které se týkají marketingu.

Marketingový výzkum by měl neziskovým organizacím zodpovědět následující otázky (Bačuvčík, 2011):

- Kdo poptává produkty neziskové organizace?
- Jaké produkty klienti chtějí?
- Kde je klienti budou získávat?
- Kdo bude dané produkty financovat?

- Kolik peněz jsou ochotni za produkty/služby zaplatit?
- V čem je produkt dané neziskové organizace jedinečný?
- Proč budou klienti kupovat její produkty a nedají přednost konkurenci?

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud má být činnost neziskové organizace financovaná z jiných než vlastních zdrojů a NNO potřebuje ke svému úspěšnému fungování dárce a klienty, je nutné, aby jim svou činnost přizpůsobila, tzn., zjistila, co klienti chtějí a přesně to jim nabídla.

3.1.5 MARKETINGOVÉ CÍLE

Na základě vyhodnocení marketingového výzkumu se stanovují marketingové cíle. Mezi hlavní marketingové cíle firem bývá růst tržního podílu, uvedení nové značky na trh, zvýšení tržeb z prodeje nebo zlepšení image firmy (Světlík, 2018). U neziskových mohou být cíle trochu odlišné.

Mezi příklady marketingových cílů neziskových organizací je možné zařadit např. tyto:

- zvýšení počtu klientů,
- rozšíření nabízených služeb (registrace nové sociální služby),
- uvedení nového produktu na trh
- zlepšení image organizace atd.

3.1.6 MARKETINGOVÉ STRATEGIE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pro úspěšné dosažení všech marketingových cílů, je třeba určit vhodné marketingové strategie. Marketingové strategie představují základní směr postupu, který vede ke splnění jak marketingových cílů, tak cílů organizace. Marketingové strategie jsou voleny s ohledem na jednotlivé skupiny tzv. marketingového mixu (Boučková a kol., 2003).

Nestátní neziskové organizace využívají ve svých marketingových aktivitách dva typy strategií – strategii „**po proudu**“ (dopředu) a strategii „**proti proudu**“ (dozadu).

Strategie „po proudu“ (dopředu) se orientuje na donátory (dárce), kteří poskytují neziskové organizaci především finanční prostředky. Strategie „proti proudu“ (dozadu) se pak zaměřuje na zákazníky neboli klienty (Vašítková, 2008). V praxi se tyto strategie kombinují, jelikož dárce vždy zajímá, jaký má NNO záběr, historii a kolik klientů umí oslovit. Například firma, než uvolní peníze a spojí se s projektem, se nejprve zajímá, jakou a jak velkou cílovou skupinu projekt osloví (případně zda dokáže oslovit i její vlastní klienty).

3.1.7 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu (Šimková, 2004).

Nejdůležitější je rozdělení do čtyř základních skupin, známých jako 4P (Hannagan, 1996):

- **PRODUCT** (produkt, tj. výrobek, služba)
- **PRICE** (cena)
- **PLACE** (místo, distribuční cesty)
- **PROMOTION** (propagace, komunikace)

PRODUKT (VÝROBEK NEBO SLUŽBA)

Produkt je základním nástrojem marketingového mixu a zastupuje nabídku organizace. Produktem může být všechno, co nezisková organizace nabízí, nejčastěji se jedná o službu. Mezi charakteristické znaky služby patří její nehmataelnost (nelze ji před nákupem prohlédnout), nedělitelnost (služba je vytvářena a spotřebovávána současně), proměnlivost (kvalita služby záleží na člověku, který ji poskytuje), pomíjivost (Janečková a Vašítková, 2000). Z tohoto důvodu doporučuje Šedivý a Medlíková (2011) službu určitým způsobem popsat a standardizovat, např. tím, že nezisková organizace vytvoří zajímavý leták o poskytované službě, vytvoří reklamační řád služby atd.

Produkt

PRICE (CENA)

Cena vyjadřuje částku, kterou musí zákazník za produkt nebo službu zaplatit. Protože klienti většinou za službu neplatí nebo neplatí cenu plnou, tak v marketingu neziskových organizací jde o určení poměru mezi cenou, kterou zaplatí donátor, a cenou, kterou platí uživatel služby. Pokud je však cena služby příliš nízká, může ji klient považovat za nekvalitní. Z tohoto důvodu je dobré určit za službu alespoň malý poplatek (Šedivý a Medlíková, 2011). Samozřejmě to není možné provést u poskytování služeb, které jsou zdarma ze zákona (především se jedná o služby vymezené v Zákoně o sociálních službách).

Cena

PLACE (MÍSTO, DISTRIBUČNÍ CESTY)

Místo prodeje musí být takové, aby se produkt nebo služba stala snadno dostupnou. Nezisková organizace by měla být schopna rychle a efektivně dodat svůj produkt klientovi. Distribuci služby nebo produktu je možné provést několika možnostmi:

Místo

- klient si pro výrobek či službu přijde sám,
- služba nebo výrobek je poskytována v zázemí (domově) klienta,
- výrobek nebo službu si klient zajistí v neosobním kontaktu (internetový obchod), to ovšem nebývá příliš časté.

PROMOTION (PROPAGACE, KOMUNIKACE)

Propagace je souhrnem činností, při kterých organizace prezentuje své služby nebo produkty, s cílem přesvědčit cílové zákazníky o koupi. Využívá se tzv. komunikační mix, který

Propagace

obsahuje reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing (Šimková, 2004).

Neziskové organizace mají podle Bačuvčíka (2011) stejné možnosti využívat všechny nástroje marketingové komunikace jako komerční firmy, problémem může být nedostatek zdrojů pro realizaci těchto aktivit. Některé komunikační a marketingové agentury však v rámci své společenské odpovědnosti poskytují své služby pro neziskové organizace zdarma nebo za výhodnou cenu. Neziskové organizace mohou také využít pro propagaci svých veřejně prospěšných služeb médií (televize, noviny, rozhlas) ve formě bezplatných reportáží.

ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX

Bačuvčík (2011) přidává podle Hannagana (1996) do rozšířeného marketingového mixu i páté P (People – lidé), kteří poskytují službu a záleží na jejich kvalifikaci a odbornosti, v jaké kvalitě bude služba poskytnuta. Dalším prvkem jsou materiální předpoklady (budova, kancelář, informační materiály, které vytváří představu o důvěryhodnosti organizace a kvalitě jejich služeb) a procesy (to, co ovlivňuje způsob komunikace mezi poskytovatelem a uživatelem služby).

3.1.8 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikační mix

Prostřednictvím komunikačního mixu se nestátní nezisková organizace snaží dosáhnout marketingových cílů. Komunikační mix je podsystémem mixu marketingového. Všechny prvky musejí být pečlivě plánovány, tak aby plán byl logický a vnitřně provázaný (Janečková a Vašítková, 2000).

Komunikační mix je tvořen osobní a neosobní formou komunikace:

- Osobní forma komunikace:
 - osobní prodej.
- Neosobní forma komunikace:
 - reklama,
 - podpora prodeje,
 - přímý marketing,
 - a public relations.
- Kombinace osobní a neosobní formy:
 - veletrhy a výstavy,
 - workshopy a konference.

OSOBNÍ PRODEJ

Pod osobním prodejem u nestátní neziskové organizace není možné si představit stánek s prodejem zboží jako z teleshoppingu. U neziskových organizací osobní prodej je především činnost, při které jde o prezentaci informací o výrobku nebo službě v rozhovoru s potencionálními klienty.

Osobní prodej

K hlavním úkolům osobního prodeje patří získání informací o prodejních možnostech, konkurenci a vlastní prodejní činnosti, příprava a plánování prodeje, tj. informace o zákaznících, příprava prodejní taktiky, argumentace, kontakt s potencionálními klienty, uzavření obchodního jednání a nákupu.

Při vytváření preferencí a při rozhodování o koupi se osobní prodej jeví jako nejefektivnější prostředek komunikačního mixu, který je ovšem velmi náročný především na personální zajištění. Osobní prodej je v tomto případě spíše schůzkou za účelem zjištění vzájemných možností a potřeb klienta a nestátní neziskové organizace. Teprve na základě těchto informací může nezisková organizace připravit klientovi nabídku. Velmi vhodné je mít pro první schůzku připraveny tištěné materiály.

REKLAMA

Neziskové organizace většinou využívají reklamu zpravidla méně než komerční společnosti. Důvodem je zejména nízký rozpočet, který dovoluje použití reklamy jen v omezené míře, nebo vůbec.

Reklama

Značný rozdíl bývá mezi neziskovými organizacemi, které založily úspěšné komerční společnosti v rámci své společenské odpovědnosti. Tyto organizace jsou často lépe finančně zajištěny a jejich zakladatelé dbají na správnou propagaci, která je často financována i prováděna v rámci firemní propagace zakladatelské společnosti.

Někdy je možné získat také možnost bezplatné reklamy od firem sponzorsky v rámci jejich společenské odpovědnosti (corporate social responsibility více jen CSR), například pokud se jedná o poskytovatele billboardových ploch, který organizaci v rámci své CSR nabídne reklamní prostor zdarma. Média bývají často k NNO vstřícná a věnují jim prostor v redakční části, pokud je článek dobře napsán. Záleží zde na komunikačních schopnostech dané organizace, zda dokáže svůj projekt, či službu médiím dobře představit, a získat je tak pro mediální partnerství.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje patří k podnětům krátkodobým, jako jsou např. slevy, bonusy, „něco“ navíc. Neziskovými organizacemi není často využívána, ačkoliv by se právě v oblasti služeb úspěšně využít dala, především při zavádění nových produktů.

Podpora prodeje

PŘÍMÝ MARKETING

Přímý marketing

Je cílené oslovení osob, či subjektů a následná komunikace s nimi. Přímý marketing (direct marketing) nabízí na rozdíl od reklamy okamžitou zpětnou vazbu, je to metoda, která je pro neziskové organizace velmi vhodná, na druhou stranu vyžaduje více času. Tato forma přímé komunikace se využívá především pro fundraising od individuálních dárců než na cílení na klienty.

Rozlišuje se mezi přímým a nepřímým direct marketingem. V přímé formě se nezisková organizace obrací na konkrétního jedince, na někoho, koho zná. V nepřímé formě dochází k plošnému oslovení. Rozesílání adresných poštovních zásilek je nejčastěji aplikovaným direct marketingovým nástrojem, který je hojně využíván v oblasti neziskového sektoru.

V současné době musí i neziskové organizace při realizaci direct marketingu dbát na správné dodržování GDPR (General Data Protection Regulation²). Mezi přímý marketing lze zařadit i různé benefiční aktivity nebo veřejnou sbírku. Dá se říci, že jakákoliv neadresná výzva k daru má parametry veřejné sbírky. Ta se musí řídit zákonem o veřejných sbírkách.

PUBLIC RELATIONS

Public Relations

Public Relations (PR) je u nestátních neziskových organizací nejpoužívanějším marketingovým komunikačním prostředkem. Hlavním úkolem PR v neziskových organizacích je informovat o poskytovaných službách a produktech, budovat dobré jméno organizace a předcházet konfliktům s veřejností.

Dobré PR je nutné budovat z vnějšku i vnitřku organizace. Základem jsou kvalitní webové stránky, transparentní informace o finančních zdrojích, historie organizace (případně partnerství s městy, obcemi, krajem) a projekty, které mají příběhy. Řada neziskových organizací se kvůli zlepšení PR spojuje s významnými osobnostmi.

VELETRHY A VÝSTAVY

Veletrhy a výstavy

Účast nestátní neziskové organizace na veletrzích nebo výstavách je komplexní akcí, která slučuje prvky osobní i neosobní formy komunikace. V rámci přípravy a realizace účasti na veletrhu či výstavě jsou kombinovány reklamní prostředky, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Mezi nejznámější a největší veletrh neziskových organizací v České republice patří NGO Market, který pravidelně organizuje Nadace Forum 2000.

² **GDPR** je právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů Evropské unie proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. GDPR musí dodržovat všechny firmy, instituce i jednotlivci a online služby, které zpracovávají osobní data uživatelů.

KONFERENCE A WORKSHOPY

Networking, setkávání zástupců NNO na formální nebo méně formální úrovni a sdílení informací, úspěchů je novým trendem. Např. Patrioti Moravskoslezského kraje sdružují nejen firmy, ale různé organizace, které působí v kraji. Členové platformy se na svých konferencích a workshopech vzájemně inspirují.

Konference a workshopy

VÝHODY A NEVÝHODY NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Každý nástroj komunikačního mixu má své výhody a nevýhody. Mezi základní nevýhody většinou patří finanční a personální náklady, které jsou s ním úzce spojeny. Výhody dobré marketingové komunikace jsou spatřovány v přínosu dalších finančních prostředků, získání nových klientů, zvýšení povědomí o organizaci nebo prosazení systémové změny, jejíž prosazení je cílem organizace (tab. č. 4).

Výhody a nevýhody

Tabulka 4 Výhody a nevýhody nástrojů marketingového mixu. Zdroj: Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 44

DRUH KOMUNIKACE	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
OSOBNÍ			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt (především časové)	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	Náročný na finanční prostředky a lidské zdroje
NEOSOBNÍ			
Reklama	Relativně levná na kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	Značně neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesignalné měření účinku
Podpora prodeje	Může být nákladná	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Přímý marketing	Nízké náklady na jeden kontakt	Efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí	Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich pravidelná aktualizace
Public relations	Relativně levné, hlavně publicita; jiné PR akce nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak častá	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	Publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace, nelze snadno ověřit přímý dopad na prodej

3.1.9 KONTROLA

Poslední fází marketingového řízení je kontrola. V této fázi dochází ke kontrole naplňování marketingového plánu. Je zde sledováno plnění zadaných úkolů, dosahování stanovených marketingových cílů a také kontrola hospodaření a dodržování rozpočtů. Je důležité, aby kontrola byla prováděna kontinuálně, nikoliv nárazově.



NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

V příští části této kapitoly se budete věnovat PR neziskových organizací a sociálnímu marketingu.

3.2 Public relations

Public relations

V rámci public relations nestátní nezisková organizace provádí aktivity a činnosti, které jí pomáhají zajistit dobrou pověst. Úspěšné PR v neziskové organizaci vede k budování značky organizace a posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace. V současné době si čím dál více neziskových organizací začíná uvědomovat, že práce s médii a PR jim může sloužit jako účinný nástroj pro dosažení jejich veřejně prospěšného cíle. Ačkoliv neziskové organizace vnímají potřebu posílení této oblasti, tak přiznávají, že jejich možnosti a schopnosti v PR aktivitách jsou omezené, a to finančně, časově i samotnými znalostmi z oblasti PR.

Public relations má pro neziskové organizace mimořádný přínos hlavně v tom, že je cenově dostupný (ovšem na druhé straně nákladný, pokud jej přepočítáváme na čas a mzdové náklady pracovníků, kteří ho připravují). Díky tomuto nástroji by měly být neziskové organizace schopny efektivně informovat veřejnost o svých cílech, akcích, produktech a záměrech. Prostřednictvím procesu komunikace mohou tedy i při minimálních nákladech efektivním způsobem oslovovat své cílové skupiny a zajistit srozumitelnost sdělení. Cílovými skupinami jsou v tomto případě jednak ti, kteří nabízenou službu spotřebovávají – klienti, a jednak ti, kteří ji financují – donátoři. V současné době nestátní neziskové organizace bez komunikace s veřejností nemohou být úspěšné, bez ní se nedostanou na takovou úroveň, aby se mohly rozvíjet. V samotné komunikaci je pak zásadní jednoduchost, srozumitelnost a přehlednost.

Aktivity v oblasti PR

Podle Šedivého a Medlíkové (2017, s. 56) patří mezi aktivity v oblasti PR následující činnosti:

- posilování firemní kultury a image organizace,
- provoz webových stránek,
- provoz profilů na sociálních sítích,

- vydávání tištěných materiálů,
- pořádání akcí,
- komunikace s důležitými partnery a subjekty,
- komunikace s médii.

Je důležité, aby si neziskové organizace byly schopny vyhradit prostor pro PR činnost. PR neziskové organizace je třeba provádět kontinuálně. Neziskové organizace si musí vychovávat své novináře a udržovat s nimi aktivní kontakt.

Kvalitní PR neziskové organizaci pomáhá:

- upozornit veřejnost na problémy, kterým se organizace věnuje,
- seznámit veřejnost s výsledky práce organizace, a především vyzdvihnout všechny její úspěchy, což vede k posílení důvěryhodnosti organizace,
- ukázat potenciálním dárcům a dobrovolníkům, jak by se mohli zapojit do činnosti organizace a podpořit tak její veřejný prospěch,
- zaujmout firemní dárci, aby byli motivováni podporovat organizaci, ať už finančně či zapojením jejich zaměstnanců do dobrovolných projektů.

**PR
neziskové
organizace**

Jednou z možností, jak efektivně podpořit rozvoj PR neziskových organizací, je jejich spojení v rámci partnerství s komerčními firmami, které toto téma řeší v rámci svého CSR programu a využít tak jejich zdrojů pro medializaci.

Při vytváření dobrého jména organizace je velmi důležitá důvěryhodnost organizace. Každý zaměstnanec nebo dobrovolník nestátní neziskové organizace vystupuje jako její reprezentant, proto je nezbytné, aby i jeho chování na veřejnosti posilovalo kladné vnímání celé organizace.

3.3 Sociální marketing

Společenská koncepce marketingu je úzce spjata s pojmem *sociální marketing*, a to, protože se často zabývá podobnými tématy, jako jsou zdraví, ekologie, kultura atd. Za společenskou koncepci marketingu je považována marketingová propagace nekomerčních projektů. Zjednodušeně řečeno se v sociálním marketingu využívá reklama pro dobrou věc.

Bačuvčík (2011, s. 25) rozlišuje mezi marketingem neziskové organizace a sociálním marketingem následovně: „... *marketing v neziskové organizaci je standardní složkou jejího řízení (ve smyslu marketing managementu) a může být prováděn velmi podobným způsobem jako v podnikatelské organizaci, sociální marketing je specifický nástroj určený k prosazení určitých myšlenek, změně názorů, postojů, předsudků, hodnot a v konečném důsledku samozřejmě také chování lidí, který může být využíván nejen neziskovými organizacemi, ale také institucemi veřejné správy, jednotlivci a dokonce i podnikatelskými subjekty. Je tedy možné říci, že sociální marketing je jedním z nástrojů marketingu neziskových organizací, byť může existovat i mimo jejich kontext.*“

**Sociální
marketing**



DEFINICE – SOCIÁLNÍ MARKETING

„Sociální marketing znamená využití principů a technik marketingu k ovlivnění členů cílového publika tak, aby dobrovolně přijali, odmítli, pozměnili nebo opustili určité chování ve prospěch jednotlivců, skupin nebo společnosti jako celku.“ (Kotler, Roberto a Lee, 2002, s. 5).

3.3.1 OBLASTI REALIZACE SOCIÁLNÍHO MARKETINGU

Nejčastěji jsou sociální marketingové kampaně realizovány ve čtyřech oblastech (Kotler, Roberto a Lee, 2002, s. 4):

Oblasti realizace sociálního marketingu

- ochrana zdraví,
- bezpečnost a prevence zranění,
- ochrana životního prostředí,
- společenská angažovanost.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Základní odlišnosti sociálního marketingu od marketingu komerčního

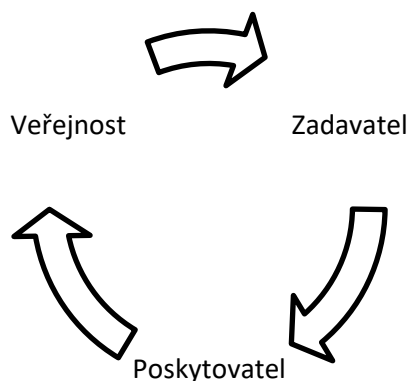
Marketing v komerčním sektoru se zakládá na prodeji zboží a služeb. Oproti tomu sociální marketing představuje proces, který je zaměřený na realizaci změny chování.

Sociální marketing je na rozdíl od marketingu komerčního více komplexní (Zamazalová, 2010). Nezaměřuje se pouze na určitý záměr (např. plánované rodičovství), ale věnuje se také samotnému produktu, díky kterému je možné celý koncept uskutečnit (např. použití ochrany).

Cílem komerčního marketingu je dosažení finančního zisku a cílová skupina je volena tak, aby u ní byl vysoký podíl očekávaného prodeje. Cílem sociálního marketingu je prospěch jedince či celé společnosti.

3.3.2 SUBJEKTY SOCIÁLNÍHO MARKETINGU

V oblasti sociálního marketingu se setkáváme se třemi typy subjektů, a to poskytovatel, zadavatel a veřejnost (obr. č. 9).



Obrázek 9 Subjekty sociálního marketingu

POSKYTOVATEL

Poskytovatel poskytuje společensky prospěšné informační služby, které pojmenovávají otázky a problémy v oblasti celospolečenského zájmu (Andreasen a Kotler, 2008). Reklamní agentury prostřednictvím vhodně zvolené sociální reklamy dávají návody na řešení problémů v sociální oblasti. Dále vyzývají společnost k účasti na jejich řešení.

ZADAVATEL

Zadavatelé sociálně marketingových kampaní propagují změnu chování. Sociální reklama je jejich nástrojem pro zveřejnění cílů, kterých by rádi dosáhli. Zadavatelé se snaží, aby cílová skupina přijala nové chování, odmítla potencionální chování, změnila současné chování nebo se vzdala starého chování.

VEŘEJNOST

Sociální reklama je určena veřejnosti. Sociální reklama má za cíl veřejnost motivovat k cílové činnosti. Aby k tomu došlo, tak si veřejnost díky sociální reklamě musí uvědomit naléhavost sdělovaných informací.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – SOCIÁLNĚ MARKETINGOVÉ KAMPANĚ



Agentura AMI Communications získala v roce 2012 Českou cenu za public relations s projektem Čtení pomáhá, který zapojil dětské čtenáře do charitativní činnosti. Jednalo se o zcela unikátní projekt, kdy za každou přečtenou knihu dítě dostalo 50 Kč, které věnovalo na charitu. Cílem bylo zvýšit čtenářskou gramotnost českých dětí a pomoci potřebným. (www.ctenipomaha.cz)

Agentura Stance Communications pro Nadační fond Petra Koukala zrealizovala projekt Závodní TOITOIky, jehož cílem bylo dostat co nejvíce mužů včas na preventivní prohlídku. Za tuto kampaň obdržela v roce 2017 Českou cenu za public relations v rámci společensky odpovědných projektů. Cílem této kampaně bylo přimět 500 mužů k preventivní prohlídce. Plán se Nadačnímu fondu Petra Koukala podařilo překročit o 130 prohlídek. Marketingová kampaň byla založená na roadshow v rámci 9 kulturních a sportovních akcí (zde se nacházely dvě TOI TOIky vybavené zařízením na měření průtoku moči). Tato sociálně marketingová akce zachránila konkrétní lidské životy (www.stkprochapy.cz).

V oblasti ochrany životního prostředí je vhodné zmínit projekt Čistý festival, který zajišťuje od roku 2008 třídění odpadů na českých hudebních festivalech a realizuje ho společnost EKO-KOM, a.s. V rámci tohoto projektu byl vypracován systém třídění a recyklace odpadů na hudebních festivalech. Návštěvníci mají barevné koše doslova na dosah ruky a k třídění jsou motivováni například recyklovanými odměnami nebo pivem zdarma. Díky tomuto projektu se již povedlo vytrídít 350 000 kg odpadů a 2 000 000 plastových kelímků (www.cistyfestival.cz). Díky této kampani se tak velké open-air akce zcela zbavily nerecyklovaných plastových kelímků, některé festivaly kvůli této marketingové kampani zavedly také pevnější kelímky z plastu, které jsou vratné na zálohu.

Nezisková organizace Domov Sue Ryder a agentura Arnold Prague a Euro RSCG zahájila v roce 2012 sociální kampaň „Máš to za pár“, kdy na billboardech byli vyobrazeni senioři s otázkami jako např.: „Proč mi nikdo nezavolá?“ či „Proč se mě chcete zbavit?“. Tato kampaň měla za cíl vést k podpoře komunikace a úcty ke starším obyvatelům. K tomu byl vytvořen webový odkaz „Máš to za pár“, který se snažil oslovit mladší ročníky videozáznamem sociálního experimentu, kdy mladí lidé míjejí na schodech starou ženu, ale téměř nikdo jí nepomůže (Kolek, 2012).



OTÁZKY

1) NNO využívají ve svých marketingových aktivitách

- a) strategii po proudu a proti proudu
- b) strategii nahoru a dolů
- c) zaměřují své aktivity pouze na jednoho zákazníka

2) Subjekty marketingu

- a) NNO nemají žádné subjekty marketingu
- b) prodávající a kupující
- c) dárci, klient, poskytovatel

- 3) **Marketingový mix**
 - a) se skládá z produktu, ceny, místa a propagace
 - b) je specifický, měřitelný a akceptovatelný
 - c) se nepoužívá v neziskovém sektoru
- 4) **Komunikační mix**
 - a) je tvořen osobní a neosobní formou komunikace, popřípadě jejich kombinací
 - b) je tvořen pouze reklamou, podporou prodeje, přímým marketingem a PR
 - c) je tvořen pouze veletrhy a výstavami
- 5) **Veletrhy a výstavy patří do**
 - a) osobní formy komunikace
 - b) neosobní formy komunikace
 - c) je to kombinace osobní a neosobní formy komunikace
- 6) **Marketingový plán**
 - a) není v ničem užitečný pro NNO, je vhodný pouze pro komerční firmy
 - b) pomáhá NNO nasměrovat její úsilí i finance tam, kde jsou patrné výsledky
 - c) je pro většinu pracovníků NNO demotivující
- 7) **Public relations**
 - a) NNO nevyužívají, je vhodné pouze pro komerční firmy
 - b) je finančně nákladné a většina NNO si ho nemůže dovolit
 - c) má pro NNO přínos především v tom, že je cenově dostupný
- 8) **Sociální marketing**
 - a) je jiný název pro marketing NNO
 - b) využívá principy a techniky marketingu k ovlivnění cílové skupiny osob tak, aby v důsledku došlo ke zlepšení obecně životní či společenské situace
 - c) ovlivňuje vybrané skupiny osob ve prospěch komerční organizace
- 9) **Mezi oblasti sociálního marketingu nepatří:**
 - a) ochrana zdraví
 - b) ochrana životního prostředí
 - c) propagace návykových látek
- 10) **Firemní kultura**
 - a) je uplatnitelná pouze u komerčních firem
 - b) vychází z filozofie, poslání, vize a cílů organizace
 - c) jejím cílem je, aby se co nejméně lišila od konkurence

SHRNUTÍ KAPITOLY



Tato kapitola byla věnována marketingovému řízení nestátních neziskových organizací. Marketingové řízení je proces, který má tři základní fáze, a to plánování, realizace a hodnocení. Ve fázi plánování je provedena marketingová situační analýza, marketingový výzkum a jsou stanoveny cíle a strategie organizace. Po fázi plánování přichází realizace strategických cílů, ty mohou být dosahovány prostřednictvím marketingového a komunikačního

mixu. Poslední fází je hodnocení, kdy je vyhodnocováno, zda dochází k naplňování vytyčených cílů. V této kapitole byla také větší pozornost věnována public relations, který je součástí komunikačního mixu. V závěru této kapitoly jste se dozvěděli, co je to sociální marketing a jaký je jeho vztah k neziskovým organizacím.



ODPOVĚDI

1) a, 2) c, 3) a, 4) a, 5) c, 6) b, 7) c, 8) b, 9) c, 10) b

4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte s finančním řízením nestátních neziskových organizací. V úvodu zjistíte, proč je finanční řízení pro nestátní neziskové organizace důležité a jaké jsou základní finanční zdroje nestátních neziskových organizací. V další části se seznámíte s finančním plánováním a tvorbou rozpočtů. V závěru této kapitoly se budeme podrobně věnovat problematice dvou alternativních finančních zdrojů, a to konkrétně s dary a veřejnými sbírkami.

CÍLE KAPITOLY



- Víte, co je obsahem finančního řízení nestátních neziskových organizací
- Znáte a dokážete vyjmenovat finanční zdroje nestátních neziskových organizací
- Víte, jak vypadá jednoduchý rozpočet nestátní neziskové organizace
- Víte, jak postupovat podle zákona při přijímání darů a realizaci veřejných sbírek

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování problematiky struktury plánu budete potřebovat asi 180 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Finanční řízení NNO, finanční plánování, zdroje příjmů NNO, tvorba rozpočtů, dary, veřejné sbírky.

4.1 Finanční řízení nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace jsou všeobecně opředeny mýty, že nevytváří zisk, tak k čemu jim je finanční řízení. Pokud by nezisková organizace nevytvářela zisk, tak *by mohla fungovat pouze ve dvou režimech*.

Za prvé všechny její výnosy by pokryly její náklady, což je sice ideální případ, ale v praxi není mnoho neziskových organizací, kterým se někdy podařilo vykázat nulový hospodářský výsledek alespoň v nějakém roce své existence.

Pak tu je druhá možnost, kdy organizace by vytvořila ztrátu. Teď je ale čas k zamyšlení, kolik let může mít nestátní nezisková organizace ztrátu, aniž by skončila v likvidaci? Právě k tomu potřebuje, aby alespoň v některých letech vytvořila „jakékoliv“ množství zisku. Kdo jiný by tyto ztráty mohl uhradit? Dotační programy veřejných ani soukromých subjektů nejsou určeny k úhradě ztrát z minulých let. Bude pravidelnou ztrátu každoročně hradit zakladatel neziskové organizace nebo její správní rada?

Finanční řízení je nedílnou součástí strategického řízení a u nestátních neziskových organizací by mělo vést k (Boukal a kol., 2013):

- Zajištění dostatku finančních prostředků, které nestátní nezisková organizace potřebuje k plnění svého poslání.
- Řízení vztahů s významnými donátory, na kterých je organizace závislá.
- Zajištění efektivního nakládání se svěřenými finančními prostředky (pod tímto je možné si představit také jednoduché záležitosti jako průzkum trhu při nákupu atd.)

4.1.1 FINANČNÍ ZDROJE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

**Finanční
zdroje
NNO**

Nestátní neziskové organizace jsou financovány z veřejných anebo soukromých zdrojů (obr. č. 10). V případě veřejných zdrojů jsou financovány především z veřejných rozpočtů (státní rozpočet, krajské rozpočty, obecní rozpočty a státní fondy), **v účetnictví se pak nazývají dotace**.

Soukromé zdroje financování poskytují nadace a nadační fondy, soukromí dárci. Dalšími zdroji mohou být členské příspěvky, prodej výrobků a služeb a také alternativní zdroje příjmů jako jsou příjmy ze sociálního podnikání či crowdfundingu. Dary od soukromých dárců včetně finančních prostředků poskytnutých nadací či z nadačních fondů se při účtování účtují jako dary, členské příspěvky se účtují jako členské příspěvky a ostatní zdroje většinou na jako tržby z prodeje výrobků a služeb nebo ostatní výnosy.

Veřejné zdroje	Soukromé zdroje
<ul style="list-style-type: none">• příslušná ministerstva• úřady práce• kraje• obce• fondy Evropské unie• atd.	<ul style="list-style-type: none">• nadace a nadační fondy• soukromí dárci• členské příspěvky• prodej výrobků a služeb• crowdfunding• sociální podnikání• atd.

Obrázek 10: Příklady zdrojů financování neziskových organizací

DEFINICE



Crowdfunding je způsob financování projektů. Větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce. Crowdfundingem mohou být financovány zajímavé projekty, produkty či společnosti. Tyto projekty nemusí být ale pouze neziskového charakteru. Způsob financování probíhá většinou prostřednictvím internetu.

Crowdfunding má několik typů, které se rozlišují podle odměny, kterou přispívatelé za svůj příspěvek získají:

- charitativní,
- odměnový,
- dluhový,
- podílový.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – CROWDFUNDINGOVÉ PLATFORMY A PROJEKTY



Mezi nejznámější crowdfundingové platformy patří například Kickstarst, Indiegogo, GoFundMe, v České republice pak Startovač, Hithit atd.

Velmi významným charitativním crowdfundingovým projektem je projekt PATRON, který pomáhá od roku 2017 zdravotně a sociálně znevýhodněným dětem z celé České republiky prostřednictvím online sbírek na www.patrondeti.cz. Sběrka je prováděna vždy na konkrétní potřebu a spadá do jedné ze 4 kategorií pomoci: sportovní a vzdělávací pomůcky pro dítě, zájmové a vzdělávací aktivity, zdravotní pomoc nebo pomoc rodině s dětmi v nouzi. Tento projekt je zaštiťován Nadací Sirius.

Nestátní neziskové organizace se značně spoléhají na financování především z veřejných rozpočtů – evropských, národních, regionálních a obecních. Samozřejmě to sebou přináší značnou nevýhodu ve formě závislosti těchto organizací na veřejné podpoře. Pro nestátní neziskové organizace je pak zásadní, aby dokázaly své zdroje diverzifikovat a jejich existence nezávisela pouze na jednom zdroji.

Nestátní neziskové organizace často zahajují vlastní podnikání, aby finančně podpořily svoji neziskovou činnost. Toto podnikání má velký význam pro jejich budoucí udržitelnost. Takzvané samofinancování nestátních neziskových organizací zahrnuje několik základních činností, jako jsou pronájem, prodej výrobků a služeb, investice atd. Některé z nich jsou omezené finanční částkou, jiné výší rizika.

Nestátní neziskové organizace musí svoji podnikatelskou činnost vždy vykonávat na základě patřičného oprávnění (většinou živnostenského) a v souladu se svojí právní formou (např.: spolky, nadace či nadační fondy smějí podnikatelskou činnost vykonávat pouze v rámci své vedlejší činnosti viz. kapitola 1.3 Druhy nestátních neziskových organizací).

4.1.2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Nestátní nezisková organizace plánuje jednak rozpočet celé organizace, a jednak rozpočty jednotlivých projektů (Bergerová, 2013). Dále plánuje očekávané výše výnosů a nákladů (příjmů či výdajů).

Do finančního plánování také spadá kontrola cash-flow³. Žádná nestátní nezisková organizace nemá totiž takové štěstí, aby 1. ledna získala všechny potřebné finanční prostředky na celý rok své činnosti, ale mnoho finančních prostředků získává průběžně, proto musí finančně plánovat, ve kterém období bude mít volné finanční prostředky na určité druhy nákladů.

Mezi hlavní *zásady finančního plánování* lze zařadit (Růčková, 2010, s. 87):

- úplnost,
- systematičnost,
- přehlednost,
- periodičnost
- a flexibilitu.

³ Cash-flow neboli peněžní tok se projevuje jako příliv (inflow) nebo odliv (outflow) peněžních prostředků v souvislosti s peněžními transakcemi s vnějšími subjekty. Za peněžní toky jsou považovány příjmy a výdaje peněžních prostředků. Po přičtení všech příjmů k počátečnímu stavu peněžních prostředků a po odečtení všech výdajů vznikne konečný stav peněžních prostředků (Grünwald a Holečková, 2007).

Z *časového hlediska* se finanční plánování dělí na (Šedivý a Mendlíková, 2017, s. 87):

- Dlouhodobé finanční plánování (více než 3 roky) – to je v nestátním neziskovém sektoru reálně využíváno velmi málo. Většina nestátních neziskových organizací nemá kapacity pro jeho správné zpracování, to ovšem neznamená, že není důležité.
- Krátkodobé finanční plánování, kterým je plánována běžná provozní činnost organizace.

Finanční plánování má několik *forem*:

- Rozvaha – stanovuje požadavky na majetek a potřebu finančních zdrojů.
- Výkaz zisku a ztrát – stanovuje plán nákladů a výnosů.
- Cash-flow – stanovuje plán výdajů a příjmů.

Formy finančního plánování

DLOUHODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Dlouhodobý finanční plán sestavují nestátní neziskové organizace zpravidla na dobu 3 až 5 let. Měl by obsahovat předvídání vnějších faktorů (příležitostí a hrozeb), plánování zdrojů příjmů a jejich využití při naplňování poslání organizace.

Dlouhodobé finanční plánování

Po každém roku by mělo být plánované období posunuto o 1 rok. Přitom je finanční plán přizpůsobován vývoji vnějšího okolí a aktuální situaci v organizaci. Pokud nedojde k naplnění dlouhodobého finančního plánu, tak to může být způsobeno jednak nedostatečnou výkonností organizace, a jednak známkou toho, že předpoklady ve strategickém plánu nebyly reálné.

Nestátní neziskový sektor je ovšem daleko proměnlivější než sektor ziskový a je ovlivňován obrovským množstvím faktorů, proto zde dochází k častějším odchylkám od stanoveného plánu, i tak má ale při řízení nestátních neziskových organizací své nenahraditelné místo.

KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Krátkodobý finanční plán nestátní neziskové organizace sestavují na období 1 roku. Konkretizuje záměry pro daný rok stanovené v dlouhodobém finančním plánu a je jeho součástí.

Krátkodobé finanční plánování

Výhodou krátkodobého plánování je jeho přesnost, čím je kratší období pro stanovení plánu, tím je menší riziko chyby v odhadu vývoje vnějšího okolí a podmínek uvnitř organizace.

V krátkodobém plánování jsou plánovány především náklady, výnosy a zisk, které organizace očekává v tomto období. U krátkodobých plánů dochází k jejich průběžné aktualizaci, podle aktuální finanční situace, kdy organizace získává finanční prostředky na svou činnost průběžně po celý rok (to je způsobeno různými termíny vyhlášení dotačních řízení, ze kterých jsou neziskové organizace financovány).



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Nastudujte si základní pojmy finančního řízení z publikace Manažerská ekonomika (Synek a kol., 2011), a to konkrétně majetková a kapitálová výstavba podniku, výnosy, náklady, výsledek hospodaření a cash-flow. U nákladů a výnosů uveďte 2-3 příklady. Znalost této problematiky bude kontrolována na seminářích.

4.1.3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Finanční řízení je v nestátní neziskové organizaci prováděno buď s finančním manažerem, nebo bez něj. Zda má organizace finančního manažera závisí především na její velikosti.

Ve finančním řízení je ale nezbytné:

- specifikovat činnosti, které spadají do oblasti finančního řízení,
- popsat jednotlivé procesy finančního řízení,
- definovat pravomoci jednotlivých zaměstnanců
- a definovat odpovědnost jednotlivých zaměstnanců.

Činnosti finančního řízení

Finanční řízení se skládá z různých činností, které se prolínají. Patří mezi ně (Bergerová, 2013):

- tvorba rozpočtů,
- fundraising,
- investování,
- řízení cash-flow,
- marketing a prodej,
- účetnictví,
- kontrolování (audit).



DEFINICE FUNDRAISING

Ve spojení s nestátními neziskovými organizacemi bývá často používáno slovo fundraising. Fundraising je činnost, která vede k získávání finančních či jiných prostředků pro veřejně prospěšné organizace. Fundraiser oslovuje jak jednotlivce, tak firmy, nadace, nadační fondy, obce, kraje, orgány EU atd. V rámci fundraisingu je také možné pořádat benefiční akce, prodávat určité výrobky nebo služby.

Rozdíl mezi fundraiserem a finančním manažerem/ekonomem nestátní neziskové organizace spočívá v šířce zaměření, kdy fundraisingová činnost spadá často do náplně práce finančního manažera/ekonomy organizace.

4.1.4 TVORBA ROZPOČTU

Rozpočet patří k hlavním nástrojům operativního finančního řízení, kterými se tvoří finanční plán. Rozpočet nestátní neziskové organizace odpovídá na otázku, kolik finančních prostředků bude nezisková organizace potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů bude tyto finanční prostředky získávat.

Správné vypracování rozpočtu vyžaduje zapojení řídicích pracovníků všech stupňů, jejich vzájemnou spolupráci a koordinaci a sladění jejich úsilí ve vztahu k poslání organizace.

K tvorbě rozpočtu je možné přistupovat pomocí několika metod (Bergerová, 2013):

- Rozpočet se tvoří na základě výsledků organizace v minulých letech.
- Rozpočet se tvoří výhradně na základě plánu činností na plánované období.
- Kombinace prvních dvou metod. Část rozpočtu je stanovena podle první metody, část rozpočtu například pro novou činnost je stanovena podle metody druhotné.

*Metody
pro tvorbu
rozpočtů*

Neziskové organizace rozdělují rozpočet podle zdrojů financování nebo realizovaných projektů. Zdroj financování většinou odpovídá realizovanému projektu. Vše je nutné účetně zachytit využitím například středisek a zakázek v účetnictví, neboť většina donátorů chce, aby se o jimi financovaných projektech účtovalo zvlášť na podúčtech (příklad rozpočtu je uveden v případové studii, rozpočet je pak rozčleněn podle jednotlivých zdrojů financování).

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ROZPOČET



Tabulka č. 5 představuje jednoduchý návrh rozpočtu, který zachycuje přehled plánovaných výnosů a nákladů. Na straně výnosů se jedná o provozní dotace, dary, tržby z vlastní činnosti a ostatní výnosy. Provozní dotace mohou být poskytnuty například z Ministerstva práce a sociálních věcí na provoz sociální rehabilitace. Dary od nadací či nadačních fondů mohou být tvořeny darem od Nadace OKD například na vědecký kroužek pro děti. Dary od soukromých osob jsou dary od jakýchkoliv fyzických osob, které chtějí danou organizaci podporovat (může se jednat i o dary získané crowdfundingem). Tržby z vlastní činnosti může získat například prodejem výrobků ze sociálního podniku a v ostatních výnosech mohou být promítnuty například přijaté úroky.

Na druhé straně stojí náklady, kdy organizace při tvorbě rozpočtu plánuje, především výši osobních nákladů, odpisů, spotřebu energií, spotřebu materiálu a ostatní náklady

Tabulka 5 Jednoduchý návrh rozpočtu NNO v tis. Kč

Výnosy celkem	2360
provozní dotace	1500
dary od nadací a nadačních fondů	400
dary od soukromých osob	150
tržby z vlastní činnosti	300
ostatní výnosy	10
Náklady celkem	2360
osobní náklady	1800
odpisy	0
energie	400
spotřeba materiálu	100
ostatní náklady	60

Podrobnost jednotlivých položek rozpočtu se může lišit, vždy záleží na velikosti a potřebách nestátní neziskové organizace.

NÁKLADY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Náklady mohou být rozděleny podle účetních tříd, ale v praxi se většinou setkáváme s trochu odlišným dělením. Náklady jsou rozdělovány s ohledem na donátory nejčastěji na:

**Druhy
nákladů**

- materiálové náklady (kancelářský, spotřební, zdravotní atd.),
- spotřeba energií (elektřina, plyn, voda, pohonné hmoty),
- nákup služeb (telefon, internet, nájemné, poštovné, revize, opravy atd.),
- osobní náklady (mzdy zaměstnanců, ostatní osobní náklady, zdravotní a sociální pojištění, zákonné pojištění odpovědnosti),
- odpisy,
- ostatní náklady (mimořádné, finanční, daň z příjmů atd.)

Může docházet i k jinému dělení nákladů, vždy záleží na donátorech. Tyto náklady, nemusí přesně kopírovat dělení podle účetní osnovy.

VÝNOSY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Výnosy jsou finanční prostředky, které nestátní nezisková organizace získala nebo musí získat, aby zabezpečila činnost a splnila tak své cíle a poslání. Odhadování výnosové stránky rozpočtu je složitější u nestátních neziskových organizací než u klasických firem. Pro nestátní neziskové organizace neplatí tržní zákonitosti, které umožňují klasickým firmám určitými metodami výpočet, například budoucích tržeb a zisku. Nestátní neziskové

organizace jsou závislé především na typech výnosů, které nelze s velkou jistotou odhadnout (dotace, dary). Výnosy jsou stejně jako náklady plánovány v programovém rozpočtu podle středisek či projektů.

Mezi **základní druhy výnosů** nestátních neziskových organizací patří (Bergová, 2013):

- vlastní výnosy (výnosy z prodeje služeb, které poskytuje, z prodeje výrobků, z pronájmu vlastního majetku atd.),
- dotace – dotace získávají NNO od příslušných ministerstev, státních fondů a agentur, krajů nebo obcí, dále mohou dotace získat z Evropských fondů, které jsou ale většinou administrovány příslušným ministerstvem,
- dary – jedná se o dary od firemních nebo individuálních dárců a dále dary nadací a nadačních fondů,
- veřejné sbírky – formálně se jedná o dar, ale jeho získání je podmíněno dodržením zákona o veřejných sbírkách,
- členské příspěvky,
- finanční výnosy (přijaté úroky),
- ostatní mimořádné výnosy.

Druhy výnosů

4.1.5 AUDIT NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Účetní audit nestátních neziskových organizací, vede k větší transparentnosti nestátních neziskových organizací a spadá do činností finančního řízení. Nestátní neziskové organizace mohou provádět audit buď dobrovolně, nebo podle zákona.

Povinnost auditu

Podle aktuálně platné legislativy, která je uvedena níže v závislosti na právní popobě nestátní neziskové organizace, podléhají povinnému auditu účetní závěrky a výroční zprávy tyto nestátní neziskové organizace:

- **nadace**, jejichž nadační kapitál nebo obrat, převýšil 5 mil. Kč, nebo pokud se podle účetní závěrky rozhoduje o zvýšení či snížení nadačního kapitálu nebo o přeměně právní formy nadace (§ 341 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník),
- **ústav**, pokud jeho čistý obrat přesáhl 10 mil. Kč za uplynulý rok nebo pokud to ukládá zakladatelské právní jednání nebo statut (§ 415 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník),
- **obecně prospěšná společnost**, která přesáhla obrat 10 mil. Kč za uplynulý rok nebo která byla příjemce dotací nebo jiných příjmů ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce, popřípadě z rozpočtu jiného územního orgánu nebo od státního

fondu, které přesáhly v účetním období, ve kterém je sestavována účetní závěrka, 1 mil. Kč (§19 zákona č. 248/2002 Sb., o obecně prospěšných společnostech),

- **účelová sdružení církví**, které přesáhly čistý obrát 10 mil. Kč (§ 16 a odst. 5 zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností).

Spolky nemají povinnost auditu účetní závěrky, která by vyplývala z jejich základní právní úpravy. S novelou zákona o účetnictví, která vešla v platnost 1. ledna 2016 ovšem začala platit povinnost auditu účetní závěrky a výroční zprávy neziskových organizací, které za dvě po sobě jdoucí účetní období překročí dvě ze tří v zákoně uvedených kritérií (§ 20 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví):

- roční úhrn čistého obrátu byl vyšší než 80 mil. Kč,
- aktiva netto organizace, byla vyšší než 40 mil. Kč,
- průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období organizace přesahoval 50.

Při splnění alespoň dvou těchto podmínek, mohou auditu podléhat i nestátní neziskové organizace, kterým to jejich základní právní předpis nenařizuje.

SANKCE ZA NESPLNĚNÍ POVINNOSTI AUDITU

Sankce za nesplnění povinnosti auditu

Sankce za nesplnění povinnosti auditu jsou pro nestátní neziskové organizace stejné jako u obchodních společností, bez rozdílu toho podle, kterého zákona tato povinnost vznikla. Sankce za nesplnění auditu je upravena zákonem č. 563/1991 Sb. zákon o účetnictví, § 37 až § 37ab.

Výše sankce za nesplnění povinnosti auditu může být uložena finančním úřadem až do výše 3 % hodnoty aktiv celkem (netto aktiv). Účetní závěrka nestátní neziskové organizace musí být ověřena auditorem do 6 měsíců od rozvahového dne (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 358), což kopíruje termín pro sestavení výroční zprávy, jejíž součástí musí být i zpráva auditora k účetní závěrce (pokud je audit závěrky povinný), zpravidla tak bývá do 30.6. Následně je nutné výroční zprávu obsahující účetní závěrku a výrok auditora zveřejnit ve veřejném rejstříku (www.justice.cz).



NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

V příští části této kapitoly se seznámíte s problematikou darů a realizací veřejných sbírek.

4.2 Dary a veřejné sbírky

Zdroje financování nestátní neziskové organizace jsou veřejné nebo soukromé. Veřejné financování je prováděno na základě dotací, které si donátor smluvně ošetří, aby vše probíhalo v mezích zákona. Soukromé financování nestátních neziskových organizací probíhá buď ve formě darů, nebo vlastní podnikatelské činnosti.

Samotnou podnikatelskou činnost pak musí nestátní neziskové organizace vykonávat na základě platného živnostenského oprávnění nebo jiného povolení. Poslední možností, jak získat finanční prostředky jsou dary.

Dary získávají nestátní neziskové organizace buď od firemních či individuálních dárců nebo od nadací a nadačních fondů. Nadace a nadační fondy stejně jako poskytovatelé dotací si poskytnutí daru správně smluvně ošetří, nestátní nezisková organizace musí legislativně ošetřit pouze dary od firemních či individuálních dárců. Tyto dary může získat buď na základě darování, nebo na základě konání veřejné sbírky. Zatímco zákon o účetnictví obě tyto položky účtuje na jeden účet, z právního hlediska je nutné je rozlišovat.

**Dary
a veřejné
sbírky**

Dary, ať už od drobných dárců, či velkých firem nebo nadací upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Oproti tomu veřejné sbírky je nutné realizovat v souladu se zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V následující části budou vysvětleny základní rozdíly a požadavky, aby nestátní nezisková organizace mohla tyto finanční prostředky získat.

4.2.1 DAROVÁNÍ

Dar je možné definovat jako bezplatný převod vlastnického práva k věci nebo závazek bezplatného převodu vlastnického práva k věci (§2055, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů).

Darování je možné provést na základě ústní dohody nebo darovací smlouvy. U vyšších finančních částek je pro všechny zúčastněné strany vhodnější sepsání písemné darovací smlouvy, a to z důvodu jednak transparentnosti, a jednak pro potřeby finančního úřadu.

NÁLEŽITOSTI DAROVACÍ SMLOUVY

Každá darovací smlouva musí obsahovat následující náležitosti:

- Musí být uvedeno, že se jedná o **dohodu o předmětu darování**.
- Předmět daru musí být přesně **specifikován**.
 - Je možné darovat věc – široké pojetí (věci movité i nemovité, majetková práva, hmotné či nehmotné, jiné majetkové hodnoty, ...).
- **Bezplatnost** – obdarovaný může spolu s darem splnit příkaz nebo nějakou povinnost, ale nesmí to být plnění majetkové povahy dárce. Především je zde nutné rozlišovat darovací smlouvu od smlouvy sponzorské neboli smlouvě o reklamě.

**Náležitosti
darovací
smlouvy**

- **Dobrovolnost** – darování není plnění právní povinnosti.
- **Převod vlastnictví předmětu darování** – musí zde být prokázán úmysl jedné strany dar předat a druhé strany dar přijmout.



PRO ZÁJEMCE – VÝHODY DAROVÁNÍ

Dárcovství je možné charakterizovat jako určitý projev solidarity. Poskytovat dary na základě darovací smlouvy mohou jak fyzické, tak právnické osoby, kdy se může jednat o:

- jednotlivce (individuální dárci),
- nadace a nadační fondy,
- firemní dárci (sociálně odpovědné podniky).

Zatímco individuální dárci jsou motivováni především touhou pomáhat potřebným, tak firemní dárcovství je často motivováno firemním prospěchem, dobrou reklamou, možností zviditelnění se či jako nástroj public relations.

Ať už je motivace jakákoliv tak fyzické i právnické osoby mohou díky poskytnutým darům snížit výši daně z příjmů, podle zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Takový dar musí být realizován na základě písemné darovací smlouvy. Obdarované nestátní neziskové organizace získávají dar na realizaci činností v oblasti vědy a vzdělání, kulturu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární nebo tělovýchovné.

ÚSKALÍ DAROVACÍ SMLOUVY

Na co si musí dát nezisková organizace pozor při uzavírání darovací smlouvy:

- **Forma** – lze uzavřít ústně i písemně, ale písemná forma je vždy vyžadována u:
 - **darovací věci zapsané do veřejného seznamu** (nemovitosti, ochranné známky, obchodní podíly apod.),
 - **nedojde-li k odevzdání věci zároveň s projevem vůle darovat a přijmout dar** (vyloučena povinnost dárce platit při prodlení úrok z prodlení, obdarovaný tak bude oprávněn požadovat jen samotný dar – tento postup lépe odpovídá povaze darovací smlouvy jako smlouvy bezúplatné).

Úskali
darovací
smlouvy

4.2.2 VEŘEJNÉ SBÍRKY

Ačkoliv sebou pořádání veřejných sbírek přináší vysoké administrativní náklady, tak je v České republice pořádáno více než 1400 veřejných sbírek ročně.

Za veřejnou sbírku je považováno získávání a shromažďování dobrovolných peněžních příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochranu kulturních památek, tradic nebo životního prostředí.

Aby mohla nezisková organizace pořádat veřejnou sbírku, musí si zajistit potřebné povolení. Osvědčení o tom, že sbírku lze konat vydává příslušný krajský úřad podle adresy sídla neziskové organizace. Konání sbírky je nutno oznámit příslušnému úřadu nejpozději do 30 dnů před zahájením sbírky (výjimečně lze i později).

ZÁKLADNÍ NÁLEŽITOSTI ZÍSKÁNÍ POVOLENÍ K VEŘEJNÉ SBÍRCE

- Písemné oznámení o konání veřejné sbírky.
- Vzor sběrací listiny, koná-li se sbírka sběracími listinami.
- Souhlas Ministerstva zahraničních věcí s konáním sbírky, má-li být výtěžek sbírky použit v zahraničí.
- Potvrzení příslušných úřadů, která nejsou starší než 30 dnů, o tom, že právnická osoba nemá splatný daňový nedoplatek, a o tom, že nemá splatný nedoplatek na pojistném na penále na veřejné zdravotní pojištění, na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a na příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.
- Čestné prohlášení o tom, že nedošlo ke vstupu do likvidace, že na základě insolvenčního návrhu této právnické osoby neprobíhá insolvenční řízení, v němž je řešen úpadek nebo hrozící úpadek nebo že nebylo rozhodnuto o jejím úpadku anebo na ni nebyla vyhlášena nucená správa.
- Čestné prohlášení o tom, zda fyzická osoba oprávněná jednat ve věci sbírky jménem právnické osoby se v posledních 3 letech před podáním oznámení zdržovala či nezdržovala nepřetržitě déle než 3 měsíce mimo území České republiky.

ZPŮSOBY PROVÁDĚNÍ VEŘEJNÉ SBÍRKY

Veřejnou sbírku je možné provádět pouze na základě některého z níže uvedených způsobů:

**Způsoby
provádění
veřejné
sbírky**

- Shromažďování příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu, zřízeném pro tento účel u banky, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky.
- Sběracími listinami, které musí být vydány jen v jednom originále. Dále musí být očíslovány a podepsány statutárními orgány a orazítkovány. Navíc musí obsahovat jméno pořadatele, účel sbírky, označení úřadu a datum, kdy byla sbírka ohlášena, území, kde se sbírka provádí a označení osoby, která je pověřena prováděním sbírky.
- Při pořádání veřejné sbírky pokladničkami, musí pořadatel obecnímu úřadu, v jehož obvodu budou pokladničky umístěny, oznámit jejich počet

a umístění, nebo oznámit, že pokladničky budou přenosné. Pořadatel je rovněž povinen zajistit pokladničky proti odcizení a zabezpečit je proti neoprávněnému otevření. Pokladničku nelze otevřít na konci sbírky jen tak. Pořadatel smí pokladničku otevřít pouze za přítomnosti alespoň dvou svých oprávněných zástupců a pracovníka obecního úřadu. O tom, kolik finančních prostředků bylo v pokladničce, učiní přítomní zápis a stvrdí jej svými podpisy.

- Prodejem předmětů, jestliže je peněžní příspěvek zahrnut v jejich ceně.
- Prodejem vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení a jiné všeobecně přístupné akce pořádané za účelem získání příspěvku, jestliže je příspěvek zahrnut v ceně vstupenek.
- Dárcovskými textovými zprávami prostřednictvím telekomunikačního koncového zařízení.
- Složením hotovosti do pokladny zřízené neziskovou organizací.
- Jiným způsobem, než jsou výše uvedené (krajský úřad způsob posoudí z hlediska transparentnosti získávání příspěvků do sbírky a zabezpečení jejich využití).

PRŮBĚH SBÍRKY

Sbírka je prováděna na zvláštní bankovní účet pro každou sbírku zvlášť (nevztahuje se na sbírky konané výlučně prostřednictvím pokladniček nebo sběracích listin po dobu nejvýše 3 měsíců).

Průběh sbírky

Je nezbytné, aby nezisková organizace účtovala o nákladech, výnosech, aktivech a pasivech jednotlivých sbírek tak, aby prokázala soulad účetních záznamů s vyúčtováním sbírky.

Celkové vyúčtování sbírky musí nezisková organizace předložit do 3 měsíců ode dne ukončení sbírky krajskému úřadu. Zároveň se předkládají sběrací listiny, včetně potvrzení obecního úřadu o počtu ověřených sběracích listin, nebo jiné doklady o hrubém výtěžku sbírky v závislosti na způsobu jejího konání a doklady o nákladech spojených s jejím konáním.

VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH PROSTŘEDKŮ

Čistý výtěžek sbírky musí právnická osoba nebo ten, v jehož prospěch byla sbírka konána, použít výhradně ke stanovenému účelu sbírky.

Krajský úřad, který konání sbírky neziskové organizaci povolil, je oprávněn požadovat po tom, v jehož prospěch byla sbírka konána, aby prokázal, zda jakým způsobem byl využit čistý výtěžek sbírky.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL – VEŘEJNÉ SBÍRKY



Nalezněte na internetu veřejnou sbírku, která byla realizována. Popište organizaci, která ji realizovala, na co měla být použita.

Úkol bude kontrolován na semináři.

4.2.3 FINANČNÍ ZDROJE DARY

Finanční zdroje, které získávají nestátní neziskové organizace z darů poskytnutých na základě darovací smlouvy a darů získaných z veřejných sbírek, jsou účtovány na položky dary a osvobozeny od daní z příjmů.

Oba dva typy darů musí být použity na realizaci charitativních projektů, vědu, vzdělání, kulturu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické či na projekty sportovní.

Základní rozdíl spočívá v jejich získávání. Dary, které nestátní nezisková organizace přijímá na základě darovací smlouvy, se řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Dary, které nestátní nezisková organizace získává prostřednictvím realizace veřejné sbírky, upravuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

OTÁZKY



- 1) **Finanční zdroje NNO se dělí na**
 - a) veřejné a soukromé
 - b) hlavní a vedlejší
 - c) podnikatelské a nepodnikatelské
- 2) **Mezi soukromé zdroje nepatří**
 - a) dotace
 - b) dary
 - c) tržby z prodeje výrobků a služeb
- 3) **Crowdfunding**
 - a) je druh podnikatelské činnosti
 - b) je způsob financování projektů
 - c) používá se pouze pro financování charitativních projektů
- 4) **Mezi hlavní zásady finančního plánování nepatří:**
 - a) systematicčnost
 - b) periodičnost
 - c) nepřesnost

5) NNO vytváří dlouhodobé plány

- a) maximálně na 2 roky
- b) na dobu 3-5 let
- c) nepotřebují vytvářet dlouhodobé plány

6) Mezi činnosti finančního řízení nepatří

- a) BOZP
- b) tvorba rozpočtů
- c) účetnictví

7) Darovací smlouva

- a) musí být vždy uzavřena písemně
- b) je korektnější, když je uzavřena písemně
- c) poukazuje obdarovanému dar, který pokud není předán při podpisu darovací smlouvy, tak není právně vymahatelný – zde je uplatňován princip dobrovolnosti daru

8) Veřejné sbírky

- a) mohou NNO organizovat bez povolení
- b) jsou pouze vybírání peněz na veřejném prostranství
- c) se řídí zákonem č. 117/2001 Sb., zákon o veřejných sbírkách

9) Veřejné sbírky

- a) musí mít zvláštní bankovní účet
- b) není třeba, aby NNO účtovala o nákladech a výnosech jednotlivých veřejných sbírek
- c) celkové vyúčtování sbírky musí být provedeno do 12 měsíců od ukončení sbírky

10) Fundraising

- a) je pojem pro vyúčtování projektů
- b) půjčka pro NNO
- c) získávání finančních či jiných prostředků pro veřejně prospěšné organizace



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se seznámili se základy finančního řízení nestátních neziskových organizací. Dokážete vyjmenovat základní finanční zdroje nestátních neziskových organizací a rozdělit je na veřejné a soukromé. Víte, proč je důležité finanční plánování a co obnáší tvorba rozpočtů a audit nestátní neziskové organizace. Dokážete rozlišit získávání darů na základě darovací smlouvy od získávání darů prostřednictvím veřejných sbírek.



ODPOVĚDI

- 1) a, 2) a, 3) b, 4) c, 5) b, 6) a, 7) b, 8) c, 9) a, 10) c

5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte s personální řízením v nestátních neziskových organizacích. Pochopíte důležitost vedení a řízení lidí. Budete znát základní personální činnosti jako jsou získávání, výběr a přijímání pracovníků, zaměstnání vybraného pracovníka na pracovní poměr a na dohody konané mimo pracovní poměr, odpovědnost zaměstnance za škodu a ukončení pracovního poměru. Pochopíte, proč je důležitá správná adaptace nového pracovníka, a jak je hodnotit a motivovat. V závěrečné části této kapitoly se seznámíte s problematikou dobrovolnictví. Budete vědět, proč nestátní neziskové organizace využívají pro naplňování svého poslání právě dobrovolníky.

CÍLE KAPITOLY



- Zjistíte, proč je důležité správné vedení a řízení v nestátní neziskové organizaci.
- Budete znát základní personální činnosti.
- Pochopíte význam dobrovolnictví a dokážete ho rozlišovat na dobrovolnictví podle zákona a mimo něj.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Ke studiu budete potřebovat asi 240 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Vedení a řízení lidí, personální činnosti, získávání, výběr a přijímání pracovníků, pracovní poměr, dohody konané mimo pracovní poměr, odpovědnost zaměstnance za škodu, ukončení pracovního poměru, adaptace nových pracovníků, hodnocení, motivace a odměňování pracovníků, dobrovolnictví.

Personální řízení je rovněž nedílnou součástí řízení strategického. Personální řízení v nestátních neziskových organizacích se v mnohém podobá způsobu řízení lidí v malých a středních firmách. Malou organizaci Koubek (2015, s 13) definuje jako takovou, která „nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky.“

Jednotlivé personální činnosti mohou být realizovány několika osobami. Může to být statutární orgán nestátní neziskové organizace, který provádí i jednotlivé personální činnosti. Může se také jednat i o některého ze zaměstnanců, potom jsou to jsou nejčastěji vedoucí zaměstnanci. Personální řízení v malých a středních organizacích je často redukováno pouze na činnosti nutně nezbytné pro organizaci, u nestátních neziskových organizací tomu je tomu ve většině případů stejně.

5.1 Vedení a řízení lidí

Peter Drucker ve svých Výzvách managementu pro 21. století říká: „Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést.“ (2001, s. 28). Svě tvrzení odůvodňuje tím, že stále více vzrůstá počet „pracovníků disponujících znalostmi“, kteří nechtějí být řízeni, ale vedeni.

5.1.1 VEDOUcí NESTáTní NEZISKOVé ORGANIZACE

Je mnoho způsobů, jak se vedoucí nestátní neziskové organizace může své role ujmout. Podle Plamínka (2007) můžeme rozlišit tři základní typy vedení:

- **Autokratický**, tzv. „vůdce“ vydává příkazy svým podřízeným a nedává prostor k diskusi či návrhům alternativních řešení. Dobrou službu tento přístup vedení v neziskové organizaci vykonává při úkolech, které se týkají krizového řízení nebo speciálních postupů.
- **Liberální** – vedoucí neziskové organizace se zde naopak snaží motivovat své podřízené k samostatné práci.
- **Demokratický** přístup je kompromisem mezi oběma uváděnými přístupy. Vedoucí neziskové organizace nejenže motivuje své podřízené, ale nechávají si prostor pro koordinaci a možnost zásahu do práce svých podřízených, pokud je to potřeba.

Vedoucí
neziskové
organizace

5.1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Mezi základní personální činnosti, se kterými se nestátní nezisková organizace potýká, jsou (Bergerová, 2013, s. 53-54):

- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců nebo dobrovolníků,
- adaptace nových zaměstnanců a dobrovolníků,
- hodnocení a motivace zaměstnanců a dobrovolníků,

Základní
personální
činnosti

- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a dobrovolníků
- a v neposlední řadě ukončování pracovního poměru zaměstnanců.

Většina nestátních neziskových organizací nedisponuje takovým množstvím zaměstnanců, aby si mohla dovolit mít vlastního člověka v oblasti personálního řízení. Dochází tak k tomu, že jednotlivé části personální činnosti jsou v rukou několika osob, kdy každá osoba je odpovědná za něco jiného. Například výběr zaměstnanců je v gesci vedoucího nestátní neziskové organizace, odměňování a vzdělávání v rukou ekonoma a administrativu s tím spojenou má na starosti účetní organizace. Také se může stát, že se všechno smrskne dohromady a všechny tyto úkoly převezme pouze vedoucí organizace, protože tam nikdo další prostě není.

ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Otázka, kterou si každý vedoucí zaměstnanec každé neziskové organizace klade je:

- kolik potřebuje pracovníků,
- na jaké pozice,
- kde je najde
- a z čeho je zaplatí?

Vedoucí zaměstnanec musí zhodnotit dosavadní činnosti organizace spolu se strategickými cíli, kterých by chtěla nestátní nezisková organizace dosáhnout. Z toho by mu mělo vyplynout, kolik bude potřebovat pracovníků a na jaké pracovní pozice. Dále musí tyto pozice přesně definovat, aby byla jasná pracovní náplň a časový fond, ve kterém je zaměstnanec potřeba.

Nakonec se musí zamyslet nad tím, jestli je schopen nového zaměstnance také zaplatit. Zodpovězení této otázky často vede k redukci navržených zaměstnanců a slučování pracovních pozic. Nestátní neziskové organizace mají tu výhodu, že při správném poslání organizace a také správné propagaci tohoto poslání jsou schopny nalákat dobrovolníky nebo některé pracovníky, kteří by v komerční sféře požadovali vyšší finanční ohodnocení, za menší mzdu.

Nestátní nezisková organizace má několik možností, jakým způsobem hledat zaměstnance, a to:

- personální agentura,
- absolventi,
- úřad práce,
- webové portály neziskových organizací aj.

První možností je oslovení **personální agentury**, jakožto profesionálů. Dobré personální agentury jsou schopny najít opravdu vhodného uchazeče s požadovanou praxí. Tato možnost se ale kvůli finanční nákladnosti nejeví pro nestátní neziskové organizace příliš reálně, pokud personální agentura tuto službu neposkytuje nestátní neziskové organizaci

zdarma v návaznosti na projekty spojené s dobrovolnickými či projekty společenské odpovědnosti.

Velmi často nestátní neziskové organizace volí **absolventy**, které oslovují přímo na školách, ať už středních, vyšších odborných či vysokých. Zde využívají možnosti vyvěšení nabídky volných míst či svých osobních kontaktů s pedagogy, kteří jim mohou vhodného kandidáta přímo doporučit. Absolventi mají dvě výhody, a to jednak kvůli jejich nižší finanční náročnosti na mzdové ohodnocení a jednak pro svou tvárnost.

Nenákladná varianta, jak oslovit široké spektrum uchazečů, je využití možnosti bezplatné inzerce na stránkách **úřadu práce**, kterou často sledují i potencionální uchazeči, kteří nezaměstnaní nejsou, nebo tyto informace přebírají na své webové portály personální agentury a nestátní nezisková organizace pak není nucena platit za inzerci volných míst. Pracovníci úřadu práce jsou také schopni poslat do nestátní neziskové organizace některého ze svých uchazečů, ne vždy, je ale tento uchazeč vhodný. Výhody takového uchazeče mohou spočívat v tom, že je schopen nastoupit okamžitě a v některých případech je možné získat na takového zaměstnance finanční dotaci na úhradu mzdových nákladů na prvních několik měsíců.

Další, rozhodně ne poslední, ale v této části vysvětlenou možností je využití **portálů vybraných nestátních neziskových organizací**, které inzerují volná místa v neziskovém sektoru. Jedná se o webové portály jako jsou Neziskovky.cz, Portál Helpnet.cz, Econnect a další. Pochopitelně za základ se dá považovat umístění volné pracovní nabídky na webové stránky organizace, která pracovníka shání, poptává.

ZAMĚSTNÁNÍ VYBRANÉHO UCHAZEČE

Pokud si nestátní nezisková organizace vybere vhodného uchazeče a přijme ho do zaměstnání, tak získá tento člověk „závislou práci“.

Závislá práce je upravena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a má následující znaky:

- vztah nadřízenosti a podřízenosti,
- zaměstnanec pracuje zaměstnavatelskými pracovními nástroji a materiálem,
- zaměstnanec pracuje na pracovišti zaměstnavatele,
- vystupuje jménem zaměstnavatele,
- dostává pravidelné a stejné odměny,
- stanovená pracovní doba zaměstnavatelem,
- odpovědnost za škodu zaměstnavateli.

Závislá práce musí být vykonávána za mzdu nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.

Pokud jsou tyto podmínky splněny, a se zaměstnancem není sepsána pracovní smlouva, dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti, a pracovník vykonává činnost pro zaměstnavatele na základě živnostenského oprávnění, může se jednat o tzv. švarcsystém.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Švarcsystém je možné definovat jako výkon závislé práce mimo pracovní vztah. Tedy situace, kdy uzavře zaměstnavatel smlouvu s OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) v rámci obchodněprávního vztahu, přestože jde o závislou činnost (Čachtická, 2012).

Jaké se sebou švarcsystém přináší rizika pro zaměstnavatele? Jedná se především o nelegální práci zaměstnance, daňový postih, trestně právní postih nebo také pozdější nároky zaměstnanců například na dovolenou.

Příklady závislé a nezávislé činnosti:

- Typicky nezávislá činnost je např.: soudní exekutor, notář, komplexní výrobní činnosti, určité typy obchodních činností, velká realitní kancelář.
- Typicky závislá činnost je například pokladní v supermarketu.
- Existují také činnosti „obojetné“ povahy jako je zedník, svobodná povolání asistentní činnost, účetní či kadeřník.

Zaměstnavatel se vždy musí řídit tím, zda OSVČ při vykonávání práce nejeví znaky závislé činnosti, pak by bylo nutné sepsat pracovní smlouvu nebo alespoň jednu z dohod konaných mimo pracovní poměr. Samozřejmě, pro zaměstnavatele je často výhodnější uzavřít s OSVČ obchodní smlouvu než pracovní poměr, zaměstnavatel tak šetří náklady za odvody na sociálním a zdravotním pojištění, nemusí řešit rozvázání pracovního poměru, pokud zaměstnanec již nepotřebuje atd.

Pokud se tedy zaměstnavatel rozhodne zaměstnance zaměstnat, uzavře s ním pracovně právní vztah.

PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAH

Vznikem pracovně právního vztahu se vytvoří dva subjekty, zaměstnanec, který vykonává práci a je podřízen zaměstnavateli, jako druhý subjekt, který mu práci přiděluje.

Pracovně právní vztah může mít podobu:

- pracovního poměru,
- nebo dohody konané mimo pracovní poměr, kdy rozlišujeme mezi dohodou o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti.

*Podoba
pracovně
právního
vztahu*

ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE

Pokud se nestátní nezisková organizace rozhodne někoho zaměstnat má stejné povinnosti jako všechny ostatní firmy. Mezi základní povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci podle §38 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, patří:

- přidělovat práci,
- platit za vykonanou práci,
- vytvářet vhodné podmínky pro výkon práce,
- a nediskriminovat zaměstnance.

ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE

Mezi základní povinnosti zaměstnance vůči zaměstnavateli podle §38 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, patří:

- řádně odvádět svou práci,
- plnit pokyny nadřízených,
- řádně hospodařit se svěřenými prostředky a nejednat v rozporu se zájmy zaměstnavatele.

PRACOVNÍ SMLOUVA

Pracovní smlouva

Aby byl pracovně právní vztah mezi zaměstnavatelem, a zaměstnancem platný je třeba sepsat písemně pracovní smlouvu. Pracovní smlouva má povinné náležitosti, které nesmí být opomenuty (§34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů):

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Dále je zaměstnavatel povinen zaměstnance informovat o:

- názvu a sídlu zaměstnavatele,
- bližším označení druhu a místa výkonu práce,
- dovolené,
- výpovědní době,
- týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- mzdě,
- kolektivní smlouvě.

V pracovní smlouvě nebo v jiném písemném dokumentu je možné se zaměstnancem uzavřít **zkušební dobu**. Maximální délka zkušební doby je 3 měsíce (6 měsíců u vedoucích zaměstnanců) a nesmí být delší než polovina sjednané doby pracovního poměru (§35 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Zkušební doba

Zkušební dobu je nutné sjednat nejpozději v den nástupu do práce. Ve zkušební době pak může, ať už zaměstnanec nebo zaměstnavatel zrušit pracovní poměr okamžitě a bez

uvedení důvodu. Toto zrušení musí mít vždy písemnou formu a pracovní poměr končí doručením tohoto zrušení, popřípadě později dohodnou-li se na tom zaměstnavatel se zaměstnancem.

PRACOVNÍ POMĚR NA DOBU URČITOU

Většina nestátních neziskových organizací se potýká s problémem s financováním. Je financována většinou z grantů či dotací, které jsou často udělovány na rok nebo dva, a po jejich skončení nezisková organizace nemá jistotu, že je znovu obdrží.

V případě nezískání dostatečných finančních prostředků je nucena ukončit pracovní poměr s některými zaměstnanci. Velkým problémem může být to, jedná-li se o zaměstnance s pracovní smlouvou na dobu neurčitou, se kterým se musí rozloučit s tříměsíčním odstupným (§52 a §67 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Několik vyplacených odstupných může být pro nestátní neziskovou organizaci likvidační. Jako velmi vhodné řešení tohoto problému se jeví uzavírání pracovních smluv na dobu určitou, to ovšem se sebou ovšem přináší jisté zásady a náležitosti.

PODMÍNKY PRACOVNÍHO POMĚRU NA DOBU URČITOU

Takový pracovní poměr může být uzavřen nejdéle na **tři roky** a může být pouze **dvakrát prodloužen**, délka prodloužení není rozhodující (§39 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Podmínky uzavření pracovního poměru na dobu určitou

Pokud zaměstnavatel prodlouží zaměstnanci smlouvu nad zákonem povolený limit, dává zaměstnanci právo na to, aby zaměstnavateli oznámil, že se tento poměr mění na **dobu neurčitou**.

Dále existuje výjimka podle §39 odst. 4, zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, pro **práce zvláštní povahy**. Jsou-li u zaměstnavatele dány vážné provozní důvody nebo důvody spočívající ve zvláštní povaze práce, na jejichž základě nelze na zaměstnavateli spravedlivě požadovat, aby zaměstnanci, který má tuto práci vykonávat, navrhl založení pracovního poměru na dobu neurčitou. Zde je typické financování na základě ročních nebo víceletých projektů. Při uplatnění této výjimky by se ovšem měla nestátní nezisková organizace poradit s právníkem nebo alespoň s inspektorátem práce, zda se opravdu jedná o práci zvláštní povahy.

DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR

V neziskovém sektoru jsou velmi často využívány dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to především kvůli jejich flexibilitě (§§74-77 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

**Dohoda o
provedení
práce**

Dohoda o provedení práce

Může být uzavřena nejvýše na 300 hodin za kalendářní rok a všechny dohody o provedení práce zaměstnance u jednoho zaměstnavatele se sčítají.

Dohoda o provedení práce je zdaňována buď 15 % srážkovou daní (v případě, že poplatník nemá u zaměstnavatele podepsané prohlášení k dani) nebo odvodem zálohy na daň (v případě podepsaného prohlášení k dani po odečtení slev, v případě, že odměna je za měsíc vyšší než 10 000 Kč automaticky). Pokud měsíční odměna za dohodu o provedení práce není vyšší než 10 000 Kč, neodvádí zaměstnavatel ani zaměstnanec žádné sociální ani zdravotní pojištění.

**Dohoda o
pracovní
činnosti**

Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti může být delší než 300 hodin za rok, ale nesmí přesáhnout v průměru 20 hodin týdně.

Stejně jako dohoda o provedení práce se uzavírá na dobu určitou.

Zásady pro odvody sociálního a zdravotního pojištění jsou u dohody o pracovní činnosti trochu složitější. Když je měsíční hrubá odměna z dohody o pracovní činnosti nižší než dva a půl tisíce korun, neodvádí se z ní zdravotní pojištění. Když měsíční odměna dosáhne alespoň dvou a půl tisíc, zdravotní pojištění se z ní odvede stejně jako z běžného pracovního poměru.

U sociálního pojištění nejde jen o skutečnou hrubou měsíční odměnu, ale také o odměnu sjednanou v dohodě o pracovní činnosti, když sjednaná nebo skutečná odměna dosáhne alespoň dvou a půl tisíc korun, sociální pojištění se z ní hradí. A to i v měsíci, kdy je reálný výdělek z nějakého důvodu nižší.

- Dohody o pracovní činnosti u jednoho zaměstnavatele se vždy sčítají.
- Danění dohody o pracovní činnosti se provádí do 2500 Kč srážkovou daní nad 2500 Kč odvodem patnáctiprocentní zálohové daně.

Společné znaky dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti

- Obě dohody je možné zrušit dohodou nebo jednostranně s 15denní výpovědní lhůtou.
- Okamžité zrušení je možné aplikovat v zákonem předvídaných případech.
- Není možné uzavřít zkušební dobu.
- Vždy je nutné uzavřít je písemně.

ODPOVĚDNOST ZAMĚSTNANCE ZA ŠKODU

**Odpověd-
nost za-
městnance
za škodu**

Každý zaměstnanec by měl pracovat, tak by svému zaměstnavateli nezpůsobil škodu, ale i k takové situaci může dojít a zaměstnavatel má právo po tomto zaměstnanci škodu vymáhat.

Pokud zaměstnanec zavíní škodu porušením povinností tak podle §257 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů:

- náhrada škody je limitována čtyřapůlnásobku průměrného měsíčního výdělku,
- pokud k tomu dojde úmyslně, v opilosti nebo pod vlivem drogy je náhrada vůči zaměstnavateli bez omezení odpovědnosti,
- pokud se navíc jednalo o úmysl zaměstnance zavinit zaměstnavateli škodu je povinen mu navíc nahradit i ušlý zisk.

Zaměstnanec je také povinen odvrátit hrozící škodu, pokud se tomu tak nestane, může zaměstnavatel po zaměstnanci vymáhat náhradu škody ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku (§258 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Zaměstnavatel má také právo sepsat se zaměstnancem odpovědnosti za svěřené hodnoty neboli za ztrátu svěřených věcí, pokud tomu tak je, zaměstnanec má povinnost nahradit škodu v plné výši.

UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Ani u nestátní neziskové organizace není ukončení pracovního poměru se zaměstnancem nic výjimečného a většinou ani nic příjemného. Realita přináší velké množství situací, kdy je zaměstnanec v organizaci nespokojen nebo naopak vedoucí pracovník není spokojen se zaměstnancem. Například zaměstnanec před veřejností a klienty snižuje práci vedení nestátní neziskové organizace, negativně ovlivňuje své kolegy, a tím může docházet k ohrožení dobrého jména organizace a ke zhoršení atmosféry na pracovišti.

Velmi častým důvodem je pak také to, že nestátní nezisková organizace nezískala dostatek finančních prostředků, aby si mohla zaměstnance ponechat. Vlastní způsoby ukončení pracovního poměru jsou přesně dány, a to podle §50 a §52 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Může tak k tomu dojít:

- oboustrannou dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby určité,
- smrtí zaměstnance,
- v případě zaměstnání cizinců vyhoštěním nebo uplynutím platnosti povolení k pobytu.

Způsoby ukončení pracovního poměru se zaměstnancem



PRO ZÁJEMCE

Smlouva o výkonu funkce

Smlouva o výkonu funkce není smlouvou typovou, nýbrž má povahu smlouvy nepojmenované dle § 1746 odst. 2 občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů. Ačkoliv se jedná o smlouvu nejčastěji používanou pro statutární orgány obchodních organizací, tak i v neziskovém sektoru má důležité místo.

S ředitelem ústavu nebo obecně prospěšné společnosti nesmí být uzavřena pracovní smlouva na pozici ředitele, ale musí s ním být uzavřena smlouva o výkonu funkce. Je ovšem možné s ředitelem ústavu uzavřít pracovní smlouvu na jinou pracovní činnost například na pozici projektového manažera.

Často se také smlouva o výkonu funkce uzavírá s ředitelem nadace nebo nadačního fondu, je-li zároveň členem správní rady.

INSPEKTORÁT PRÁCE NEROZLIŠUJE

Kontrolu nad dodržováním pracovně právních vztahů má Státní úřad inspekce práce. Je řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí. Mezi jeho základní úkoly patří kontroly firem a poradenská, konzultační a osvětová činnost. Činnost Úřadu a inspektorátů se řídí zákonem č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

Tento úřad při kontrole a pokutování nerozlišuje mezi nestátními neziskovými organizacemi a firmami. Pokud nestátní nezisková organizace postupuje protiprávně, tak nese stejné následky své činnosti jako obchodní korporace.

5.1.3 ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

„Lidé jsou zdrojem, nikoli pouhým nákladem.“ (Drucker, 2006, s. 167). Proto, aby bylo možné tento zdroj dobře využít, je důležité klást důraz také na adaptaci nových pracovníků v nastání neziskové organizace a jejími dalšími zaměstnanci, dobrovolníky i klienty.

**Adaptace
pracov-
níků**

Adaptace nového zaměstnance začíná již samotnou přípravou kolektivu na nového zaměstnance, kdy by se stávající zaměstnanci, kteří budou s novým pracovníkem spolupracovat, o jeho příchodu měli dozvědět dříve než v den nástupu.

Začleňování nového pracovníka do týmu má na starosti zkušený či služebně starší zaměstnanec, na kterého se nový zaměstnanec obrací s dotazy nebo s žádostí o pomoc.

V konečné fázi je nutné vyhodnotit samotnou adaptaci, jak adaptace proběhla, jaké poznatky má nový zaměstnanec o organizaci i o své práci, jestli se změnil jeho představy o organizaci, jestli se mu podařilo splynout s kolektivem a jak se cítí být zapojen do života organizace.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Problémy s adaptací

Pokud se nově nastoupenému zaměstnanci v nestátní neziskové organizaci nikdo nevěnuje, tak rychle ztrácí motivaci k práci. Problémy s adaptací nových pracovníků mohou také nastat v případě, že s adaptací nového pracovníka pomáhá pracovník nestátní neziskové organizace, který se ucházel o pracovní pozici, na kterou nový pracovník nastoupil.

5.1.4 HODNOCENÍ, MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Dobře nastavený systém hodnocení pracovníků má své místo nejen v ziskovém sektoru, ale také v tom neziskovém. Tento systém, pokud je kvalitně připravený, tak přináší zisk všem – zaměstnancům, nestátní neziskové organizaci i jejím klientům. Spokojený zaměstnanec odvádí lepší pracovní výkony než zaměstnanec nespokojený a neuvažuje o změně práce. Také zaměstnavatel je raději, pokud jsou pracovní úkoly dobře splněny a nemusí uvažovat o výměně zaměstnance, která je vždy náročná, a to především kvůli potřebě nového zaškolení.

Aby tato oboustranná spokojenost mohla trvat co nejdéle, je nutné, aby spolu zaměstnanec a zaměstnavatel pravidelně komunikovali (alespoň v pozici nadřízený a podřízený, není vždy nutné, aby ředitel organizace, pokud se jedná o větší organizaci, prováděl hodnotící pohovory se všemi zaměstnanci). Může se tak předejít pozdějším nedorozuměním či konfliktům.

MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Odměňování zaměstnanců upravuje zákoník práce (§§109-144 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Při odměňování dochází ke kombinaci finančního i nefinančního odměňování. Základní finanční odměnou je mzda, příplatky a odměny. Nefinanční odměnou je pak například pochvala, povýšení atd.

Odměňování zaměstnanců

Neziskový sektor se často potýká s nedostatkem finančních prostředků, proto zde nefinanční odměňování hraje významnou úlohu. Právě dobře stimulované nefinanční odměny mohou správně motivovat zaměstnance.

Samozřejmě každého zaměstnance motivuje jiný benefit, proto je důležité, aby docházelo k co nejvíce individuálnímu přístupu při odměňování zaměstnanců. Úkolem vedoucího je zjistit, co nejvíce motivuje jeho podřízené k odvádění kvalitní práce.

Dobře motivovaný zaměstnanec má mnoho předností (Šedivý a Mendlíková, 2017, s. 91-103) jako:

- je iniciativní,
- dobře pracuje pro nestátní neziskovou organizaci,
- je ochoten se zlepšovat ve své práci,
- aktivně se podílí na řešení problému,
- je ochoten se podílet na změnách.

Motivace nefinančními benefity

Nefinanční benefity

Zaměstnance je možné kromě peněz motivovat následujícími nefinančními benefity (Šedivý a Mendlíková, 2017, s. 91-103):

- úprava pracovní doby (kratší pracovní doba, částečná práce z domova, zajištění hlídání dětí atd.)
- dobrý kolektiv,
- dobře nastavené vnitřní procesy, jasná pravidla práce, odměňování i sankcionování, pravidla a možnosti kariérního růstu,
- dobře prováděné hodnocení, zpětná vazba,
- pravidelné pochvaly a hodnocení,
- vzdělávání, pracovní i osobní rozvoj, koučování, práce s mentorem nebo supervize,
- samostatná práce, možnost návrhu změn, podílení se na rozvoji organizace,
- osobní a pracovní vzor vedoucího neziskové organizace, s kterým se zaměstnanci identifikují.

5.1.5 DOBROVOLNICTVÍ

Nestátní neziskové organizace často využívají pro svoji činnost bezplatné práce dobrovolníků. Většina dobrovolníků funguje zapojením se do činnosti organizace (formální dobrovolnictví), mnozí lidé se ale zapojují do činností ve prospěch ostatních méně formálně, ať už jednotlivě, nebo jako součást skupiny.

Neformální dobrovolníci jsou pak obtížně zjistitelní, a proto nebývají zahrnováni do výzkumu a statistik zabývajících se dobrovolnictvím.

DEFINICE



Podle Tošnera a Sozanské (2006, s. 35) je dobrovolník: „... člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“

V praxi se rozlišují **dva typy dobrovolné práce**:

- dobrovolná práce, kterou upravuje zákon o dobrovolnické službě (zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů),
- dobrovolná práce mimo režim zákona o dobrovolnické službě.

*Formální
a neformální
dobrovolnictví*

MOTIVACE K DOBROVOLNICTVÍ

Na základě výzkumu dárcovství a dobrovolnictví, který realizovaly v letech 1999 a 2000 v České republice Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS), Agentura neziskového sektoru (AG-NES) a Agentura STEM ve spolupráci s nadací VIA a občanským sdružením HESTIA (Sozanská a Tošner, 2006), byly stanoveny tři základní motivace k dobrovolnictví, a to:

- **Motivace nerozvinutá** – je omezena na soubor pilířů, které budují prostor pro rozhodování dobrovolníků. Mezi budované pilíře patří přesvědčení o smysluplnosti dobrovolnické aktivity, důvěra v organizaci, pro kterou je dobrovolnická činnost vykonávána, a pocit, že díky dobrovolnictví se podílí na šíření správné věci.
- **Motivace reciproční** – spojení vlastního prospěchu dobrovolníka a dobra pro druhé.
- **Motivace normativní nebo konvenční** – lidé, kteří se stali dobrovolníky z důvodu buď morálních hodnot a norem svého nejbližšího okolí nebo neformálních pravidel chování ve společnosti.

Podle autorů (Sozanská a Tošner, 2006) se motivace prolínají, ale u konkrétních osob může dominovat jen některá z nich.

Dalším autorem, který se zabýval motivací lidí k dobrovolnictví je Rochester, který předpokládá, že motivace dobrovolníků vychází ze směsice altruismu, tedy obohacení pro druhé, a vlastního zájmu. Tuto kombinaci je možné rozdělit na vnitřní a vnější motivaci (in Frič a Pospíšilová, 2010).



PŘÍPADOVÁ STUDIE

V České republice mezi nejrozšířenější a nestarší organizace spojené s dobrovolnictvím patří:

- sbory dobrovolných hasičů,
- Český červený kříž,
- neziskové organizace působící v oblasti sociálních či zdravotních služeb,
- turistické a okrašlovací spolky,
- spolky, sdružení a humanitární organizace, které se věnují pomoci lidem – seniorům, zdravotně postiženým, nebo sociálně slabším,
- organizace zaměřené na práci s dětmi a mládeží,
- různé tělovýchovné jednoty.

Mezi novější, ale také velmi rozšířené organizace spojené s dobrovolnictvím patří:

- spolky ochránců přírody, jejichž členové se bez nároku na odměnu podílejí na ochraně přírody.

Relativně novou formu dobrovolnictví představují **krátkodobé dobrovolnické projekty**, známé jako **workcampy**.



PRO ZÁJEMCE

Workcamp je krátkodobý tuzemský či mezinárodní dobrovolnický projekt, zpravidla v délce dvou týdnů. Prostřednictvím workcampů jsou podporovány veřejně prospěšné projekty neziskových organizací, obcí a dalších subjektů.

V České republice se pořádáním workcampů zabývají organizace, jako jsou například INDEX-SDA, z.s., Tamjdem, o.p.s., Duha, o.s. atd.

DOBROVOLNICTVÍ PODLE ZÁKONA

Dobrovolník v akreditované organizaci

Dobrovolnictví upravuje zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve změně pozdějších předpisů. Zákon neupravuje dobrovolnictví jako celek, ale pouze vymezuje dobrovolnickou službu, která je státem podporována.

Dobrovolníci mohou podle §115 odst. 2 zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, působit v sociálních službách, kde je ovšem vycházeno z toho, že se jedná o tzv. akreditovaného dobrovolníka, který působí na základě zákona o dobrovolnické službě. Je zde rozlišováno mezi vysílající a přijímající organizací.

Vysílající organizace je veřejně prospěšná právnická osoba, která má svoje sídlo v České republice. Tato organizace dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje pro výkon dobrovolnické služby a uzavírá s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby.

Oproti tomu přijímající organizace může být buď veřejně prospěšná právnická osoba, nebo také fyzická osoba, pro jejíž potřebu dobrovolník pracuje.

Zákon o dobrovolnické službě rozděluje dobrovolnictví na krátkodobé a dlouhodobé. Za krátkodobou dobrovolnickou službu je pak většinou považována pomoc při zajištění jednorázových akcí různých organizací. Délka trvání dobrovolnické služby v tomto případě nepřesahuje tři měsíce. Za dlouhodobou dobrovolnickou službu je označováno dobrovolnictví v minimální délce tří měsíců, které samozřejmě může trvat i několik let. Tento typ dobrovolnictví je více chráněn zákonem a také má větší podporu ze strany státu.

VÝHODY DOBROVOLNICTVÍ V AKREDITOVANÉ ORGANIZACI

Pokud se rozhodne dobrovolník vykonávat svou činnost v akreditované organizaci, tak má pro dobrovolníka i akreditovanou organizaci určité výhody (§§8-11, zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů):

- Dobrovolníci v akreditované organizaci mají smluvně zajištěné postavení.
- Dobrovolníci jsou pojištěni proti škodám na zdraví a majetku, které vzniknou jim osobně, nebo které by mohli neúmyslně způsobit dalším osobám.
- Dobrovolník má s výkonem dobrovolnické činnosti minimální finanční náklady – vysílající organizace může hradit stravné, ubytování, cestovné atd.
- Dobrovolníci mají nárok na poskytnutí kvalitní přípravy k výkonu dobrovolnické činnosti a na poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pomůcek.
- Akreditované vysílající organizace mohou získat od ministerstev různé dotace na dobrovolnickou službu.

POVINNOSTI DOBROVOLNÍKA

Ačkoliv dobrovolník pracuje zdarma a ze své vlastní vůle, tak dobrovolnická činnost se pojí také s určitými povinnostmi jako jsou (§5 zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů):

- Dodržovat zákon o dobrovolnické službě a podmínky výkonu dobrovolnické činnosti, které si dohodnul s vysílající organizací ve smlouvě.
- Absolvovat přípravu k dobrovolnické činnosti, kterou vykonává pro nestátní neziskovou organizaci.

*Povinnosti
dobrovol-
níka*

- Pokud je to nutné, tak musí dobrovolník předložit výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce, potvrzení o zdravotním stavu dobrovolníka ne starší než 3 měsíce a jiné doklady podle požadavků vysílající neziskové organizace a povahy dobrovolnické služby.
- Plnit úkoly, ke kterým se dobrovolník zavázal.
- Dodržovat mlčenlivost vůči vysílající neziskové organizaci i vůči jejím klientům.
- Ztotožnit se s posláním nestátní neziskové organizace, pro kterou dobrovolník svou činnost vykonává.

DOBROVOLNÍCI PRACUJÍCÍ MIMO REŽIM SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Dobrovolnictví je možné také vykonávat mimo režim sociálních služeb. Takové dobrovolnictví není založeno smluvním vztahem, i tak z něho ale plynou pro dobrovolníka určité povinnosti, které ale nejsou právně vymahatelné.

Dobrovolník by měl:

- splnit úkoly, ke kterým se zavázal,
- být spolehlivý,
- dodržovat mlčenlivost,
- nezneužívat projevené důvěry,
- požádat o pomoc, pokud by ji při své činnosti potřeboval,
- znát a brát na vědomí své limity,
- být „týmovým hráčem“,
- ztotožnit se s posláním organizace, pro kterou dobrovolnickou činnost vykonává.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – DOBROVOLNICTVÍ V ORGANIZACI ADRA ČR

Jak funguje dobrovolnictví v mezinárodní humanitární organizaci ADRA ČR

Posláním dobrovolnických center ADRA v České republice je propojovat svět lidí, kteří chtějí pomáhat, se světem lidí, kteří pomoc potřebují. Nestátní nezisková organizace ADRA usiluje o to, aby každý člověk, který se ocitne ve složité životní situaci, nezůstal sám, ale měl možnost získat lidskou podporu dobrovolníka.

KDO MŮŽE BÝT DOBROVOLNÍKEM?

Dobrovolníkem se může stát osoba starší 15 let, v některých dobrovolnických programech (u pacientů v nemocnici, u dětí či jako dobrovolník v domácnosti) je potřebný věk nad 18 let. Dobrovolník je člověk, který se rozhodl věnovat svůj čas, své znalosti a dovednosti ve prospěch druhých, a to bez nároku na finanční odměnu.

Důležité je vědět, že dobrovolník nenahrazuje pečovatelské či sociální služby, nenahrazuje činnost zaměstnanců v daném zařízení. Dobrovolník je pouze společníkem, kamarádem, který tráví svůj volný čas s klientem.

CO MUSÍ SPLNIT?

Zájemce o dobrovolnictví musí absolvovat vstupní školení, kde se dozví základní informace o humanitární organizaci ADRA, dále o činnosti dobrovolnických center. Jsou mu představeny konkrétní dobrovolnické programy, ve kterých by mohl působit. Důležitou součástí školení jsou také práva a povinnosti dobrovolníka, návod, jak nejlépe navázat komunikaci s klientem, vysvětlení potřebných pojmů a nastínění první návštěvy u klienta.

Po školení musí dobrovolník dodat čistý výpis z Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce a dále doklad o zdravotní způsobilosti ne starší než 3 měsíce. Náklady spojené s vyřizováním těchto dokumentů mu jsou organizací proplaceny na základě dokladu o zaplacení (toto je hrazeno z dotací Ministerstva vnitra a Ministerstva zdravotnictví ČR).

Následně zájemce prochází výběrovým pohovorem v dané přijímající organizaci, ve které chce působit. Výběrového pohovoru je přítomna tzv. kontaktní osoba (zástupce dané přijímající organizace – sociální pracovník, vrchní sestra apod.), koordinátor dobrovolníků a samotný dobrovolník. Na výběrovém pohovoru se mimo jiné domlouvají časové možnosti dobrovolníka, který den v týdnu může do zařízení docházet apod. Jen ve výjimečných případech není dobrovolník přijat, a to převážně z důvodů, že mu nevyhovuje cílová skupina (pak přechází do jiného zařízení) anebo není důvěryhodným kandidátem, ale tyto případy se stávají velmi zřídka.

Po výběrovém pohovoru, kdy je dobrovolník do zařízení přijat, uzavírá smlouvu o Dobrovolnické činnosti, na základě, které je pojištěn. Toto pojištění se vztahuje na výkon dobrovolnické činnosti a platí v době, kdy se nachází v zařízení či v domácnosti, pokud se jedná o program „Dobrovolníci domů“. S tímto souvisí nutnost zapisovat svou přítomnost do docházkové knihy v přijímajícím zařízení či domácnosti.

JEDNÁ SE O DOBROVOLNICTVÍ PODLE ZÁKONA

Činnost Dobrovolnických center ADRA se řídí zákonem č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů. Všechny dobrovolnické programy jsou akreditovány Ministerstvem vnitra ČR.

JAKÉ MAJÍ ČINNOSTI PRO DOBROVOLNÍKY

Dobrovolník si sám dle svých časových možností nastavuje, jak často může ke klientovi docházet a také na jak dlouhou dobu, samozřejmě s ohledem na provoz daného zařízení (např. v nemocnicích nejsou vhodné dobrovolnické návštěvy v ranních hodinách).

Dobrovolníci tráví čas s klienty nejčastěji povídáním, nasloucháním, ale také čtením, hraním společenských her, procházkami. Pokud dobrovolník hraje na nějaký hudební nástroj, je možno domluvit skupinové zpívání, což je u seniorů a klientů s postižením velmi oblíbená činnost. Někteří dobrovolníci, působící v domovech seniorů či v denních stacionářích, připravují přednášky nebo besedy pro seniory. Jsou to dobrovolníci, kteří hodně cestují, kteří mají zajímavé povolání apod.

Jedná-li se o dobrovolnictví v Charitativních obchůdcích, pak dobrovolníci pomáhají při třídění oblečení, ukládání zboží do regálů, obsluhování zákazníků apod.

JE NUTNÉ ŠKOLIT V BOZP?

Dobrovolníci jsou již na úvodním školení poučeni o dbaní na vlastní bezpečnost při pohybu v přijímajících zařízeních. Kontaktní osoby pak individuálně proškolují dobrovolníky v oblasti BOZP při vstupním (výběrovém) pohovoru.

KOLIK MÁ ADRA DOBROVOLNÍKŮ?

Dobrovolnické centrum ADRA Havířov vysílá dobrovolníky na území celého okresu Karviná. Má dobrovolnické programy v Karviné, Havířově, Horní Suché, Orlové, Petřvaldu a v Českém Těšíně. Dříve některé dobrovolnické programy patřily pod Dobrovolnické centrum Frýdek – Místek, které bylo založeno jako první Dobrovolnické centrum ADRA v ČR, a to v roce 2004. Postupně rozšiřovalo svou působnost, dobrovolnických programů přibývalo, zvláště ve městech Karviná a Havířov. Brzy nastala potřeba samostatného Dobrovolnického centra v okrese Karviná.

Dne 1. 1. 2013 vzniklo Dobrovolnické centrum ADRA Havířov a v prvním roce svého fungování evidovalo 182 dobrovolníků. Počet dobrovolníků se postupně navyšoval a v roce 2017 se do dobrovolnické činnosti zapojilo již 410 dobrovolníků. Stav k 1. 10. 2018 je 412 dobrovolníků.

JAK DOBROVOLNICKÁ CENTRA ZÍSKÁVAJÍ DOBROVOLNÍKY?

Dobrovolnická centra ADRA si na každý rok stanovují plán dobrovolníků, dle toho je sestavován i rozpočet na daný rok. Dobrovolnické centrum ADRA Havířov každoročně převyšuje celkový plán dobrovolníků, avšak ne všechny dobrovolnické programy jsou optimálně naplněny. Dlouhodobě je nedostatek dobrovolníků u lidí s postižením.

Stejně tak nejsou optimalizovány počty dobrovolníků v jednotlivých městech. Např. ve městě Orlová je stále nízký počet dobrovolníků, zatím se nedaří najít další potenciální dobrovolníky.

Dobrovolnické centrum ADRA Havířov vyhledává dobrovolníky prostřednictvím tisku (články v regionálních novinách – Havířovský či Karvinský deník, Radniční listy, Těšínské

listy apod.), prostřednictvím reportáží v TV (regionální TV Polar či Česká televize), zveřejňováním článků na webových stránkách, na sociálních sítích, výlepem plakátů, reklamou v kinech apod.

NA ZÁVĚR

Nestátní nezisková organizace ADRA ČR se snaží pomáhat lidem, aby ve složitých situacích nezůstali sami. Bez pomoci dobrovolníků by se jí ale nikdy nepodařilo pomáhat v takovém rozsahu v jakém to dělá. Dobrovolníci fungují v organizaci podle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů. Díky tomu organizace může získat finanční prostředky z veřejných zdrojů na úhradu nezbytných nákladů, které jsou s dobrovolníky spojené. Při využívání těchto dobrovolníků, ale musí dbát na dodržování všech legislativních předpisů.

Práce s dobrovolníky je v mnohém obdobná jako práce s vlastními zaměstnanci. Nestátní nezisková organizace, pro kterou vykonávají svoji činnosti musí dbát na to, aby oběma přidělila práci, dbala o jejich bezpečí (dodržování BOZP), pomáhala řešit pracovní úkoly atd.

Rozdíl při práci s dobrovolníky a zaměstnanci je při motivaci. Zaměstnanci nestátní neziskové organizace jsou k vykonávání práce motivováni z určité části mzdou, kterou za tuto práci dostávají. Dobrovolníci v nestátní neziskové organizace ale působí zcela bez nároku na finanční odměnu, takže jejich motivace je jiná. Dobrovolníky motivují faktory jako touha být užitečný, někomu pomoci, získat nové zkušenosti, být mezi lidmi atd. Tošner (2003, s. 5) také uvádí: „že dobrovolník by neměl nahrazovat práci profesionálů a dále že by neměl dělat činnosti, do kterých se nikomu nechce.“ Je tedy velmi důležité, aby nestátní nezisková organizace dokázala najít pro dobrovolníka to správné uplatnění, které bude přínosné pro něho i pro ni.

OTÁZKY



- 1) **Závislá práce má následující znaky**
 - a) vztah nadřízenosti a podřízenosti
 - b) zaměstnanec pracuje se svými pracovními nástroji
 - c) zaměstnanec vystupuje pouze svým jménem
- 2) **Švarcsystém**
 - a) je výkon závislé práce mimo pracovní vztah
 - b) je dohoda konaná mimo pracovní poměr
 - c) je legální
- 3) **Pracovní právní vztah může mít podobu**
 - a) pracovního poměru nebo dohody konané mimo pracovní poměr
 - b) smlouvy o výkonu funkce
 - c) pouze pracovní poměr

- 4) **Se zaměstnancem je možné sjednat zkušební dobu**
 - a) vždy maximálně na 3 měsíce
 - b) u vedoucích pracovníků až na 6 měsíců
 - c) která může být kdykoliv prodloužena
 - 5) **Pracovní poměr na dobu určitou**
 - a) může být uzavřen maximálně na 3 roky a nesmí být prodloužen
 - b) může být uzavřen maximálně na 1 rok a může být třikrát prodloužen
 - c) může být uzavřen maximálně na 3 roky a může být dvakrát prodloužen
 - 6) **Pracovní poměr u zaměstnanců NNO**
 - a) je možné ukončit kdykoliv a bez důvodu
 - b) je možné ukončit pouze na základě důvodů uvedených v zákoníku práce
 - c) se ruší vždy dohodou
 - 7) **Mezi nefinanční benefity nepatří**
 - a) úprava pracovní doby
 - b) práce z domu
 - c) vyplácení peněžních odměn podle výkonu
 - 8) **Dobrovolná práce**
 - a) je upravena zákonem o dobrovolnické službě nebo mimo režim zákona
 - b) je využívána pouze NNO, které působí v sociálních službách
 - c) je pouze krátkodobá
 - 9) **Mezi výhody dobrovolnictví v akreditované organizaci patří**
 - a) minimální mzda
 - b) dobrovolník má nárok na podporu v nemoci
 - c) doba dlouhodobé dobrovolnické služby v průměrné délce min. 20 hodin týdně se započítává jako relevantní doba pro účely důchodového pojištění
 - 10) **Mezi povinnosti dobrovolníka nepatří**
 - a) dodržovat zákon o dobrovolnické službě a podmínky výkonu dobrovolnické činnosti, které si s vysílající organizací dohodl
 - b) plnit úkoly, ke kterým se dobrovolník nezavázal
 - c) dodržovat mlčenlivost vůči vysílající organizaci
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se seznámili s personálním řízením v nestátních neziskových organizacích. Pochopili jste význam vedení a řízení lidí a základních personálních činností, které jsou důležité i pro nestátní neziskové organizace. Znáte problematiku přijímání pracovníků, náležitosti pracovního poměru a dohod konaných mimo pracovní poměr. Chápete, proč je důležitá dobrá motivace a hodnocení pracovníků. V závěru jste se seznámili s dobrovolnictvím. Nestátní neziskové organizace často doplňují chybějící lidské zdroje o dobrovolníky a společnými silami se snaží naplňovat své poslání.

ODPOVĚDI



1) a, 2) a, 3) a, 4) b, 5) c, 6) b, 7) c, 8) a, 9) c, 10) b

6 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se seznámíte s projektovým řízením v nestátních neziskových organizacích. Seznámíte se se všemi fázemi projektového řízení od zahájení projektu až po jeho evaluaci. Evaluaci projektů bude v této kapitole věnována zvláštní pozornost, protože je to pro nestátní neziskové organizace důležitý nástroj, pomocí kterého mohou prezentovat své výsledky veřejnosti. V závěru této kapitoly se seznámíte s pojmem transparentnost nestátních neziskových organizací, jehož význam spočívá v tom, že finančně jsou podporovány projekty nestátních neziskových organizací soukromými nebo veřejnými donátory především ty, jejichž realizátoři jsou zcela transparentní.



CÍLE KAPITOLY

- Seznámíte se všemi fázemi projektového řízení.
 - Pochopíte důležitost evaluace neziskových projektů.
 - Seznámíte se s pojmem transparentnost nestátních neziskových organizací.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

K nastudování textu budete potřebovat zhruba 180 minut.

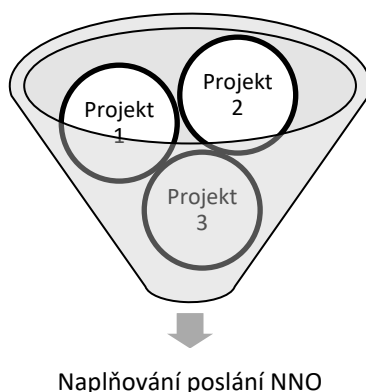


KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Projektové řízení, životní cyklus projektu, fáze řízení projektu, evaluace projektu, SROI, transparentnost NNO.

Většina nestátních neziskových organizací naplňuje své poslání realizací různých činností/projektů (obr. č. 11). Jejich činnost tak funguje na základě řízení různých projektů, které musí po jejich ukončení také evaluovat, ať už pro svoji vlastní potřebu nebo pro do-

nátory. Řízení projektů v sobě zahrnuje zejména činnosti jako získání dostatečného množství finančních prostředků, kontrolu rozpočtu, naplnění cílů projektů a jeho jednotlivých výstupů a výsledků ke spokojenosti všech zúčastněných stran a také jejich evaluaci.



Obrázek 11 Naplnění poslání NNO

Transparentnost nestátních neziskových organizací je důležitá pro získávání dalších finančních zdrojů na realizaci neziskových projektů. Donátoři ve většině případů požadují po nestátních neziskových organizacích, které chtějí získat jejich finanční prostředky na svoje projekty, dodržování alespoň základních principů transparentnosti, jako jsou například zveřejňování všech povinných dokumentů ve veřejném rejstříku nebo fungující webové stránky atd.

6.1 Projektové řízení

Projektové řízení se využívá v různé míře v celé řadě organizací, neziskové organizace nevyjímaje. Pro nestátní neziskové organizace je charakteristické, že jsou většinou řízeny formou procesů (projektů) s omezenou dobou trvání a s dočasným přidělením zdrojů, a to jak lidských, materiálních či finančních.

Projektové řízení

Úkolem většiny vedoucích nestátních neziskových organizací je kromě řízení organizace jako celku, řídit také jednotlivé projekty. Míra, s jakou musí vedoucí pracovník participovat na jednotlivých projektech, závisí především na velikosti nestátní neziskové organizace. Zatímco v malé organizaci je opravdu řídí, ve velkých nestátních neziskových organizacích spíše kontroluje činnosti jednotlivých vedoucích projektů. Pro vedoucího nestátní neziskové organizace (ředitele, předsedu správní rady atd.) je proto důležité umět efektivně tyto projekty řídit.

DEFINICE



„Projektové řízení je používání znalostí, dovedností, metod a nástrojů k tomu, aby byly projekty úspěšné.“ (Doležal a Krátký, 2017, s. 17)

Projektové řízení nestátních neziskových organizací spočívá v navržení projektu, získání potřebných finančních nebo materiálových prostředků, zajištění lidských zdrojů na jeho realizaci, jeho samotná realizace, ukončení a v neposlední řadě také evaluace.

Nestátní nezisková organizace, její vedoucí i ostatní pracovníci si před každou realizací projektu musí projít několik základních otázek:

- Má smysl projekt realizovat?
 - Je projekt přínosný pro organizaci?
 - Je projekt přínosný pro cílovou skupinu?
 - Je projekt přínosný vůbec pro někoho?
- Pokud ano, jak ho bude nestátní nezisková organizace realizovat?
 - V projektové fázi si pracovníci neziskové organizace musí zodpovědět následující otázky:
 - Je postupováno podle plánu?
 - Pokud tomu tak není, jak bude tento problém řešen, pokud to tedy je problém?
 - V po projektové fázi pracovníci nestátní neziskové organizace hodnotí následující skutečnosti:
 - Povedlo se zrealizovat vše, co bylo naplánováno?
 - Co bude na projekt navazovat a jak?

Jednotlivé projekty, které jsou realizovány nestátními neziskovými organizacemi, jsou různé, proto každý projekt má jiný životní cyklus.

6.1.1 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Fáze řízení projektu

Řízení projektů v nestátních neziskových organizacích je možné rozdělit do pěti fází, a to na zahájení projektu, příprava a plánování projektu, realizace, ukončení a evaluaci (obr. č. 12).



Obrázek 12 Fáze řízení projektu

ZAHÁJENÍ PROJEKTU

Zahájením projektu není myšleno jeho okamžité spuštění, ale vytvoření samotné myšlenky, kterou je nutné dále projednat a schválit zadání projektu. Zadání projektu dává odpovědi na otázky (Doležal a Krátký, 2017, s. 47-58):

Zahájení projektu

- co je cílem projektu,
- proč je důležité projekt realizovat (komu tím prospěje),
- co bude v rámci projektu realizováno,
- jaká jsou časové a finanční potřeby projektu.

Nestátní neziskové organizace v této části začnou přemýšlet nejen o samotném vzniku projektu, ale také o tom, kdo jej bude financovat.

PŘÍPRAVA A PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

V rámci fáze plánování projektu dochází k detailnímu popisu tohoto, co bude v projektu realizováno, kdy a jaké lidské, finanční a další zdroje budou potřeba k dosažení cíle, a kde je organizace získá. Do této části by se mělo zapojit co nejvíce pracovníků, kteří se budou podílet na samotné realizaci projektu. V rámci plánování projektu je plánován (Doležal a Krátký, 2017, s. 82):

Příprava a plánování

- rozsah projektu – co bude v projektu realizováno,
- realizace projektu – jak bude daný projekt realizován, jaké činnosti proběhnou a jaké finanční zdroje na to budou potřeba, jaký bude časový harmonogram.

Po ukončení fáze přípravy projektu se nestátní neziskové organizace začnou obracet na potenciální donátory, kterým je daný projekt představen (jeho rozsah, personální zajištění, finanční náklady, časový harmonogram atd.). Tím začíná neustálý boj nestátních neziskových organizací o získání finančních prostředků na realizaci neziskových projektů.

Velmi často dochází k tomu, že nestátní neziskové organizace dokonce zahájí realizaci projektu a v jejím průběhu stále shání finanční prostředky na jeho dofinancování. V projektovém managementu je tento trend naprosto nepřijatelný, ale v praxi nestátních neziskových organizací bohužel často nezbytný.

REALIZACE PROJEKTU

Realizace projektu

V případě, že byla nestátní nezisková organizace úspěšná v plánování projektu a podařilo se jí získat finanční podporu, začíná samotná fáze realizace projektu. Zde je třeba dbát na dodržování slíbeného časového harmonogramu, realizovat aktivity tak, jak byly naplánovány v projektové žádosti a dodržovat rozpočet.

Pokud bude potřeba v projektu něco změnit, vždy je lepší dopředu kontaktovat donátora a domluvit se s ním na případných změnách, protože v některých případech donátor tyto změny schvaluje pouze písemně.

Průběh realizace projektu je dobré zdokumentovat, pořizovat fotodokumentaci, případně videa a archivovat dokumenty. Tyto materiály mohou být prospěšné jednak pro vnitřní vyhodnocení projektu, ale především pro správné zpracování průběžných a závěrečných zpráv jednotlivých projektů.

UKONČENÍ PROJEKTU

Ukončení projektu

Ve fázi ukončení projektu dochází k uzavření projektu, a to jak po administrativní, tak i finanční stránce. Téměř vždy je součástí smlouvy o poskytnutí daru od nadací nebo nadačních fondů nebo dotace z veřejných rozpočtů povinnost realizátora projektu dodat v konkrétním termínu závěrečnou, případně také průběžnou zprávu o realizaci projektu.

Podoba závěrečné zprávy je zpravidla dána donátorem. V zásadě je vždy v nich popisován průběh realizace projektu a naplňování cílů, kdy dochází k popisu reálných nákladů spojených s realizací projektu. Někteří donátoři vyžadují vyúčtování všech nákladů spojených s projektem (i takových, které byly hrazeny z jiných zdrojů), jiní ne. Donátoři často chtějí také spolu se závěrečným vyúčtováním zaslat kopie účetních dokladů. U projektu, který je financován z více zdrojů, pak často pracovníci, kteří mají na starosti vyúčtování projektů, mohou sestavovat k jednomu projektu i několik různých závěrečných zpráv.

EVALUACE

Evaluace projektu

Evaluace neboli hodnocení či vyhodnocení projektu, je velmi důležité právě u neziskových projektů. Zde je prostor pro uvedení všech přínosů i záporů projektu a zhodnocení, jak realizace daného projektu pomohla cílové skupině, veřejnosti, organizaci atd.

Donátoři často chtějí vědět, jak byla jejich organizace propagována ve spojení s realizací projektu, zda veřejnost věděla, kdo projekt financoval atd.



NÁMĚT NA TUTORIÁL

Dobré zvládnutí projektového řízení je velmi důležité pro vedoucí pracovníky nestátních neziskových organizací.

Na stránkách seduo.cz absolvujte online kurz „Projektové řízení krok za krokem“, který Vám pomůže správně porozumět problematice projektového řízení. Odkaz na bezplatný on-line kurz: <https://www.seduo.cz/projektove-řízení-krok-za-krokem>. Vaše nově získané znalosti si ověříme na semináři.

6.1.2 PROJEKTOVÝ PLÁN

Projektový plán je možné charakterizovat jako dokument, který definuje, jak je projekt naplánován a jak má jeho realizace probíhat. Základní rozdělení projektových plánů je na investiční a neinvestiční.

Hlavním cílem *investičních plánů* je pořízení investičního majetku. Může se zde jednat o výstavbu nové budovy, rekonstrukce kanceláří nebo nákup investičního majetku (Marek a Kantor, 2007).

Investiční plán

Hlavním cílem *neinvestičních plánů* je určité činnosti, která nespočívá v pořízení investičního majetku. Pořízení majetku může být pouze doprovodnou aktivitou v rámci projektu. Jedná se o tzv. měkké projekty jako je například vzdělávání. Výstupy těchto projektů je možné sledovat již v průběhu realizace projektu.

Neinvestiční plán

6.1.3 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

Každý projekt sebou přináší rizika, které mohou ohrozit úspěšnou realizaci projektu. Proces řízení rizik podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010) je dělen na:

- **Identifikace rizika** – má za cíl odhalit potencionální riziko v projektu. Může se jednat o různá rizika, a to například v harmonogramu, rozpočtu projektu, rozsahu atd.
- **Hodnocení rizika** – riziko je hodnoceno pomocí metod, které se dělí na kvalitativní a kvantitativní.
- **Reakce na riziko** – po hodnocení jednotlivých rizik je nutné zvolit vhodnou strategii (vyhnutí se rizika, monitorování, zmírnění rizika, akceptování nebo přenesení rizika na třetí stranu.
- **Sledování rizik** - monitorování rizik v průběhu realizace projektu je jednou z nezbytných součástí projektového řízení.



NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

V příští části této kapitoly budete seznámeni s evaluací projektů a transparentností nestátních neziskových organizací.

6.2 Evaluace projektů

Evaluace projektů

Evaluace projektů je pro nestátní neziskové organizace velmi důležitá. K první fázi evaluace projektů dochází již při samotném ukončení jednotlivých projektů a závěrečném vyúčtování donátorům, kteří se zajímají o finální náklady projektu, jeho výstupy a výsledky, o dopady na cílovou skupinu, na nestátní neziskovou organizaci, její okolí atd.

Je důležité, aby se nestátní neziskové organizace snažily jít v tomto hodnocení co nejdál. Neohodnotit stroze pouze základní výstupy a výsledky projektu jako například, že se projektu účastnilo 12 osob z cílové skupiny. Toto hodnocení je vhodné rozšířit o další informace, které se dobře prezentují a donátoři je rádi uslyší. Dopady projektu je tak dobré doplnit i o další informace jako jsou například:

- Proč bylo zapojeno těchto 12 osob – jaký byl jejich problém, handicap, jak jim projekt pomohl, jak ovlivnil jejich životní situaci.
- Došlo u některé osoby k trvalé změně (př.: projekt na vzdělávání handicapovaných osob – dopad projektu 12 proškolených osob – naplněny výstupy projektu, pokud jde nestátní nezisková organizace ještě dál, tak dodá, že 6 osob si dokázalo díky realizaci projektu najít práci, změnil se jejich status z nezaměstnaného na zaměstnaného).
- Dokázal projekt pozitivně ovlivnit chování účastníků projektu nebo jejich okolí (projekt byl sice realizován na vzdělávání handicapovaných za účelem nalezení práce, ale protože ve školící místnosti byl tříděn odpad, účastníci projektu si přenesli nově získané návyky i domů a začali třídít i tam – pozitivní vedlejší dopad projektu na životní prostředí).
- V poslední době je velmi oblíbené hodnocení, zda měl projekt pozitivní dopad na místní komunitu, zda zapojil do práce také dobrovolníky a co se v komunitě zlepšilo.
- Žádný neziskový projekt by neměl mít negativní dopad na životní prostředí nebo udržitelný růst, nestátní nezisková organizace tak může popsat, že v rámci propagace projektu nedošlo ke zvyšování množství odpadů (vyhne se například propagačním předmětům z plastu nebo jiných problémových materiálů), omezí tisk na minimum nebo alespoň využije recyklovaný papír.

U každého projektu dochází k jinému typu hodnocení a vymezení všech přínosů a pozitivních dopadů. V poslední době se toto hodnocení dostává stále více do popředí a nestátní neziskové organizace, které chtějí uspět v konkurenčním prostředí, musí tento trend následovat a umět dobře prodat, co všechno dobrého za získané finanční prostředky dokázaly.

6.2.1 HODNOCENÍ SOCIÁLNÍCH DOPADŮ PROJEKTU

Sociální dopady projektu je možné hodnotit buď kvalitativně, nebo kvantitativně. Oba dva typy hodnocení jsou důležité.

Zatímco jednotlivé projekty především menšího charakteru je snadné a velmi přínosné hodnotit kvalitativně, tak projekty většího charakteru nebo více projektů dohromady musí být hodnoceny kvantitativně, a to na základě předem stanovených kritérií.

U menších projektů jsou nestátní neziskové organizace schopny jednoduše popsat, co všechno se díky realizaci projektu změnilo, u větších projektů to ale možné není, a tak je nezbytné stanovit předem přesný proces hodnocení.

Příklady kvalitativního hodnocení neziskových projektů byly uvedeny v úvodní části evaluace projektů. Je tu velmi široké spektrum možností, jak popsat všechny kvalitativní přínosy realizovaného projektu. Při hodnocení kvantitativním způsobem je nutné přistupovat k dané problematice více standardizovaně.

*Kvalita-
tivní
hodnocení*

Pro kvantitativní hodnocení sociálního dopadu nestátních neziskových organizací existuje mnoho metod. Vybrání vhodné metody samozřejmě závisí na okolnostech hodnocených projektů, či oblasti podpory. Jako velmi vhodná metoda pro hodnocení sociálního dopadu, která je snadno aplikovatelná a v poslední době se dostává v praxi stále více do popředí, je metoda společenské návratnosti investice (SROI – social return on investment), která dokáže finančně vyčíslit přínosy projektu.

*Kvanta-
tivní hod-
nocení*

METODA SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTICE

Tato metoda kombinuje ve formě peněžního toku poměr diskontovaných nákladů a výnosů za určité časové období. Rámec metody společenské návratnosti investice je založen na důležitých zásadách, jako je angažovanost zainteresovaných stran, což povzbuzuje organizace k tomu, aby komunikovaly s osobami, kterých se jejich práce týká, a těmi, kdo je financují.

Příručka k metodě SROI (Nicholls a kol., 2009, s. 9) uvádí následujících sedm principů:

- Zapojit všechny zúčastněné strany – jejich zapojení pomáhá zjistit, nejen co je pro ně důležité, ale také může pomoci lépe pochopit silné a slabé stránky činnosti, které jsou analyzovány.
- Porozumět tomu, co se změní díky realizaci projektu.
- Hodnotit věci, na kterých záleží.
- Zahrnout pouze to, co je důležité.
- Nepřekračovat nároky.
- Být transparentní.
- Ověřit výsledky.

*Principy
metody
SROI*

Metoda společenské návratnosti investice vychází z metody analýzy nákladů a přínosů (CBA). Odlišuje se především v tom, že je určena pro praktické rozhodování manažerů a investorů organizací.

Výsledky analýzy není možné interpretovat samostatně. Při interpretaci výsledků je stejně důležitý také postup výpočtu, který poskytuje informace o tvorbě nefinanční hodnoty.



DEFINICE

„Společenská návratnost investice je rámec pochopení hodnoty, kterou projekt přináší všem zainteresovaným stranám.“ (MMR, 2015, s. 2).

Výpočet
společens-
ké návrat-
nosti in-
vestice

Pro každý realizovaný projekt je vždy nutné upravit vstupní data podle reálné potřeby. K výpočtu je možné použít následující jednoduchý vzorec, kdy výstupem hodnocení je index, který udává, jakou má sociálně přidanou hodnotu každá vynaložená koruna (či jednotka).

$$SROI = \frac{\text{současná hodnota výsledků}}{\text{hodnota vstupů}} \quad (1)$$

Hodnoty výsledků vždy závisí na množství výsledků, které jsou do analýzy zařazeny, to samozřejmě platí i o hodnotě vstupů, kde se mohou kromě finančních nákladů na realizaci projektu promítnout i náklady nefinanční, jako například čas dobrovolníků.

K provedení co nejpřesnější analýzy společenské návratnosti investice je důležité zahrnout náklady a přínosy všech zúčastněných stran, pokud je to možné. Ne všechny přínosy nebo náklady samozřejmě je možné vyčíslit.



ŘEŠENÁ ÚLOHA – VÝPOČET SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTICE

Výpočet společenské návratnosti investice je možné demonstrovat na příkladu projektu „**enterability**“, který byl realizován nestátní neziskovou organizací iq consult z Berlína. Analýzu společenské návratnosti investice provedli autoři Jahnke a Washer (2008). Projekt měl za cíl pomoci osobám se zdravotním postižením při zahájení jejich samostatné výdělečné činnosti nebo založení firmy. Za 4 roky působení projektu (2004-2008) se společnosti podařilo, aby 121 osob se zdravotním postižením založilo svůj vlastní podnik (založení firmy či zahájení podnikání jako osoba samostatně výdělečně činná). 61 % nových podnikatelů fungovalo nejméně 2 roky, 35 % déle než 3 roky.

Na základě dostupných informací byla provedena SROI analýza projektu. Náklady projektu byly vyčísleny na 985 000 EUR. Do projektu bylo zapojeno 340 účastníků z řad osob se zdravotním postižením. Mezi výsledky projektu patřilo 95 podpořených a fungujících

firem, 16 nově vytvořených pracovních míst v nově založených firmách a snížení čerpání nemocenských dávek o 50 %.

Mezi přínosy z realizace projektu pro veřejné rozpočty byly zahrnuty tyto položky:

- Úspora peněžité sociální pomoci pro osoby se zdravotním postižením.
- Snížení finančních nákladů vynaložených na podporu v nezaměstnanosti díky vytvoření nových pracovních míst.
- Zvýšení daňových výnosů z přímých daní.

Hodnotu ukazatele SROI autoři vypočetli porovnáním nákladů a přínosů, které byly diskontovány sazbou 3,5 %. Diskontované přínosy projektu činily 3 382 384 EUR. Diskontované náklady projektu 874 540 EUR, z čehož vyplývá indikátor SROI ve výši 3,9. Tento indikátor je možné interpretovat tak, že každé 1 EURO investovaného do projektu přineslo celospolečenský přínos v hodnotě 3,9 EUR.

6.3 Transparentnost nestátní neziskové organizace

Mnoho nestátních neziskových organizací vnímá dohled, kontrolu a audit za zbytečnou byrokracií, která jim bere čas a finanční prostředky na plnění jejich poslání. Pokud však svou činnost vykonávají s dobrým úmyslem, měly by být ochotny zveřejňovat o své činnosti podrobné informace.

Za základní **kritéria spolehlivosti** nestátní neziskové organizace je možné označit podle Víta (2015):

**Kritéria
spolehli-
vosti NNO**

- **transparentnost** – organizace otevřeně informuje veřejnost o své činnosti a hospodaření,
- **hospodárnost** – organizace hospodaří se svěřenými prostředky řádně a adekvátně je využívá k naplňování svého veřejně prospěšného poslání.

Je velmi obtížné si představit, že si osoba zvenku bude schopna sama ověřit právě výše uvedená kritéria. V současné době již funguje několik projektů hodnocení spolehlivosti neziskových organizací.

Jedná se například o webový portál *Daruj správně* (www.darujspravne.cz) nebo *Známka kvality pro nadace a nadační fondy* (www.donorsforum.cz). V současnosti nejpropracovanějším projektem je *Značka spolehlivosti* (www.znackaspolehlivosti.cz), kterou provozuje Asociace veřejně prospěšných organizací. Všechny tyto portály a organizace mají společný cíl, aby zjednodušily cestu mezi dárci a neziskovými organizacemi, kdy se dárcům snaží odbourat starost, zda jejich peníze míří opravdu tam, kam mají. Neziskové organizace, které tu jsou registrovány, jsou prověřeny a jsou plně transparentní.

Nadační fond Via Vitae pohlíží na transparentnost neziskových organizací tak, že transparentnost je spojena se způsobem fungování neziskových organizací, hospodaření a vystupování na veřejnosti.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Značka spolehlivosti nestátních neziskových organizací

Asociace veřejně prospěšných organizací ČR v letech 2013–2015 realizovala projekt, který měl přispět ke zvýšení věrohodnosti neziskových organizací, to prostřednictvím zavedení systému hodnocení spolehlivosti.

Výstupem projektu bylo vytvoření hodnocení spolehlivosti nestátních neziskových organizací v České republice, které jde do hloubky a zároveň však zohledňuje také širší souvislosti. Cílem bylo, aby potvrzení spolehlivosti obdržely pouze ty nestátní neziskové organizace, které splňují minimální standardy transparentnosti, a to nejen na papíře, ale také v běžném provozu.

V roce 2019 disponovalo touto značkou 24 prověřených nestátních neziskových organizací. Prověřené nestátní neziskové organizace jsou uvedené v tabulce. Je velmi zajímavé, že větší zájem o registraci mají pražské neziskové organizace, které tvoří polovinu zastoupených organizací.

Tabulka 6 Prověřené neziskové organizace

ALEN - sdružení žen postižených rakovinou, z.s.	Aliance žen s rakovinou prsu, o.p.s.
Amelie, z.s.	Charita Olomouc
DEBRA ČR, z.ú.	DEJME DĚTEM ŠANCI o.p.s.
Děti patří domů, z. s.	Diakonie ČCE středisko ve Valašském Meziříčí
EDA cz, z. ú.	IQ Roma servis, z.s.
Elim Vsetín, o.p.s.	Farní charita Česká Lípa
Helpes - Centrum výcviku psů pro postižené, o.p.s.	I MY, o.p.s.
Lata - programy pro mládež a rodinu, z.ú	Na počátku, o.p.s.
Nadace J&T	Nadační fond Pink Bubble
OZP Akademie z.ú.	Pestrá, o.p.s.
PFERDA z.ú.	Svaz neslyšících a nedoslýchavých osob v ČR, z.s.
Tamtamy o.p.s.	TŘI, o.p.s.

Více informací o možnostech získání *značky spolehlivosti* se dozvíte na uvedeném odkazu: <https://www.znackaspolehlivosti.cz/>

ZÁKLADNÍ ÚDAJE ZAJIŠŤUJÍCÍ TRANSPARENTNOST NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní nezisková organizace, která se prezentuje jako transparentní by měla o sobě (v současné době především na internetu) prezentovat jisté minimum údajů, které je ovšem vyšší než minimum zákonné. Jedná se především o následující informace, které ovšem mohou být dále rozšířeny (Bachmann, 2012).

Poslání organizace – má úlohu také v transparentnosti, kdy by měla nestátní nezisková organizace nejen stanovit své poslání, ale také ho prezentovat veřejnosti.

Aktivity organizace – je důležité, aby nestátní neziskové organizaci zveřejňovaly všechny své aktivity, aby veřejnost věděla, čím se organizace zabývá, a na jaké projekty plynou finanční prostředky, které obdržela.

Organizační dokumenty – nestátní nezisková organizace disponuje všem potřebnými dokumenty jako jsou stanovy, státu, zakladatelská listina, jména statutárních orgánů, organizační struktura atd. Tyto dokumenty jsou také zveřejněné na příslušných místech.

Finanční zdroje – organizace rozděluje finanční zdroje realizovaných projektů. Dotace, dary firem, nadací a nadačních fondů, dary individuálních dárců, příjmy z vlastní činnosti jsou uvedeny ve výroční zprávě nebo na webových stránkách.

Hospodaření organizace – nestátní nezisková organizace sestavuje základní dokumenty účetní závěrky: výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha k účetní závěrce, vyjádření auditora (pokud je prováděn audit), výroční zpráva (pokud je organizace povinna ji sestavit), náklady na správu organizace, osobní náklady, náklady a výnosy rozdělené na hlavní a vedlejší činnost; v případě spolků se pak může jednat o jednodušší dokumenty jako přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích.

Partnerství – nestátní nezisková organizace se zapojuje do networkingových sítí, různých asociací, klastrů nebo jména významných projektových partnerů.

Ačkoliv se v poslední době téma transparentnosti nestátních neziskových organizací neustále rozšiřuje, tak stále existuje mnoho nestátních neziskových organizací, které vrhají špatné světlo na neziskový sektor tím, že nezveřejňují ani povinné zákonné minimum. Řešením této situace může být poukazování na problematické nestátní neziskové organizace, kdy jejich nápravu můžeme nechat buď na příslušném krajském soudu, nebo na nestátních neziskových organizacích, jejichž posláním je právě řešení problematiky transparentnosti neziskového sektoru.



PRO ZÁJEMCE – NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY S TRANSPARENTNOSTÍ

Bachmann (2012) nastínil typické problémy českých nestátních neziskových organizací v oblasti transparentnosti:

- **Nezveřejňují své poslání nebo ho nemají ani stanovené.** Pokud organizace nemá poslání, tak je velmi obtížné kontrolovat ze strany veřejnosti či dárců, protože není jednoznačné, co přesně by měla vykonávat.
- **Nemají dostupné základní organizační dokumenty** jako jsou stanovy, statut a zakládací listina. Tyto dokumenty rozdělují moc mezi jednotlivé správní a kontrolní orgány a výkonnou složku.
- **Konflikt zájmů mezi správní a výkonnou mocí** – u mnohých menších českých nestátních neziskových organizací se často stává, že zaměstnanci organizace jsou také členy správní rady.
- **Podceňování funkce kontrolních orgánů** – nestátní neziskové organizace mají často problém najít osoby, které by byly ochotny stát se členy kontrolních orgánů. Kvůli tomu, pak v mnohých případech zastává tuto pozici prakticky kdokoliv, kdo je ochoten ji vykonávat. Kontrolní orgány jsou v mnohých případech pouze orgány formálního charakteru.
- **Nerealizace auditu** – v reálné praxi dochází k tomu, že přestože některé právní formy nestátních neziskových organizací mají povinnost každoročního auditu, tak jej kvůli jeho finanční nákladnosti neprovádějí.



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Nalezněte na internetu libovolnou nestátní neziskovou organizaci. Za pomoci jejích webových stránek a veřejného rejstříku zjistěte co nejvíce informací, na základě kterých zhodnoťte, zda se jedná o nestátní neziskovou organizaci transparentní.

Zaměřte se především na zjištění těchto informací:

- Má organizace webové stránky?
- Co je jejím posláním?
- Jaké jsou její aktivity?
- Má zveřejněné alespoň některé organizační dokumenty?
- Jaké jsou její finanční zdroje?
- Zveřejňuje informace o svém hospodaření? Jaké?
- Je zapojena s jinými organizacemi do partnerství?

Úkol bude kontrolován na semináři.

Nestátní neziskové organizace naplňují své poslání skrze realizaci různých neziskových projektů. Protože na tyto projekty používají často veřejné finanční zdroje nebo dary od firemních či soukromých dárců, je velmi důležité, aby se snažily o maximální transparentnost své činnosti. Nestátní neziskové organizace by měly nejenom svým donátorů, ale i stakeholderům a širokému okolí, dokázat, že svěřené finanční prostředky, opravdu využívají na to, na co jsou určeny.

OTÁZKY



- 1) **Projektové řízení ...**
 - a) nestátní neziskové organizace nepoužívají projektové řízení, protože nemají finanční prostředky na projektové manažery
 - b) je řízením procesu změny
 - c) má význam pouze při zahájení projektu
- 2) **Řízení projektů v nestátních neziskových organizacích...**
 - a) má 2 fáze: podání žádosti o finanční podporu a závěrečné vyúčtování
 - b) má 3 fáze: podání žádosti o finanční podporu, průběžné vyúčtování a závěrečné vyúčtování
 - c) má 5 fází: zahájení, příprava a plánování, realizace, ukončení a evaluace
- 3) **Ve fázi zahájení projektu je plánováno**
 - a) Co je cílem projektu
 - b) Co bude v projektu realizováno
 - c) Řízení změn a krizí v projektu
- 4) **Evaluace neziskových projektů**
 - a) nemá význam
 - b) je důležitá, ale nestátní neziskové organizace ji vůbec nedělají
 - c) je nezbytná
- 5) **Hodnocení sociálních dopadů projektu**
 - a) je možné provést pouze kvantitativně
 - b) je možné provést pouze kvalitativně
 - c) provádí se jak kvalitativně, tak i kvantitativně
- 6) **Co je to metoda SROI**
 - a) metoda vyčíslení speciálních výnosů investice
 - b) metoda společenské návratnosti investice
 - c) metoda SROI neexistuje, používá se pouze ROI
- 7) **Jaká jsou základní kritéria spolehlivosti NNO?**
 - a) NNO není ve ztrátě
 - b) Je registrovaná ve veřejném rejstříku
 - c) Transparentnost a hospodárnost
- 8) **Co není možné si představit pod pojmem transparentnost NNO?**
 - a) Organizace otevřeně informuje veřejnost o své činnosti a hospodárnosti
 - b) Přijímá dary bez darovací smlouvy
 - c) Má zveřejněné účetní závěrky

9) K čemu slouží donátorům evaluace podpořených projektů

- a) Aby věděli, jak se jim díky podpoře neziskových projektů zvýší zisk
- b) Aby věděli, jak účinně, účelně a efektivně byly jejich finanční prostředky použity
- c) K ničemu.

10) Proč individuální i firemní dárci raději podporují transparentní organizace?

- a) Mají větší jistotu, že jejich finanční prostředky míří tam, kam mají.
- b) Dárci nepreferují transparentní organizace, je jim jedno, co s jejich peněz nezisková organizace udělá.
- c) Transparentnost organizací v nestátním neziskovém sektoru vůbec nemusí být řešena.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se seznámili s projektovým řízením v nestátních neziskových organizacích. Znáte jednotlivé fáze projektového řízení, a to zahájení, příprava a plánování, realizace, ukončení a evaluace. Zvláštní pozornost byla věnována fázi evaluace projektů, která má velký význam pro nestátní neziskové organizace. Zde jste se seznámili také s metodou hodnocení společenské návratnosti investice. Poslední část této kapitoly byla věnována transparentnosti nestátních neziskových organizací.



ODPOVĚDI

- 1) b, 2) c, 3) a, 4) c, 5) c, 6) b, 7) c, 8) b, 9) b, 10) a
-

LITERATURA

- ANDREASEN, A. R. a P. KOTLER, 2008. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 7th ed., NJ: Pearson/Prentice Hall. ISBN 01-317-5372-X.
- BAČUVČÍK, R., 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BACHMANN, P., 2012. *Transparentnost organizací občanské společnosti*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-235-5.
- BERGEROVÁ, M., 2013. *Řízení nestátních neziskových organizací*. Praha: VOŠSP. ISBN 978-80-87779-05-7.
- BOUČKOÁ, J. a kol., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- BOUKAL, P. a kol., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- BOURDIEU, P., 1980. „Le capital social: notes provisoires.“ *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, **31**(1), 2-3.
- BOURDIEU, P., 1986. *The Forms of Capital*. New York: Greenwood.
- ČACHTICKÁ, A., 2012. Personální a sociálně právní kartotéka. *Ještě jednou k problematice "švarcsystému"*. **8**, 1-2. Praha: Linde.
- DOLEŽAL, J. a J. Krátký, 2017. *Projektový management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9496-4.
- DRUCKER, P. F., 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.
- DRUCKER, P. F., 2001. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X.
- FRIČ, P., T. POSPÍŠILOVÁ, T. a kol., 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010. 263 s. ISBN 978-80903696-8-9.
- GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s. r. o.. ISBN 978-80-86929-26-2. 4.
- HANNAGAN, T. J., 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-43-07-7.

- HUNČOVÁ, M., 2006. O pojmech neziskovost, veřejná prospěšnost a veřejné služby. In: *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, 13-21. ISBN 80-239-4057-0.
- CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1389-6.
- JAHNKE, T. and E. WASHER, 2008. SROI Case Study Enterability. Berlin: iq consult. [online]. [vid. 27. října 2018]. Available from https://berlin.enterability.de/fileadmin/redaktion/iq-ea-berlin/Dokumente/flyer_berichte_gruenderportraits/Die_SROI_Studie_zum_Projekt_enterability.pdf
- JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTIKOVÁ, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-716-999-50.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN: 80-7179-578-X.
- KOLEK, O., 2012. „Protože jsi úplně mimo, babi“ aneb sociální marketing na druhou. *Markething.cz* [online]. [vid. 27. června 2018]. ISSN 1805-4991. Dostupné z: <http://www.markething.cz/protoze-jsi-uplne-mimo-babi>
- KOTLER, P. and E. L. ROBERTO. *Social marketing: strategies for changing public behavior*. New York : Free Press. ISBN 9780029184615.
- KOUBEK J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MAREK, D. a T. KANTOR. 2007. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal. ISBN 978-80-87029-13-8.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (MMR), 2015. *Metodická příručka (obecný návod): pro žadatele o dotaci k vypracování analýzy společenské návratnosti investice (SROI) pro žadatele o dotaci z národního programu cestovního ruchu v roce 2015*. [online]. [vid. 28. srpna 2018]. Dostupné z: https://mmr.cz/getmedia/27016b77-2184-468b-ade1-89392ed6d459/SROI_analyza-prirucka_FIN.pdf
- NICHOLLS, J., E. LAWLOR, E. NEITZERT and T. GOODSPEED, 2009. *A guide to social return on investment*. London: Office of the Third Sector, The Cabinet Office. ISBN: 978-0-9562274-1-6.
- PESTOFF, V.A., 1995. *Reforming social services in Central eastern Europe an eleven nation overview*. Krakow : Cracow Academy of Economics. ISBN 83-903900-0-0.
- PETERS, T. and R.H. WATERMANN, 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publishing.

- PLAMÍNEK, J., 2007. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- REKTOŘÍK, J. a kol., 2004. *Organizace neziskového sektoru*. 2. vyd., Praha: EKO-PRESS, s.r.o. ISBN 80-86119-41-6.
- RŮČKOVÁ, P., 2010. *Finanční analýza*. 3. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SANEK PONTE, 2015. Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015. [online]. [vid. 25. srpna 2018]. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2015/09/studie-vedeni-a-rizeni-nno-2015.pdf>
- SALAMON, L.M. and H.K. ANHEIER, 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151. ISSN: 0957-8765.
- SKALICKÝ, J., M. JERMÁŘ a J. SVOBODA, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SKOVAJSA, M., a kol., 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.
- SVĚTLÍK, J., 2018. *Marketing cesta k trhu*. 4. vyd., Praha: VŠPP, a.s. ISBN: 978-80-86847-81-8.
- SYNEK, M. a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd., Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3494-1.
- ŠEDIVÝ, M. a O. MENDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0249-5.
- ŠIMKOVÁ, E., 2004. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-230-0.
- TOŠNER, J. a kol, 2003. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*. Praha: HESIA – Národní dobrovolnické centrum. [online]. [vid. 25. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.hest.cz/cz/pro-organizace/metodiky-ke-stazeni>
- TOŠNER, J. a O. SOZANSKÁ, 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-178-6.
- VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VÍT, P., 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5477-2.

VOSTROVSKÝ, V. a J. ŠTŮSEK, 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: AGNES. ISBN: 978-80-903696-5-8.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě

Zákon 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

Zákon č. 248/1995 Sb., zákon o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech)

Zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících fyzických a právnických osob

Zákon č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách

Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí

Zákon č. 251/2005 o inspekci práce

SHRnutí STUDIjNÍ OPORY

V této studijní opoře jste se seznámili s nestátními neziskovými organizacemi a jejich postavením v národním hospodářství. Jste schopni rozlišovat mezi jednotlivými právními formami nestátních neziskových organizací v České republice a znáte jejich výhody a nevýhody.

Chápete nezbytnost strategického řízení pro nestátní neziskové organizace, kdy v první fázi vzniku nestátní neziskové organizace je zapotřebí správně definovat poslání a vizi organizace. Víte, že i nestátní neziskové organizace ke své činnosti potřebují marketing, ačkoliv je aplikován trochu odlišně než u komerčních firem.

Dále víte, že finanční řízení je pro nestátní neziskové organizace nezbytné, protože na většinu svých aktivit finanční prostředky alespoň v malé míře potřebují.

Žádná nestátní nezisková organizace nemůže své poslání realizovat bez lidských zdrojů, tak je důležité znát i problematiku personálního řízení. Ačkoliv většina nestátních neziskových organizací realizuje projekty malé rozsahu, tak i znalosti řízení projektů je pro ně užitečná.

Přeji Vám mnoho úspěchů a pevné nervy, pokud bude své znalosti aplikovat v praxi ve skutečné nestátní neziskové organizaci.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Název: **Řízení nestátních neziskových organizací**

Autor: **Ing. Zuzana Palová**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 131

Recenzenti: doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.
Ing. Filip Ježek, Ph.D.

Tiskárna: Profi-tisk group s.r.o.

Náklad: 50 ks

ISBN 978-80-7510-380-2

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.