

# MANAGEMENT neziskových organizací

Leona Hozová – Síť mateřských center

Síť mateřských center, Gender Studies – 2007



Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



Management neziskových organizací vychází v projektu „Společnost přátelská rodině“,  
který je realizován Sítí mateřských center a Gender Studies, o.p.s.  
Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



Management neziskových organizací.  
Vydává Síť MC v ČR a Gender Studies, o.p.s. v roce 2007.

Síť MC, Hradební 3, 110 00 Praha 1.  
Gender Studies, o.p.s., Gorazdova 20, 120 00 Praha 2.

<http://www.jaknaIT.cz>  
<http://www.genderstudies.cz>  
<http://www.materska-centra.cz>

Evropský sociální fond napomáhá rozvoji zaměstnanosti podporou zaměstnatelnosti, podnikatelského ducha, rovných příležitostí a investic do lidských zdrojů.

Autorka: Leona Hozová

<b>1. Management neziskových organizací</b>	... 4
1.1. Neziskové organizace nemohou být bez managementu	... 4
<b>2. Analýza řízení neziskových organizací</b>	... 5
2.1. A co či kdo vlastně potřebuje být řízen?	... 8
<b>3. Strategické řízení organizace</b>	... 12
3.1. Faktory organizace	... 12
3.2. Organizace - otevřený systém	... 16
<b>4. Legislativa a oblast právní regulace</b>	... 18
4.1. Zákonná úprava existence občanských sdružení	... 18
4.2. Jak založit občanské sdružení	... 19
4.3. Jak provést změnu stanov existujícího občanského sdružení	... 21
4.4. Udržování řádně ustanovených orgánů občanského sdružení	... 22
4.5. Vzor stanov občanského sdružení XYZ	... 22
4.6. Vnitřní předpisy organizace	... 26
4.7. Řízení porad a psaní zápisů	... 38
4.8. Stavba předpisů	... 41
4.9. Postup řešení stížností	... 42
4.10. Dokumentace, statistika	... 43
4.11. Zásady shromažďování údajů o klientech	... 44
4.12. Vnitřní předpisy v organizaci	... 45
<b>5. Fundraising v organizaci</b>	... 47
5.1. Co je to fundraising?	... 47
5.2. Naše poslání, programy, projekty, cílová skupina	... 47
5.3. Kdo a jakým způsobem by se měl fundraisingu věnovat?	... 49
5.4. Hlavní úkoly fundraisera	... 54
5.5. Fundraisingová strategie	... 54
5.6. Základní metody fundraisingu	... 56
5.7. Fundraisingový plán	... 58
5.8. Jak se ve fundraisingu neutopit aneb malé shrnutí	... 66
5.9. Testování, vyhodnocování a kontrola fundraisingu	... 68
5.10. Trendy ve fundraisingu	... 69
5.11. A jak to chodí ve vaší organizaci?	... 70
<b>6. Závěr</b>	... 73

# 1. MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

I když existuje velké množství definic managementu, lze je v podstatě shrnout do jednoduchého tvrzení, a to, že **management je efektivní provádění jakékoli činnosti s pomocí nebo prostřednictvím ostatních lidí.**

Obvykle se vymezuje **5 základních funkcí managementu:**

(viz. KOONTZ P., WEHRICH H.: *Management*, Victoria publishing, 1993)

**1. plánování** (zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení)

**2. organizování** (připravuje nástroje k dosažení cílů, zabývá se otázkami typu:

- jak toho dosáhnout
- kdo to udělá a kdo za to odpovídá
- jaká rozhodnutí mají být učiněna)

**3. personalistika** (zabývá se obsazováním pozic v organizační struktuře a udržováním jejich obsazení)

**4. vedení** (definováno jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů)

**5. kontrola** (je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cíle dosaženy)

Mnohé neziskové organizace a jejich pracovníci s rozhodovací pravomocí mají těžkosti s pojmy jako jsou: **efektivnost, výnosnost, hospodárnost, strategie apod.** Tyto uvedené pojmy považují za výlučně patřící do komerční, ziskové sféry, za pojmy, které znesvěcují „poslání a misi“ neziskové organizace. Právě v takových oblastech jako například sociální péče, charitativní a humanitární služby se zpochybňuje **manažerské myšlení**, protože s tím neziskové organizace spojují pojmy jako maximalizaci zisku, snahu po rentabilitě a sociální nespravedlivost.

P. Drucker (1994) uvádí: „...před 40ti lety byl management velmi nevhodným slovem v neziskové organizaci. Management znamenal podnikání, obchod a základním principem neziskovosti bylo nepodnikat.“

Nezisková organizace je sociálně-technický systém, který sleduje své cíle a tak, jak i ostatní systémy, sestavuje své plány, činí rozhodnutí, kontroluje, zaměstnává pracovníky, které musí motivovat, hospodaří se svými náklady a dosahuje výnosy, sleduje své výsledky.

## 1.1. NEZISKOVÉ ORGANIZACE NEMOHOU BÝT BEZ MANAGEMENTU

Nezisková organizace je cíleně orientovaný, produktivní systém, kterého optimální spolupůsobení je umožněné plněním řídicích úloh prostřednictvím managementu.

Neziskové organizace mají přinést změnu do života lidí. To je cíl, který klade vysoké nároky na management. Není to pouze čistý prodej produktu zákazníkovi.

Konkrétní specifikace manažerského systému je stanovená prostřednictvím vnějších vlivů. Čím je tlak vnějšího vlivu silnější, tím je větší tlak na důsledné uplatňování profesionalizace

managementu. Tento fakt v současnosti ovlivňují následující faktory, kterými zdůvodníme **nevyhnutelnost managementu v neziskových organizacích.**

- **Základním faktorem** je skutečnost, že nezisková organizace má na rozdíl od klasické komerční organizace **specifický cíl**, kterým není tradiční zisk, ale **poskytování služeb zákazníkům a prostřednictvím nich pozitivní změna jejich života.** Nezisková organizace nemá dolní řádek – tzn. limit, kde dosahuje spokojenost se svými výsledky. Vzhledem na tuto skutečnost musí řídit svou činnost lépe než ziskové organizace. Má limitované zdroje – peníze a lidi a musí dosahovat maximální efektivity.
- **Dalším faktorem je zvyšování konkurenčního tlaku.** Neziskové organizace si uvědomily, že **roste konkurence při získávání darů, grantů a roste konkurence** při získávání podílu na veřejných výdajích. To je nutí nejenom **k budování své image a mise**, ale zároveň je to **nutí k hospodárnějšímu využití zdrojů.** Zároveň zde dochází ke skutečnosti, že mnohé organizace, které mají komerční charakter, se začínají zabývat aktivitami, které byly doménou neziskových organizací, a to konkurenční tlak zvyšuje. Neziskové organizace se tak nachází v různých konkurenčních situacích. Vedle konkurence uvnitř neziskového sektoru (např. trh dárců, dobrovolníků apod.) existují vztahy konkurence k jiným sektorům komerční sféry. Navíc tyto vztahy se v mnohých případech nedají jasně rozpoznat, přičemž vznikají nové konkurenční formy (např. soukromá pečovatelská služba, sportovní svazy jako ziskové podniky apod.). Tento vývoj otevírá i nové možnosti spolupráce a kooperace mezi sektory. Neziskové organizace musí být na tuto spolupráci dostatečně profesionálně připravené.
- V posledních letech jak v USA, tak i v evropských zemích, včetně Česka i Slovenska, začíná být financování neziskového sektoru veřejností silně redukováno, zejména v sociální oblasti. Když sledujeme aktuální vývoj, rýsuje se nám vlna drastického krácení finančních prostředků v sociální oblasti ze strany státu. Neziskové organizace **musí proto v současnosti samy hledat zdroje na financování své činnosti.** Musí si samy zabezpečit prostředky na financování své činnosti. A to je možné pouze v tom momentě, když svou **činnost vykonávají efektivně a účinně.**
- **Trendy zvyšující se profesionalizace vyžadují kvalitní informace.** Neziskové organizace **jsou velmi závislé na podpoře jiných.** A tito dárci chtějí podrobnější informování o tom, jakým způsobem se používají jejich prostředky. Tyto informace se musí získat manažerskými nástroji. Informace se v současné době šíří moderními komunikačními technologiemi. Epocha informační revoluce má dominantní význam pro organizaci poskytující služby, tj. i pro neziskové organizace. Práce s příslušnou technologií, například s internetem, je základní předpokladem pro úspěšné zvládnutí úloh.  
Zároveň moderní komunikační technologie umožňují rychlejší sběr informací, který ale s sebou přináší časovou tíseň při rozhodování. Neziskové organizace se musí rozhodovat rychle a optimálně. Ve větší časové tísně musí pracovat efektivněji. Toto ale není možné v amatérských podmínkách.
- Dalším faktorem, který zvýrazňuje nevyhnutelnost managementu v neziskových organizacích je **složitá personální situace.** Množství neziskových organizací je odkázaných na spolupráci s dobrovolníky. Existuje i konkurenční boj o dobrovolníka....

Navíc neziskové organizace musí **hledat systémy motivace svých zaměstnanců**, v podmínkách, kdy absentuje například aspekt sankce u dobrovolníka.

- Nezisková organizace má na rozdíl od ziskové organizace **složitější strukturu zákazníků**. Zákazníci neziskové organizace jsou lidé, či organizace, kteří mohou přijat, ale i odmítnout jejich službu. Nezisková organizace má víc než jeden druh zákazníka a to: primárních zákazníků (těch, kteří využívají její služby či produkty) a podporných zákazníků (dobrovolníků, dárců, členů komunity, členů správní rady a zaměstnanců). Tyto zákaznické vztahy se dají těžko identifikovat. Každá skupina má své specifické požadavky. Zvládnout takovou širokou strukturu zákazníků vyžaduje **profesionální přístup**.
- Nezisková **organizace musí měřit a řídit svou výkonnost**. Výrazně se zvyšuje míra samostatnosti a zodpovědnosti neziskové organizace při nákupu a využití majetku, v navazování styků s dodavateli a odběrateli, ve využívání a spotřebě finančních prostředků apod. Neziskové organizace jsou samostatné právní subjekty, které jsou podle zákona povinné vést účtovou evidenci, spravovat a efektivně využívat vklady apod. Musí proto hledat kritéria hodnocení efektivnosti výkonnosti a zároveň kontrolovat jejich dodržování.

Zvládnutí těchto uvedených úloh předpokládá **zvýšenou orientaci na management**. Nátlak na hospodárnost stoupá v mnohých oblastech. Například na univerzitní půdě můžeme sledovat rostoucí nabídku uveřejněných publikací o neziskovém sektoru, roste počet postgraduálních kurzů pro manažerské vzdělání v neziskovém sektoru, narůstá počet specifických nabídek zaměstnání v neziskových organizacích.

**Takto vzrostla potřeba, podmíněná především vnějšími vlivy, zvládnout přibývajících požadavky kladené na neziskové organizace, prostřednictvím modernějších manažerských metod**. I když stále mluvíme o potřebě a nevyhnutelnosti managementu v neziskových organizacích, je třeba dodat, že právě **v této oblasti existuje značný deficit**. Podstata deficitu managementu je víceúrovňová a východiska pro její vysvětlení jsou diferencované.

- **Problémy managementu neziskových organizací mají komplexní charakter a sotva jsou zvládnutelné běžnými nástroji a metodami managementu**. A navíc, techniky managementu byly v podstatě vyvinuté ze zkušeností a pro potřeby velkých komerčních firem. Nebudou proto jednoduše aplikovatelné na neziskové organizace. **Zároveň, současné samotné rozdíly mezi neziskovými organizacemi způsobují, že technika strategického plánování, která je účinná v jedné neziskovce, nemusí být účinná v druhé**.
- **Vzdělání manažerů neziskových organizací stále neodpovídá kladeným nárokům a požadavkům**. Mnohé neziskové organizace jsou řízené osobami, které mají zcela jiné vzdělání než manažerské (sociální pracovníci, sociologové apod.)

## 2. ANALÝZA ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

**Řízením** rozumíme uvědomělou lidskou činnost, při které se poznává pravděpodobný budoucí vývoj řízeného subjektu a rozhoduje se o způsobu jeho chování. Řídící subjekt tedy poznává a stanovuje cíle současně se způsobem jejich dosažení, organizuje a koordinuje činnosti lidí tak, aby těch cílů bylo dosaženo.

Ještě zhruba před 40 lety bylo slovo řízení pro neziskové organizace nepřijatelné, neboť ztotožňovalo jejich činnost s podnikáním, což tyto organizace odmítaly. Zastávaly názor, že řízení nepotřebují, protože jejich hlavním cílem není vytvářet zisk.

V současné době však neziskové organizace samy vědí, že potřebují řízení právě proto, že neusilují o tradiční finanční zisk. Neziskové organizace potřebují řízení, aby se mohly soustředit na své poslání, aby dosahovaly stanovených cílů, orientovaly se na vztahy s nejrůznějšími vrstvami spoluobčanů, na získávání finančních prostředků a hospodaření s nimi a na problém lidské vyčerpanosti, která je v neziskových organizacích aktuálním problémem právě proto, že zde individuální angažovanost dosahuje mimořádné intenzity.

Jak již bylo uvedeno, nezisková organizace nemá zisk. V těchto institucích jde tedy hlavně o peníze jiných – peníze dárců. Jim jsou organizace odpovědné zejména za to, že poskytnuté zdroje budou použity tam, kde přinesou výsledky a zvýší výkonnost. Co se týče výkonnosti, u neziskové organizace není vždy snadné definovat její výsledek (důležité jsou výsledky dosažené mimo instituci, nikoli uvnitř), zvláště pak ho kvantifikovat.

Jako naprostý základ můžeme **řízení** definovat následovně:

Řízení zajišťuje chod organizace a zabývá se nejvýhodnějším a nejefektivnějším způsobem jak využít zdrojů (lidi, peníze, čas, předpoklady, vybavení, materiál) k dosažení stanovených cílů.

Z této definice vychází **základy dobrého řízení**:

- jasné pochopení z jakého důvodu organizace existuje a jejich celkových nebo dlouhodobých cílů
- seznámit se s krátkodobými cíly a ujasnit si je
- seznámit se s dostupnými zdroji a prostředky
- schopnost a ochota plánovat, organizovat a koordinovat využití těchto zdrojů a prostředků k dosažení cíle
- mít jasno v tom, jakým způsobem se organizace dozví, že dosáhla svých cílů
- schopnost a ochota stanovit požadavky a dosáhnout očekávání
- přizpůsobivost – měnit plány a cíle při změně okolností
- dalším znakem dobrého řízení je **znalost**
- kdo má zodpovědnost za rozhodování a pracovní výkony
- jaké jsou potřebné informace pro dosažení efektivních a výhodných rozhodnutí a pracovních výkonů
- kdo se zabývá situacemi, kdy se záležitosti vyvíjejí špatně

*Řízení je často považováno za cosi vzdáleného, odporného, nutné zlo, co vlastně nikdo nechce dělat: něco, co vlastně nakonec utlačuje zaměstnance a klienty, potlačuje spontánnost a pře-*

měňuje nás v roboty, kteří slouží jakési zbytečné byrokratické mašinérii. Avšak z reálného pohledu na věc je dobré řízení klíčem, který zajišťuje vynikající výsledky zaměstnanců vůči organizaci a organizace vůči zaměstnancům a také se stará o to, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů bez plýtvání času, energie a peněz.

Na tomto místě se pokusím definovat **základní potíže** v řízení neziskových organizací bez ohledu na jejich velikost či druh poskytovaných služeb.

Největší **potíže** přináší:

- nejasnost nebo záporný postoj ke stanovení dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů a priorit
- zmatek v hranicích a vztazích mezi orgány řízení, zaměstnanci a členy
- nejistí a až příliš se angažující členové orgánů řízení
- špatně plánované, špatně vedené a špatně zapsané porady
- nejasné rozhodování a nejasné kompetence řídicích pracovníků
- nejasné popisy práce a nejasné perspektivy pro zaměstnance a členy
- nejasné či nepřiměřené postupy při řešení nedostatečných pracovních výkonů
- chaotické a nezodpovědné administrativní systémy, které spíše brzdí než napomáhají chodu organizace
- nedostatečné postupy finančního řízení a kontroly
- neochota vypořádat se s neshodami a s konflikty v organizaci
- neochota navzájem si pomáhat, a tím si vzájemně přispívat ke stresu a vyčerpání
- neochota potýkat se s kterýmkoliv z těchto problémů nebo nepřiměřené postupy při jejich řešení

## 2.1. A CO ČI KDO VLASTNĚ POTŘEBUJE BÝT ŘÍZEN?

Řízení operuje na mnoha úrovních zároveň. Některé oblasti, které potřebují být **řízeny**, jsou **zdroje a prostředky, jako jsou zaměstnanci, dobrovolníci, finance, předpoklady, čas, vybavení, materiál**. Dále pak **práce a s ní související úkoly** (co je zapotřebí udělat), **postupy a metody** (jakým způsobem se má daná věc udělat), **úroveň** (jak kvalitně to má být uděláno). Je nutné, aby v každé organizaci byl řízen rozvoj a s ním spojené vytváření a dodržování přiměřených pravidel, stanovování krátkodobých a dlouhodobých cílů, rozhodování, informace a komunikace.

**Je nutné, aby v každé organizaci byl řízen rozvoj a s ním spojené vytváření a dodržování přiměřených pravidel, stanovování krátkodobých a dlouhodobých cílů, rozhodování, informace a komunikace.**

**Styl řízení** udává organizaci tón. Pokud jsou řídicí orgány a řídicí pracovníci jisti potřebami organizace a tím, kdo je má vykonávat, pokud jsou do řídicích rozhodnutí správným způsobem zahrnuti i zaměstnanci, pokud jsou jasně stanovena řešení problémů, je velmi pravděpodobné, že tým nebo organizace bude fungovat správným způsobem. Pokud však na druhé straně je řízení nejasné, chaotické a v podstatě neexistuje, čas bude ztracen a případné konflikty časem vyvrcholí.



I když existuje několik způsobů jak klasifikovat druhy řízení, řízení neziskových organizací se v zásadě rozděluje **do šesti** obecných kategorií:

- autoritářské,
- autoritativní
- individualistické
- zúčastňující
- abdikované
- chaotické

To jsou samozřejmě zjednodušené schematické reprezentativní typy, které se v čisté podobě vyskytují u jedinců či skupin velmi zřídka.

**Autoritářské styly** řízení se projevují především v **represivním** způsobu řízení, kde je využívána moc a pravomoc řídit způsoby, které vládnou a kontrolují v negativním slova smyslu. Je očekávána naprostá a bezpodmínečná podřízenost. Řídící orgán, jeho představitel, či řídící pracovník s personální pravomocí rozhoduje o úkolech pracovníků, kterým nezbývá nic jiného, než zadaný úkol provést.

Řídící orgány nebo řídící pracovníci, kteří provozují styl řízení **osvícený monarcha**, také využívají své pravomoci a oprávnění řídit výše zmíněným represivním způsobem. Snaží se ale - nebo to alespoň tvrdí - rozhodovat takovým způsobem a realizovat takové činnosti, ve které věří a o kterých jsou přesvědčeni, že jsou pracovníky, klienty (nebo obecně pro společnost) to nejlepší. Pokud činí rozhodnutí, se kterými pracovníci, klienti nebo ostatní souhlasí, je tento druh řízení jistým způsobem považován za efektivní. Avšak, vše záleží na přístupu řídicího orgánu nebo řídicích pracovníků vůči výkonným pracovníkům, kteří budou dané úkoly realizovat. Pokud je přístup špatný, může dojít k frustraci a k neochotě ke spolupráci.

**Autoritativní styl** řízení není stejný jako styl autoritářský. Autoritativní řídicí orgány a řídicí pracovníci rozhodují a konají činnosti, které jim legitimně náleží, ale stejně dávají najevo, že výkonní pracovníci nebo jiné osoby mohou tato rozhodnutí nebo tyto činnosti zpochybnit, pokud mají dostatečné podklady. Tento styl řízení je užitečný v případě, kdy důležitá rozhodnutí již byla učiněna a řídicí pracovník je musí realizovat. Není praktické konzultovat s každým a zapojit každého do demokratického rozhodovacího procesu při přijímání každého, byť sebemenšího rozhodnutí.

**Individualistické styly** se od autoritářského a autoritativního liší především tím, že tyto styly řízení jsou založeny na legitimním oprávnění a pravomoci řídit: bylo jim delegováno právo řídit, které je schváleno organizací. Někteří řídicí pracovníci však rozhodují o věcech, o kterých nejsou oprávněni rozhodovat a nemají na to pravomoc. Takové jednání může být způsobeno situací, které říkáme **vzduchoprázdno v řízení**, která je způsobena chybějícím řídicím článkem v některé z oblastí řízení, nebo není dostatečně vykonávána a je nahrazena někým, kdo k takovému jednání nemá právo. V případě, že taková situace nastane, je nutností ozřejmit, kdo má jakou pravomoc. Na druhé straně někteří řídicí pracovníci mohou mít tak zvaný **dotěrný** styl řízení. Jedná se o takový styl řízení, který si přivlastňuje nebo popírá legitimní oprávnění někoho jiného. Řídící pracovníci pracující tímto stylem nenechají své

podřízené samostatně vykonávat činnost, která jim přísluší, neustále do všeho zasahují. Těmto řídicím pracovníkům je třeba neustále připomínat, že překračují své hranice; popřípadě se musí stanovit jasnější hranice.

Mezi **participující styly** řízení patří **konzultativní**, který je podobný autoritativnímu, ale orgán řízení nebo řídicí pracovníci rozhodují dle návrhů a názorů lidí, kteří budou daným rozhodnutím ovlivněni, dle rad expertů nebo poradců nebo dle konzultací s relevantní osobou. Tento styl funguje velmi dobře, protože konečné rozhodnutí má jediná osoba, nebo jedna skupina.

Dále do této skupiny patří **demokratický** styl řízení, ve kterém všichni, na které má rozhodnutí vliv, jsou také do procesu rozhodování zapojeni. Tento způsob by měl být zvolen u skupin, které pracují týmově; také může vyhovovat organizacím, ve kterých jistá zodpovědnost náleží spíše schůzi zaměstnanců nebo členů a ne pouze řídicím pracovníkům. Zásadní rozhodnutí o pravidlech a prioritách organizace by vždy měla zahrnout osoby, které budou těmito rozhodnutími ovlivněny, ať již pouze dotázáním těchto osob, nebo jejich přímým zapojením do rozhodování. Není příliš praktické nechat rozhodovat každého o všem. Praktické je delegovat lidem zodpovědnost za jednotlivé oblasti činností.

V některých situacích může zodpovědnost za řízení připadnout zástupcům pracovních týmů, tomuto stylu pak říkáme styl **zástupců**. Tento styl řízení ale funguje pouze v případě, kdy jsou lidé ochotni na sebe vzít povinnosti zastupování a řízení, dále pokud jsou stanoveny postupy volby příslušných zástupců a pokud tito zástupci jsou ochotni reprezentovat názory skupiny a nikoli pouze své vlastní, a dále, pokud je míra jejich pracovních povinností stanovena tak, aby měli na řízení dostatečné množství času.

Častým jevem bývají takzvané **abdikující styly**, kdy řídicí pracovník fakticky abdikuje ze své zodpovědnosti za řízení. Jednou z běžných forem abdikujícího řídicího stylu je **zapírání**. Řídicí pracovník, tým nebo orgán řízení popírají skutečnost, že musí o něčem rozhodnout nebo popírají svou povinnost, že tak musí učinit. Zapírání způsobuje již zmíněné **vzduchoprázdno v řízení**, ve kterém vyhrávají ti nejsilnější. Jinou a poněkud skrytou formou abdikujícího stylu bývá **falešná demokracie**, ve které se řídicí pracovník snaží zapojit do rozhodování až příliš mnoho lidí. Tvrdí, že se snaží o konzultativní nebo demokratický styl řízení zapojením dalších osob, kterým však neposkytne potřebné informace či čas, aby se do rozhodovacího procesu mohli opravdu zapojit.

Posledním stylem řízení je **styl chaotický**, ve kterém nikdo neví, kdo je za co zodpovědný; cíle se neustále mění podle názoru řídicích pracovníků. Rozhoduje se, jako by se nerozhodovalo, protože nikdo nerespektuje odpovědnost a pravomoc těch, co rozhodují. Nikdo nemá povinnosti řešit problémové situace, čas plyne až do doby, než se z problémových situací nevyvinou kritické nebo dokud někdo nenastolí autoritářský styl řízení.

Podmínky, ve kterých se dnes pohybují neziskové organizace, se přibližují podmínkám, které najdeme v ziskovém sektoru. Prostředí, ve kterém musí každá nezisková organizace denně prokazovat svůj přínos a smysl, se stává čím dál tím více konkurenční (např. odchod pracovníků za lepším výdělkem do ziskového sektoru, problém přesvědčit potenciální dárce,

## ► ANALÝZA ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

že právě naše organizace využije případné darované prostředky efektivněji. ...) Řadu z těchto činností nelze vykonávat náhodně, je potřeba organizaci jasně vést a řídit. Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace a jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž existuje.

*Poznámky*

### 3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

**Strategie** představuje alternativní cestu k dosažení určitého cíle.

**Slovo strategický v sobě skrývá dva základní rozměry:**

- rozměr závažnosti
- rozměr dlouhodobosti.

**Strategické plánování** je proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla organizace v budoucnu zabývat, jaké výrobky nebo služby nabízet a jakým způsobem může uskutečnit své cíle a záměry. Výsledkem tohoto strategického plánování je strategický plán, který se stává podkladem pro strategické řízení.

Strategické řízení je procesem realizace představ popsanych ve strategickém plánu a týká se zejména implementace, vyhodnocování, kontroly a případné úpravy akcí. Směřuje k dosažení stanovených cílů.

Ve všech uvedených definicích se objevuje slovo „**strategický**“, které v sobě skrývá **rozměr závažnosti a dlouhodobosti**.

Závažnost spočívá v té skutečnosti, že strategická rozhodnutí podstatně ovlivňují nasměrování organizace, ta vybírá určitou cestu, kterou se organizace vydá, nejde o rozhodnutí, které se týká pouze jednorázové činnosti. Až časem se ukáže, jestli volba byla správná. Dlouhodobostí je myšlen fakt, že strategické plány jsou většinou zpracovávány na delší časové období (3 - 5 let). Nicméně tato podmínka nemusí být splněna vždy. I kratší, například roční plán, může být strategický, pokud splňuje první podmínku závažnosti.

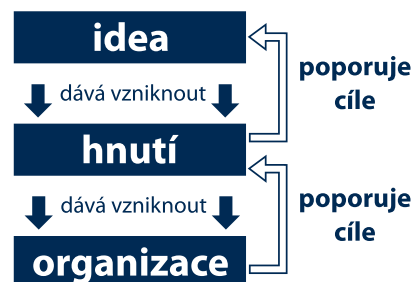
#### 3.1. FAKTORY ORGANIZACE

**Vize ani poslání** nejsou specifikem neziskových organizací, nalezneme je i v komerční sféře. Jak pro neziskovou, tak komerční sféru je jejich definování klíčové a bez nich lze pouze těžko stanovovat cíle, strategie a konkrétní implementační plány.

**Vize** je zaměřena do daleké budoucnosti, její formulace je stručná a srozumitelná, může být společná pro více organizací.

**Poslání** vychází z vize, je to jakási její konkretizace, je více zaměřené na současnost, mělo by z něj být zřejmé „kým organizace je“, „o co se snaží“.

Organizaci potřebuje každé hnutí, které má cíl buď dlouhodobý, nebo takový, jehož splnění vyžaduje mnoho různorodých činností.



### 3.1.1. CO OČEKÁVÁME OD ORGANIZACE

#### 1) USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB

Uspokojování potřeb či společných cílů organizace má smysl tehdy, pokud se snaží o dosažení společně přijatého poslání.

Poslání organizace je základ - je to konečný cíl, kvůli kterému byla organizace vytvořena. Přesná znalost poslání organizace jako celku je základem pro:

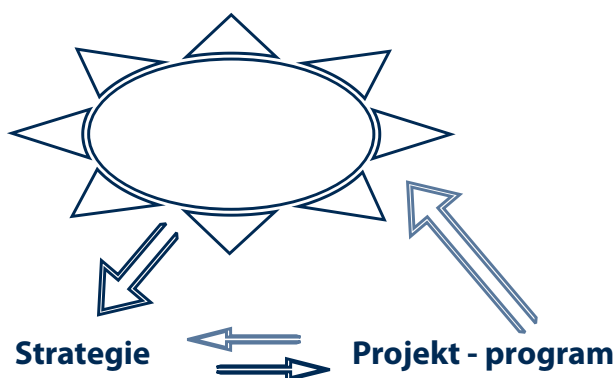
- procesy plánování činnosti
- procesy strukturování organizace

Je velmi užitečné při stanovování cílů a strategií organizace a také vodítkem v krizích. Bez poslání je činnost organizace problematická, v krizích je ztížena orientace a rozhodování chaotické.

**Poslání je vizitkou každé neziskové organizace.** Pomáhá se orientovat nejen jí samotné, ale i subjektům v jejím okolí. Z tohoto důvodu musí být i poslání formulováno jasně a výstižně. Poslání neziskových organizací by mělo vycházet z jejich základní filozofie, tedy z uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor. **Svým posláním by se neměly zabývat pouze nově vznikající organizace, ale měly by se k němu vracet i ty organizace, které existují již delší dobu a v případě potřeby jej aktualizovat, upravit, tedy v situacích, jako např. při ztrátě smyslu existence organizace, při prudkém snížení motivace členů atd.**

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

**BEZ JASNĚ STANOVENÉHO A VŠEMI AKCEPTOVANÉHO POSLÁNÍ NENÍ MOŽNÉ VYTVOŘIT DOBRĚ FUNGUJÍCÍ ORGANIZACI.**



*„Poslání vyjadřuje důvod existence neziskové organizace, říká, proč je organizace tady a čeho chce dosáhnout.“*

Neziskové instituce jsou svou produkcí statků a služeb zaměřeny **na uspokojování specifických potřeb společnosti.**

Hlavním úkolem neziskových organizací není tedy vytváření zisku (jak je tomu u komerčních organizací), nýbrž produkce takových statků a služeb, které uspokojují určité potřeby společnosti. Samozřejmě, že i tyto organizace mohou dosahovat zisku, ten však musí být použit v souladu se základním posláním těchto institucí.

**Stanovení poslání a cílů** je pro neziskové instituce ve veřejném sektoru klíčovým momentem, neboť je **základním předpokladem jejího dobrého fungování**. Poslání je samotným smyslem existence těchto institucí, které jsou tu proto, aby změnily společnost a život jednotlivce v ní. Nejdůležitější však je, aby každý viděl smysl tohoto poslání.

**Cílem všech organizací**, které mají veřejně prospěšný charakter, je **úsilí o změnu chování a jednání člověka, včetně zlepšení kvality jeho života a i o změnu celé společnosti**. Není tedy vůbec pochyby o tom, že posláním každé veřejné prospěšné **organizace je realizace jejího hlavního cíle, tj. změna člověka samotného**. Problémem však je, jak toto všeobecně platné poslání a hlavní cíl v daných konkrétních podmínkách realizovat. I když tyto organizace mají v podstatě stejný cíl, mají zcela odlišné podmínky (složení a kvalita pracovníků, rozsah disponibilních prostředků apod.) a z toho vyplývající přístupy k dosažení cíle.

**Každá nezisková organizace si musí předem ujasnit, jaký je její konkrétní cíl, poslání a zaměření činnosti**. Úkolem řídicích pracovníků je potom transformace obecného poslání do konkrétních cílů. Jednou z nejčastějších chyb těchto vedoucích je příliš obecné definování konkrétního poslání organizace. **Určení tohoto poslání musí být jednoduché a srozumitelné** všem, jak veřejnosti, tak i vlastním pracovníkům.

I když poslání organizace zůstává v podstatě neměnné, jeho konkrétní zaměření a vyjádření je nezbytné neustále sledovat podle inovačních trendů v dané oblasti a podle potřeb občanů dané komunity. To, co mohlo být v minulosti mimořádně důležité, se může v současnosti nebo budoucnosti stát zcela nepodstatnou záležitostí, což vyžaduje pečlivě sledovat vývoj a operativně se mu přizpůsobovat.

**Pro úspěšné naplánování poslání každé neziskové organizace je třeba splnit 3 nezbytné předpoklady:**

- **vyhledat vhodné příležitosti** – k tomu je třeba získat konkrétní informace o potřebách a přáních spotřebitelů, ať již stávajících nebo předpokládaných.
- **prokázat dostatečné schopnosti a kompetence pro úspěšnou realizaci tohoto poslání** - je potřebné prověřit slabé a silné stránky organizace, soustředit se na využívání těch silných a zlepšovat nebo omezovat ty slabé. Dále je třeba respektovat hodnoty, které organizace uznává a ke kterým se hlásí
- **bezvýhradně se angažovat** – nutné je zamyslet se nad tím, v jaké hodnoty a ideály věříme.

Poslání není nikdy neosobní, vždy se za ním skrývají určití lidé a záležitosti především na jejich zájmu, na jejich zainteresovanosti, zda poslání organizace bude realizováno a dodržováno.

### 2) ZABEZPEČENÍ SPOLUPRÁCE

Než začneme něco (nebo někoho) organizovat, musí napřed existovat tým lidí, který po tom touží. Jestliže máme takovou skupinu nebo hnutí, každý člen musí chtít spolupracovat s ostatními. Tedy:

- každý člen musí chtít být členem skupiny
- každý člen musí mít zájem o činnost a výsledky skupiny
- každý člen musí cítit spolupatříčnost s ostatními
- každý člen musí cítit spoluodpovědnost za vše, co se ve skupině stane.

Spoluúčast vytváří morální soudržnost skupiny. Potřebujeme ji neustále, buď ve formě základních dohod - např. věrnosti skupině, slib atp. - nebo jako povědomí chovat se stejně v obvyklých situacích - mít na základní problémy stejné názory.

### 3) VYTVÁŘENÍ JISTOTY

Organizace musí poskytovat svým členům pocit jistoty ve vztazích k ostatním, jinak přestane existovat. Tedy:

- každý člen potřebuje vědět, za co je odpovědný
- každý člen potřebuje znát rozsah svých pravomocí
- každý člen potřebuje vědět, co má dělat a kdy
- každý člen potřebuje vědět, jakou podporu může dostat.

### 4) BÝT FAKTOREM EFEKTIVITY

Je důležité dobře definovat význam slova efektivita, neboť je to pojem, jímž hodnotíme vhodnost (správnost) organizace a její vývoj.

Efektivitu obvykle definujeme jako schopnost dosahovat cílů v určitém čase (= produktivita). Bereme-li v úvahu pouze produktivitu, tato během let roste po jistou mez, za kterou zase klesá. Z tohoto jevu lze usoudit, že existují takové faktory, které obvykle nebereme v úvahu, ale které mohou efektivitu organizace brzdit nebo blokovat.

Tento jev můžeme vysvětlit pomocí úkolů organizace. **Každá organizace má 3 základní úkoly:**

#### 1. Dosahovat cílů hnutí

- a) poskytovat služby společnosti
- b) vyvíjet se

#### 2. Udržovat sama sebe

- a) zapojovat lidi
- b) zajišťovat jejich komunikaci
- c) počítat s jejich potřebami
- d) počítat s jejich výcvikem, školením, vzděláváním
- e) zajišťovat jejich spoluúčast
- f) zajišťovat jejich koordinaci

#### 3. Přizpůsobovat se svému okolí

- a) potřebám lidské společnosti
- b) legislativě
- c) ekonomii, technice...

### 3.2. ORGANIZACE - OTEVŘENÝ SYSTÉM

Slovo „**organizace**“ označuje sociální entitu:

- 1) zahrnující skupinu lidí a jejich vybavení
- 2) mající poslání a cíle
- 3) fungující podle pevné a jasné struktury ( poslání organizačních jednotek)
- 4) fungující v daném okolí

To nám dává východisko k několika poznámkám:

- podstatné části organizace (organizační jednotky, různé sekce, lidé) uskutečňují své vlastní povinnosti a musí komunikovat mezi sebou, aby koordinovaly svoji činnost a aby zajistily společné akce vůči vnějšku.
- organizace jako celek a každá její část má své vlastní cíle, výsledky a povinnosti vůči svému okolí.
- organizace je živý organizmus. Nemůžeme proto považovat organizaci za uzavřený systém (který si vystačí sám), neboť jakýkoli živý organismus je v podstatě otevřeným systémem.
- jestliže se organizace stává uzavřenou (slouží pouze sama sobě), nutně přijde strnulost, byrokracie a rozpad nebo zánik.

Organizaci můžeme popsat jako:

***Otevřený systém dynamicky působící na okolí a okolím ovlivňovaný, který obsahuje jiné otevřené systémy (organizační jednotky, sekce, lidi) a někdy také uzavřené systémy.***

Z předešlého vyplývá, že organizace se vyvíjí a proto se vyvíjí i její struktura s cílem učinit řízení efektivnější, aby mohly být plánovány a regulovány různé změny, aby byla zajištěna soudržnost mezi různými vnitřními částmi organizace.

#### 3.2.1. ZÁKLADY STRUKTURALIZACE

Množství úkolů, které organizace má, nemůže být splněno bez strukturalizace. Strukturalizace spočívá v řešení následujícího problému: Je dáno mnoho cílů - každý v určitých podmínkách, každý se rozpadá na několik podúkolů. Máme také mnoho různých skupin s různými názory, různou stupnicí hodnot atd. Jak to všechno uspořádat tak, aby to fungovalo efektivně ?

Poslání organizace je základ - je to konečný cíl, kvůli kterému byla organizace vytvořena. Přesná znalost poslání organizace jako celku je základem pro:

1. procesy plánování činnosti
2. procesy strukturování organizace

#### PROCES STRUKTUROVÁNÍ

Poslání organizace slouží jako základ pro definici struktury, a také pro definici cílů i činnosti jejích částí, tudíž:

***Struktura má usnadnit plnění cílů organizace, nikoliv pouze zdokonalovat vnitřní funkce.***



## ► STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

**Úkoly každé organizační jednotky mají přispívat k plnění cílů organizace, nikoliv pouze sloužit vnitřním funkcím.**

Definováním specifického úkolu organizační jednotky dostaneme její odpovědnost za danou oblast. Organizace se neskládá pouze z organizačních jednotek, ale také z lidí. I každý člověk je odpovědný za plnění nějakého úkolu, má nějakou funkci nebo roli. Definování individuálních rolí (tj. popisů práce) je nezbytné pro hladký chod operačních jednotek a cele organizace. Všechny organizační jednotky tvoří dohromady strukturu organizace. Žádná úroveň struktury nesmí zanedbat zajišťování soudržnosti struktury jako celku.

Strategické řízení neziskové organizace by mělo být rozčleněno na několik oblastí:

1. Legislativa a oblast právní regulace (do této části zahrnují i vnitřní předpisy organizace)
2. Personální management (lidské zdroje)
3. Strategické plánování
4. Finanční řízení
5. Marketing
6. Strategie rozvoje organizace

Všech šest, mnou vymezených oblastí, jsou velmi důležitou součástí řízení organizace. V této první části vzdělávacího semináře se budu dále zabývat první oblastí Legislativa a právní regulace (včetně vnitřních předpisů organizace).

## 4. LEGISLATIVA A OBLAST PRÁVNÍ REGULACE

### 4.1. ZÁKONNÁ ÚPRAVA EXISTENCE OBČANSKÝCH SDRUŽENÍ

Existenci a založení občanského sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Tento zákon se nevztahuje na sdružování za účelem provozování činnosti vyhrazené politickým stranám a hnutím, k výdělečné činnosti a na sdružování v církvích a náboženských společnostech (všechny tyto oblasti jsou upraveny jinými zákony).

Sdružení jsou právními osobami. Jejich členy mohou být jak fyzické osoby (lidé — zákon sice výhradně používá slovo “občan”, sdružovat se ale mohou i cizinci — stanoví to Listina základních práv a svobod (čl. 20 a čl. 42), která v tomto smyslu také nepřímo změnila zákon), tak i právnické osoby (stanovy to mohou upravit) s výjimkou obcí (to vylučuje § 48 zákona o obcích a § 20 zákona o hlavním městě Praze).

Nikdo nesmí být nucen ke vstupu do jakéhokoli sdružení či k podílu na jeho činnosti. Dále **nikomu nesmí být občansky na újmu, že využívá** (či naopak nevyužívá) **práva se sdružovat** (§ 3) — tedy “doporučuje-li” zaměstnavatel (často obecní úřad či státní instituce), či dokonce vyžaduje-li, aby se jeho zaměstnanci (mimo pracovní dobu) nepodíleli na činnosti nějakého sdružení, porušuje tím zákon.

Člen sdružení má právo na soudní ochranu proti nezákonnému nebo stanovám odporujícímu rozhodnutí orgánů sdružení (§ 15).

Ze zákona (§ 4) nejsou dovolena pouze sdružení s nezákonným cílem (popírat nebo omezovat osobní, politická nebo jiná práva jiných, podporovat násilí atd.) nebo která dosahují svých cílů nezákonným způsobem a rovněž sdružení ozbrojená či mající ozbrojené složky (zde jsou pochopitelnou výjimkou ze zákazu sportovní a myslivecká sdružení).

Sdružení dále nesmějí vykonávat funkci státních orgánů (§ 5)

V případě, že sdružení (jeho členové) porušuje některý z výše uvedených zákazů či vyvíjí činnost vyhrazenou politickým stranám, církvím anebo vyvíjí výdělečnou činnost, vyzve je ministerstvo vnitra, aby od takové činnosti upustilo a stanoví mu k tomu lhůtu, v případě neuposlechnutí této výzvy ministerstvo sdružení rozpustí (§ 12). Proti takovému rozhodnutí je možno podat opravný prostředek (to je podobné odvolání) k Nejvyššímu soudu ČR.

### 4.2. JAK ZALOŽIT OBČANSKÉ SDRUŽENÍ

Zakládání sdružení je jednoduché a ze strany státu mu nejsou kladeny překážky — v podstatě jediné, čeho je zapotřebí k založení občanského sdružení, je vytvoření přípravného výboru skládajícího se nejméně ze tří lidí (občanů i cizinců, viz výše), z nichž alespoň jeden je starší 18 let, a sepsání stanov. Tento výbor podává návrh na registraci, přílohou návrhu jsou dva stejnopisy navržených stanov. Tyto písemnosti musí obsahovat náležitosti předepsané zákonem.

#### **Stanovy musí podle zákona obsahovat**

- název sdružení,
- sídlo sdružení,
- cíl jeho činnosti,
- orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
- zásady hospodaření.

Krom toho, že stanovy musí obsahovat náležitosti uvedené v zákoně, musí být také napsány vnitřně nerozporně (jednotlivá ustanovení nesmějí být navzájem v rozporu) a tak, aby vyhovovaly praktickému fungování sdružení. Nejste-li si v této věci jisti, využijte služeb právníka, který již má se zakládáním sdružení zkušenosti.

V tomto separátu uvedený vzor stanov je vytvořen pro sdružení s jednoduchou vnitřní strukturou, lze napsat i jednodušší stanovy a naopak — chcete-li založit sdružení víc organizačně rozvrstvené (místní jednotky, různé formalizované pracovní skupiny atd.) budete potřebovat složitější stanovy — opět je lépe využít rady zkušené osoby.

Při psaní stanov si dobře rozmyslete, jak upravíte přijímání nových členů, způsob rozhodování uvnitř sdružení a formu právního jednání navenek (určení statutárních zástupců — osob jednajících za sdružení).

Není vhodné, aby každý, kdo podá přihlášku, se automaticky stal členem — v případě, že byste úspěšně bránili stavbě dálnice přes vaši obec, nebylo by nic jednoduššího, než nařídít všem zaměstnancům stavební firmy, aby se stali členy — odpor sdružení by tak byl zcela zlomen. Pravda, mohli byste založit další, nové sdružení, ale to by už nemuselo mít ty samé možnosti (například když by vzniklo až po vydání stavebního povolení, tak by samozřejmě nebylo účastníkem stavebního řízení, na rozdíl od dřívějšího sdružení — ale podat žalobu proti rozhodnutí může jen účastník řízení). Z toho důvodu doporučujeme, aby nový člen musel být schválen například členskou schůzí nebo výborem sdružení. Podobně je vhodné ztížit provedení změn stanov — například jen souhlasí-li s tím 3/5 všech členů.

Nedoporučuji složitější úpravu právního jednání, jako je například "jménem sdružení jedná výbor", "jménem sdružení jednají nejméně dva členové výboru" apod. Tím způsobíte, že každý dopis na úřady bude muset být podepsán více osobami najednou, což z ryze praktických, organizačních důvodů může činit potíže. V případě, že sami časem na nutnost dvou (či více) podpisů pozapomenete, budou pak všechny úkony učiněné (tj. podepsané) jednou osobou právně zpochybnitelné (a například ztratíte postavení účastníka řízení).

S ohledem na právní úroveň českého úřednictva doporučujeme zařadit i ustanovení o udělování plné moci jménem sdružení, a to přesto, že tato věc je upravena zákonem zcela jednoznačně — již jsme se setkali s nesmyslnou argumentací, že sdružení nemůže dát nějaké osobě plnou moc k jednání, neboť to nemá napsáno ve svých stanovách.

**Občanské sdružení vzniká registrací.** Návrh registrace se podává Ministerstvu vnitra české republiky. Má-li návrh vady, ministerstvo na to do pěti dnů upozorní přípravný výbor, jinak zahájí řízení.

Pokud ministerstvo nezjistí důvod k odmítnutí registrace (§ 8), provede do 10 dnů od zahájení řízení registraci a v této lhůtě zašle zmocněnci přípravného výboru jedno vyhotovení stanov, na němž vyznačí den registrace, kterým je den odeslání. Jinak ministerstvo do 10 dnů odmítne registraci. Proti rozhodnutí o odmítnutí se lze odvolat k Nejvyššímu soudu.

Pokud nebylo ve lhůtě 40 dnů od zahájení řízení (tj. od doručení bezvadného návrhu) doručeno zmocněnci rozhodnutí ministerstva o odmítnutí registrace, vzniká sdružení i bez výsledné registrace.

Nepočítejte s tím, že vaše sdružení zaregistrují na počkání. Připravte se na to, že úředníci budou ve stanovách šťourat — nebude se jim třeba líbit nějaké vyjádření a budou chtít, abyste je přepisovali a to přesto, že stanovy jsou v souladu se zákonem. K tomu však nemají oprávnění — jestliže nejsou stanovy takové, že by registrace sdružení měla být odmítnuta, nemají úředníci žádnou pravomoc chtít, abyste stanovy nějak měnili.

#### **Návrh na registraci musí podle zákona obsahovat**

- podpisy členů přípravného výboru,
- jména, příjmení, rodná čísla a bydliště těchto osob
- označení toho člena výboru, který je určen jako zmocněnec pro jednání jménem výboru
- text stanov ve dvou vyhotoveních.

Dříve bylo potřeba ještě oznámit vznik sdružení Českému statistickému úřadu a požádat o **přidělení identifikačního čísla** (používá se zkratka IČO), v současnosti vznik sdružení oznamuje přímo ministerstvo vnitra po provedení registrace a na výtisku stanov, který dostanete nazpět, je spolu s vyznačením registrace uvedeno i přidělené IČO.

Po provedení registrace by měl přípravný výbor **svolat ustavující členskou schůzi**, na které by mělo proběhnout vytvoření (volba) orgánů podle stanov. Až do jejich vytvoření jedná jménem sdružení přípravný výbor, pokud stanovy neurčují něco jiného (§ 6).

Na ustavující členské schůzi by mělo být konstatováno, kdo je v souladu se stanovami zakládajícím členem (vložit to do zápisu), popřípadě můžete přijmout další členy a teprve poté by mělo dojít k volbě orgánů sdružení. Jestliže předsedu volí jiný orgán sdružení než členská schůze (např. výbor), je vhodné, aby tuto volbu provedl okamžitě.

O takové zakládající členské schůzi je potřeba **vést pečlivý zápis** obsahující podepsanou prezenční listinu (k tomu jak, viz část V. tohoto separátu). Jestliže proběhne i schůze jiného orgánu sdružení (výboru), pak je potřeba pořádat zápis i z tohoto jednání — tyto zápisy mohou být fyzicky na jednom papíře.

Bude-li mít sdružení nějaký majetek, musí vést **účetnictví**. Účtovat lze podvojně.

Aby mělo sdružení majetek, musí mít nějaké příjmy — k nim se váže povinnost podat daňové přiznání. Finanční úřady požadují, aby se sdružení **registrovalo u finančního úřadu**.

### 4.3. JAK PROVÉST ZMĚNU STANOV EXISTUJÍCÍHO OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ

Změnu stanov musí schválit ten orgán, který je k tomu podle stanov oprávněn (obvykle členská schůze), není-li tato otázka v platných stanovách upravena, lze dovodit, že je změnu stanov oprávněn schválit nejvyšší orgán sdružení. O tom musí být proveden řádný zápis.

Dojde-li ke změně stanov, je sdružení povinno tuto skutečnost oznámit Ministerstvu vnitra do 15 dnů od schválení změny a zároveň mu zaslat ve dvojím vyhotovení text změny (§ 11). Jestliže touto změnou se z vašeho sdružení nestane sdružení, které by ani nemohlo být registrováno, zašle vám ministerstvo do 10 dnů oznámení, že bere změnu na vědomí. Jinak vás ministerstvo upozorní na závady stanov — sdružení má ze zákona 60denní lhůtu na odstranění vytčených závad a povinnost vyrozumět o tom ministerstvo do dalších 10 dnů. Neodstraní-li sdružení závady, ministerstvo jej rozpustí. Proti takovému rozhodnutí je možno podat opravný prostředek k Nejvyššímu soudu ČR.

Doporučuji, abyste ministerstvu zaslali vedle textu změny i kompletní stanovy v nově schváleném znění a požádali o vyznačení registrace na tyto nové úplné stanovy — v případě, že po vás budou úředníci požadovat prokázání existence sdružení a toho, že stanovy vašeho sdružení splňují nějaké podmínky (pro účast v řízení atd.). Je mnohem jednodušší jim předložit platné stanovy jako celek a ne stanovy spolu s několikaletými změnami, na nichž je označeno, že je ministerstvo vzalo na vědomí — takovou složitost by nemuseli někteří úředníci pochopit.

#### 4.4. UDRŽOVÁNÍ ŘÁDNĚ USTANOVENÝCH ORGÁNŮ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ

Velmi důrazně doporučuji, abyste pravidelně v intervalu podle stanov vašeho sdružení konali **členskou schůzi (valnou hromadu)**, obzvláště má-li být na nich zvolen výbor či jiný orgán oprávněný jednat jménem sdružení. Například má-li výbor jednoroční funkční období, musí být jednou za rok zvolen - po uplynutí funkčního období není oprávněn jednat a všechny úkony, které učiní, jsou vadné - pak snadno zmeškáte například podat včas odvolání...).

O takové schůzi je potřeba **vést pečlivý zápis**, jehož součástí či přílohou musí být podepsaná prezenční listina. Zápis musí obsahovat označení jednání, ze kterého je pořízen; datum; hlavní body, o kterých se jednalo a doslovně/jednoznačně napsaný text bodů, o kterých se rozhodovalo spolu s označením, jestli tyto body byly schváleny či ne, popřípadě záznam o hlasování o těchto bodech (pro/proti/zdrželi se/minimum hlasů potřebných pro schválení). Jestliže zároveň proběhne i schůze jiného orgánu sdružení (např. výboru), pak je potřeba pořídit zápis i z tohoto jednání — tyto zápisy mohou být fyzicky na jednom papíře.

Tyto zápisy pak okopírujte a nechte úředně ověřit (na obecním úřadě provedou ověření zdarma, jedná-li se o sdružení splňující podmínky vyhlášky). Takový zápis je jasným a jednoznačným dokladem o tom, že řádně proběhla členská schůze (valná hromada), kdo byl zvolen do orgánů sdružení, koho a čím pověřily tyto orgány a kdo je tedy oprávněn jednat za sdružení. Jde o nesmírně důležitou věc.

Je vhodné, aby ten, kdo je oprávněn jednat navenek jménem sdružení, udělil **plné moci k zastupování sdružení** těm osobám, na kterých se schůze dohodne. Plná moc musí být písemná. Její originál si zástupce rovněž může nechat nakopírovat a kopie úředně ověřit (opět u obecního úřadu), aby měl více exemplářů a mohl je například nechat zakládat do správních či soudních spisů.

**Pečlivost v těchto v dokladech** se velmi vyplatí. Nedbalost a nedůslednost může mít v budoucnu zhoubné následky — můžete prohrát celý spor jen proto, že nebudete schopni prokázat, že určitá osoba, která v daném sporu učinila nějaký důležitý úkon, byla vůbec oprávněna za sdružení jednat a onen úkon učinit.

#### 4.5. VZOR STANOV OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ XYZ

##### Občanské sdružení Mateřské a rodinné centrum XYZ, o.s.

##### Stanovy

##### Čl. I

##### Úvodní ustanovení

Název občanského sdružení:  
Sídlo:

Mateřské a rodinné centrum XYZ, o.s.  
Na Šlápově 1, Vrchlabí, PSČ 536 01

### Čl. II

#### Právní postavení sdružení

- 2.1. Sdružení je dobrovolné, nezávislé, sdružující členy na základě společného zájmu.
- 2.2. Sdružení je právnickou osobou dle českého práva.
- 2.3. Sdružení je dobrovolnou nevládní neziskovou organizací vzniklou dle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, v platném znění.

### Čl. III

#### Poslání a cíle činnosti sdružení

- 3.1. **Posláním** sdružení je posílení role rodiny a rodičovské výchovy ve společnosti.
- 3.2. **Hlavním cílem** činnosti sdružení pro naplňování poslání je provozování rodinného centra jako zařízení komunitního a integračního centra a dále jako zařízení prevence sociálního vyloučení rodičů pečujících o děti do 6 let
- 3.3. **Specifickými cíly** činnosti sdružení, které vedou k naplnění hlavního cíle a poslání sdružení, jsou zejména:
  - a) iniciování a podpora aktivit zaměřených na ochranu dětí a mládeže před sociálně nežádoucími a negativními jevy, prostřednictvím komunitní práce napomáhání ohroženým skupinám obyvatelstva (především rodinám s dětmi) k aktivní seberealizaci.
  - b) získávání a předávání odborných poznatků o výchově, zdraví a psychologii rodinného života
  - c) poskytování služeb pro rodiny s dětmi – organizovaná i neorganizovaná činnost (př. hlídání dětí, provoz zájmových útvarů, kroužků, kurzů, seminářů, besed a přednášek, provoz herny, půjčování knih a časopisů s rodičovskou tematikou, organizování dětských akcí pro veřejnost, zejména karnevalů, soutěží, divadelních představení, burzy hraček a dětského oblečení, jarmarků dětských výrobků apod.) a veškerá podpora a propagace všech činností, které mohou podnítit rozvoj smysluplné činnosti dětí ve volném čase.
  - d) vzdělávací činnost, která bude zaměřena na podporu rodin s dětmi, či na vzdělávání pracovníků občanského sdružení
  - e) posilování prvořadé a nezastupitelné role rodiny a rodičovské výchovy
  - f) umožnění rodičům s dětmi vzájemně se potkávat, vzdělávat se a aktivně využívat svých schopností a znalostí, předávat si zkušenosti
  - g) skrze aktivity pořádané pro celé rodiny stmelovat členy sdružení
  - h) podporou „Úmluvy o právech dítěte“ sledovat oprávněné zájmy dětí ve snaze napomáhat všestrannému rozvoji po stránce duchovní, duševní, tělesné a sociální.
  - i) fundraising - zabezpečování finančních prostředků pro rozvoj a udržení rodinného a mateřského centra. Příprava a řízení projektů. Sponzorství.
  - j) podnikatelská činnost v oblasti kultury
  - k) zprostředkovatelská činnost v oblasti reklamy a služeb
  - l) příležitostný nákup a prodej zboží pro děti a knih s rodičovskou tematikou

#### 3.3. Formami činnosti sdružení jsou zejména:

- a) praktická činnost pro naplňování poslání, hlavního cíle a v souladu se specifickými cíli uvedenými v článku III.
- b) informační a osvětová činnost ve spolupráci s odborníky, ostatními iniciativami a rodiči
- c) vzdělávací činnost (př. akreditační vzdělávání, odborná příprava, pořádání seminářů, přednášek a akcí pro veřejnost apod.)

### Článek IV.

#### Členství ve sdružení

- 1.1. **Členem sdružení mohou být** fyzické osoby starší 18 let a právnické osoby, které souhlasí se stanovami a cíli sdružení.
- 1.2. **Členství vzniká** registrací písemné přihlášky radou sdružení a zaplacením členského příspěvku.
- 1.3. **Dokladem členství** je potvrzení o členství, vydané radou sdružení.
- 1.4. **Čestné členství.** Čestný člen má veškerá práva a povinnosti člena sdružení kromě povin-

nosti platit členský příspěvek. O vzniku čestného členství rozhoduje valná hromada souhlasem nadpoloviční většiny přítomných členů. Čestné členství se uděluje fyzické osobě, která se významně zasloužila o rozvoj činnosti, které jsou v souladu s cíli sdružení. S udělením čestného členství musí navrhovaná osoba vyslovit předchozí souhlas. Čestný člen se může svého čestného členství vzdát. Odejmutu mu může být pouze z rozhodnutí valné hromady, poruší-li nebo ohrozí-li svým chováním dobrou pověst sdružení. Čestný člen má právo účastnit se všech akcí sdružení a zasedání valných hromad. Čestný člen nemůže volit a být volen do orgánů sdružení.

#### 1.5. Zánik členství:

- a) vystoupením člena písemným oznámením
- b) úmrtím člena
- c) u právnické osoby jejím zrušením
- d) zrušením členství na základě rozhodnutí valné hromady
- e) zánikem sdružení

### Článek V.

#### Práva a povinnosti členů

##### 5.1. Člen má právo zejména:

- a) účastnit se valné hromady sdružení
- b) volit a být volen do orgánů sdružení
- c) obracet se na orgány sdružení s podněty a stížnostmi a žádat o jejich vyjádření
- d) být informován o činnosti sdružení
- e) využívat všech služeb sdružení, účastnit se přednostně akcí organizovaných sdružením
- f) podílet se na činnosti sdružení v rámci svých možností, potřeb a zájmů

##### 5.2. Člen má povinnost zejména:

- a) řídit se stanovami a dalšími vnitřními předpisy sdružení
- b) jednat ve shodě se zaměřením a cíli sdružení
- c) aktivně se podílet dle svých možností na plnění cílů sdružení, jeho činnosti a přispívat k jeho rozvoji, dobrému jménu a propagaci
- d) řádně a odpovědně vykonávat funkce v orgánech sdružení
- e) platit členské příspěvky ve výši stanovené valnou hromadou

### Čl. VI.

#### Orgány sdružení

##### Orgány sdružení jsou:

- 6.1. valná hromada
- 6.2. rada
- 6.3. revizní komise

6.1.1. **Valná hromada** je nejvyšším orgánem sdružení.

6.1.2. Valnou hromadu tvoří všichni členové sdružení.

6.1.3. Valnou hromadu svolává rada dle potřeby, nejméně však jednou ročně. Rada svolává valnou hromadu vždy, když o to požádá nejméně jedna třetina členů sdružení s uvedením důvodu. Valná hromada se svolává písemnou pozvánkou doručenou členům sdružení nejméně 14 dnů před jejím konáním na elektronickou adresu, která je sdružení známa. Pozvánka musí obsahovat datum, hodinu a místo konání valné hromady, jakož i navržený program jednání.

6.1.4. Valná hromada zejména:

- a) rozhoduje o změnách stanov sdružení
- b) schvaluje úkoly sdružení pro příslušné období, výroční zprávu sdružení, rozpočet sdružení a roční uzávěrku hospodaření
- c) volí členy rady a revizní komise
- d) rozhoduje o výši a splatnosti členských příspěvků
- e) rozhoduje o zrušení členství
- f) rozhoduje o zrušení sdružení



- g) rozhoduje o dalších záležitostech, které jsou v souladu s cíli sdružení, o nichž si valná hromada rozhodování vyhradila.
- 6.1.5. Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů. Není-li valná hromada usnášeníschopná, musí rada svolat náhradní valnou hromadu v jiném termínu. Náhradní valná hromada je usnášeníschopná v počtu přítomných a musí dodržovat vždy původně stanovený program
- 6.1.6. Hlasovací právo členů je rovné. O změně stanov sdružení a o zrušení sdružení rozhoduje valná hromada dvoutřetinovou většinou všech členů, v ostatních věcech rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů.
- 6.1.7. O průběhu valné hromady a přijatém usnesení se pořizuje zápis. Přílohu zápisu tvoří prezenční listina s podpisy přítomných členů sdružení.
- 6.2.1. **Rada** je výkonným orgánem sdružení, který za svou činnost odpovídá valné hromadě.
- 6.2.2. Všichni členové rady jsou statutárním orgánem sdružení.
- 6.2.3. Rada má nejméně tři členy. Vyšší počet členů může stanovit valná hromada. Počet členů rady však musí být vždy lichý. Členy rady mohou být pouze členové sdružení. Členy rady volí a odvolává valná hromada.
- 6.2.4. V případě, že ve volebním období člen rady ze své funkce odstoupí, nebo je z funkce odvolán, doplní valná hromada počet členů rady v nejbližším možném termínu volbou tak, aby byla rada usnášeníschopná, a to v případě potřeby svoláním mimořádné valné hromady. Jestliže předseda rady ze své funkce odstoupí, či byl podán návrh na jeho odvolání, svolá v nejbližším možném termínu mimořádnou valnou hromadu, která by toto projednala.
- 6.2.5. Členové rady mohou ze své funkce odstoupit. Jsou však povinni oznámit to radě. Výkon jejich funkce končí dnem, kdy jejich odstoupení projednala valná hromada, a to na nejbližším zasedání poté, co se o jejich odstoupení dověděla.
- 6.2.6. Členové rady volí ze svého středu předsedu.
- 6.2.7. Rada řídí činnost sdružení v období mezi zasedáními valné hromady.
- 6.2.8. Radu svolává předseda nejméně čtyřikrát ročně
- 6.2.9. Rada zejména:
- a) volí ze svých členů předsedu rady sdružení
  - b) koordinuje činnost sdružení
  - c) svolává valnou hromadu
  - d) zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady
  - e) rozhoduje o přijetí člena sdružení
- 6.2.10. Předseda rady a dva jednatelé zastupují sdružení navenek. Sdružení zastupuje každý zvlášť - samostatně jednájí a podepisují jeho jménem.
- 6.2.11. K zajištění činnosti sdružení může rada zřídit kancelář sdružení
- 6.2.12. Rada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů.
- 6.2.13. Rada rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů.
- 6.3.1. **Revizní komise** je kontrolním orgánem sdružení, který za svoji činnost odpovídá valné hromadě.
- 6.3.2. Revizní komise má jednoho člena.
- 6.3.3. Revizní komise vykonává dohled nad hospodařením sdružení a upozorňuje radu na nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění. Kontrolu provádí nejméně jedenkrát ročně.
- 6.3.4. Pro zasedání valné hromady vypracovává revizní komise zprávu o výsledcích revizní a kontrolní činnosti.

### Čl. VIII. Zásady hospodaření

- 1.1. Sdružení hospodaří s movitým i nemovitým majetkem.
- 1.2. Zdroji majetku jsou zejména:
- a) dary a příspěvky fyzických a právnických osob
  - b) účelově zaměřené granty a dotace
  - c) příjmy z činností při naplňování cílů sdružení
  - d) členské příspěvky

- 1.3. Příjmy sdružení slouží k zabezpečení činnosti, která je v souladu s hlavními a specifickými cíli sdružení. O konkrétním použití rozhoduje rada.
- 1.4. Za hospodaření sdružení odpovídá rada, která každoročně předkládá valné hromadě zprávu o hospodaření, včetně finanční závěrky
- 1.5. Hospodaření se uskutečňuje podle ročního rozpočtu schváleného valnou hromadou.

#### **Čl. IX. Zánik sdružení**

- 1.1. Sdružení zaniká:
  - a) dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením z rozhodnutí valné hromady
  - b) rozhodnutím Ministerstva vnitra
- 1.2. Zaniká-li sdružení dobrovolným rozpuštěním, rozhodne současně valná hromada o způsobu majetkového vypořádání.
- 1.3. Dojde-li k zániku s likvidací, použijí se pro majetkové vypořádání přiměřeně ustanovení § 70-75 Obchodního zákoníku. Rada může rozhodnout o naložení s případným majetkovým zůstatkem, jenž vyplyne z likvidace.

#### **Čl. X. Závěrečná ustanovení**

- 1.1. Sdružení může na základě rozhodnutí valné hromady vydat organizační a jednací řád sdružení.
- 1.2. Sdružení má právo v souladu s cíli své činnosti obracet se na orgány s peticemi.

Tuto změnu stanov a její znění navrhla a odsouhlasila valná hromada na svém zasedání dne 28.4. 2007.

## **4.6. VNITŘNÍ PŘEDPISY ORGANIZACE**

K procesu účinného a efektivního řízení patří stavba a vydávání takových předpisů, které organizaci pomáhají. Každý předpis musí být stavěn tak, aby se zabýval jedinou, rozsáhlou oblastí činnosti (například pracovně právní vztahy) a psán srozumitelně pro každého člena organizace.

Důležitou součástí vnitřních předpisů je i jejich plnění a dodržování. Vytvořit předpis, o kterém dopředu víme, že jej nebudeme brát vážně, nemá cenu. To, aby členové organizace plnili ustanovení těchto předpisů, vychází z jejich vedení, systému práce s nimi.

### **4.6.1. Druhy vnitřních předpisů**

Pro potřebu tohoto semináře vycházím z pojetí občanského sdružení. Jednotlivé uváděné typy předpisů se mohou aplikovat i v jiných organizacích.

Zde je stanovena následující posloupnost vnitřních předpisů:

**STANOVY**  
**STRATEGICKÝ PLÁN**  
**ŘÁDY**  
**SMĚRNICE**  
**POKYNY A NAŘÍZENÍ**  
**ZÁPISY Z PORAD**

### **4.6.2. STANOVY, ZAKLÁDACÍ LISTINA**

Je to základní dokument, vycházející pro občanské sdružení ze zákona 83/1990 Sb. V platném znění o sdružování občanů. Ten ukládá v hlavních rysech, co mají stanovy obsahovat, aby sdružení občanů mohlo být zaregistrováno.

Stanovám dávám velký důraz, věnovala jsem jim celou předcházející kapitolu, protože jako základní dokument mají zásadní význam pro vznik a fungování organizace a odvíjí se od nich i další předpisy.

Při vytváření stanov je dobré uvědomit si několik základních faktů:

- mají mít platnost po celou dobu fungování organizace
- mají ujasňovat hlavní poslání organizace
- mají být stručné
- nesmí spojovat prvky organizačního řádu

### **4.6.3. STRATEGICKÝ PLÁN**

Strategický plán rozvoje organizace není klasickým vnitřním předpisem. Má však své místo právě za stanovami, protože je dokumentem dlouhodobého charakteru.

Plán určuje na základě poslání organizace:

- krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle organizace
- cílový stav rozvoje organizace
- postupy, jak cílů a poslání dosáhnout
- jak získávat zdroje financování organizace
- jak se bude rozvíjet členská základna
- jakým způsobem se bude organizace profesionalizovat

### **4.6.4. ŘÁDY**

Dokumenty, které rozpracovávají body stanov, které jsou důležité pro fungování organizace v oblastech zodpovědnosti osob, komunikace mezi organizačními jednotkami a mezi ústředím apod.

Základními řády mohou být:

- organizační řád
- pracovní řád
- hospodářský řád
- platový řád
- revizní řád
- provozní řád

### **ORGANIZAČNÍ ŘÁD**

Určuje postavení organizace, působnost a strukturu.

Základní skladba předpisu:

- a) jasně definuje základní pojmy a názvosloví. To vychází zejména ze stanov (případně zakládací listiny). Základní pojmy mají být formulovány jasně a používány ve všech dokumentech, které organizace používá a vydává.
  - vysvětlení, co se rozumí pod pojmem ústředí organizace, co je pojem organizační jednotka apod.
  - uvede se seznam používaných zkratk
- b) právní postavení – identifikace
  - plný název organizace vycházející ze stanov
  - zkrácený název, který se bude používat, vymezení použití
- c) orgány organizace – struktura
  - jasně definovaný název a postavení
  - vymezení postavení a působnosti
  - práva a zodpovědnost
- d) symboly
 

Organizace používají logo, symboly apod. V organizačním řádu je vhodné tyto loga a symboly jasně ukázat a popsat.

  - vymezit používání a nakládání s nimi
- e) organizační síť
  - popisná
  - grafická
- f) zásady řízení organizace
  - kdo organizaci řídí a kdo ji kontroluje

### PRACOVNÍ ŘÁD

Zatímco organizační řád upřesňuje a je důležitý pro chod organizace jako celku, pracovní řád má za úkol zabývat se problematikou v oblasti pracovně právních vztahů.

Základem pro stavbu každého pracovního řádu je samozřejmě zákoník práce (ZP). Je tedy zbytečné a nesmyslné do řádu vypisovat všechna ustanovení ZP. Uvedou se ty, které chce organizace jako zaměstnavatel zdůraznit, případně je rozvést na podmínky organizace. Je nutno mít neustále na zřeteli, že žádné ustanovení pracovního řádu nesmí být v rozporu se ZP.

Důležitost tohoto dokumentu tkví v tom, že může předcházet mnohým nepochopením ve vztazích zaměstnavatel a zaměstnanec.

Základní obsah pracovního řádu:

- a) vysvětlení v úvodu, komu je řád určen
- b) názvosloví, používaná terminologie
- c) zaměstnanci
  - systém uzavírání pracovního poměru a pracovních smluv
  - vysvětlení služebních cest
  - podmínky za jakých může být ukončen pracovní poměr

ZP v tomto směru neurčuje například, co je hrubé a zvláště hrubé porušení pracovní kázně. Pracovní řád tedy stanoví, co organizace jako zaměstnavatel stanovuje jako hrubé

## ► LEGISLATIVA A OBLAST PRÁVNÍ REGULACE

porušování pracovní kázně a co za zvlášť hrubé porušování pracovní kázně.

- stanoví se, co je pracovní kázeň
- pracovní doba
- rozvržení pracovní doby
- práce přes čas
- evidence pracovní doby (jakým způsobem evidovat, jak zakládat /archivovat/ a předkládat ke kontrole apod.)

d) dovolená (vymezení jak žádat dovolenou apod.)

e) překážky v práci

f) systém vyplácení mzdy

g) systém zastupování vedoucích pracovníků

h) způsob hodnocení zaměstnanců

i) způsob a metodika podávání a řešení stížností zaměstnanců

j) řešení úrazů

k) další ustanovení

l) přílohou může být přehled všech funkcí v organizaci a jejich pracovní náplně

### HOSPODÁŘSKÝ ŘÁD

Upřesňuje způsoby hospodaření organizace a jejích organizačních složek. Čím je organizace strukturovanější, tím je lépe mít i v této oblasti jasně definovaná pravidla. Každá organizace a neziskové zvlášť musí vykazovat pro svoji důvěryhodnost také vysokou míru hospodárnosti s nakládáním majetku.

Základní skladba:

- a) terminologie a používané zkratky
- b) způsob vedení účetnictví (jak je vedeno v celé organizaci, v organizačních jednotkách a dalších složkách)
- c) jaké jsou zdroje příjmů
- d) způsob evidence majetku (bude uveden obecně. Podrobnější pravidla je vhodné uvést do samostatné směrnice o inventarizaci)

### PLATOVÝ ŘÁD

Většina neziskových organizací si stanovuje výši svých platů jednotlivým zaměstnancům. Může samozřejmě přizpůsobit platy platovým třídám, které jsou stanoveny vyhláškou MF ČR a které jsou vyhlášovány ve sbírce zákonů. V případě, že si vše stanovuje sama, je vhodné do této oblasti vnést jasné body. Pro každého zaměstnance, ale i vedoucího je velice dobré, když ví, na jakou funkci jaká výše platu připadá, co může zaměstnanci přidat za příplatky a v jaké výši, případně rozmezí apod.

Co by měl platový řád obsahovat:

- terminologii a používané zkratky
- přehled placených funkcí v organizaci
- přehled základní výše platů pro jednotlivý typ funkce (uveden odkaz na organizační řád a jeho přílohu)
- d) přehled příplatků v organizaci a podmínky udělování

**REVIZNÍ ŘÁD**

Tento dokument má platnost tehdy, má-li organizace více organizačních jednotek. Mají-li OJ větší působnost a samostatnost rozhodování, musí být na druhé straně i stanovena pravidla pro jejich kontrolu. Tato pravidla může upravovat revizní řád ustavením revizní komise, případně komisí, které kontrolují činnost celé organizace.

**PROVOZNÍ ŘÁD**

V provozním řádu organizace musí být uvedeno:

- název a adresa pracoviště
- vedoucí pracoviště
- provozní doba
- charakteristika a zaměření pracoviště, rozsah poskytované služby či péče.
  - vybavení místnosti
  - charakteristika jednotlivých služeb
  - rozsah poskytované péče (spádová oblast, za jakých okolností, zásady prevence vzniku a šíření nákaz, manipulace se stravou – určená místnost, apod.)

Tento provozní řád musí být schválený orgánem ochrany veřejného zdraví (příslušná hygienická stanice) a musí s ním být seznámeni všichni pracovníci. Zodpovědná osoba (vedoucí pracoviště) pak bude pravidelně kontrolovat jeho dodržování.

**4.6.5. SMĚRNICE****SMĚRNICE NA OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ**

V současném právním řádu se stále více klade důraz na ochranu osobnosti. Neziskové organizace, které poskytují služby občanům, zákonitě mnohdy přicházejí do styku s osobními údaji. A to jak zaměstnanci organizace samotné, tak i dobrovolníci. Dříve než se organizace rozhodne vydat směrnici na ochranu osobních údajů, měla by:

- být přesvědčená, že naplňuje ustanovení zákona č. 101/2000 Sb. v platném znění „O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ“
- mít ujasněno, kdo a s jakými osobními údaji v organizaci pracuje, jak je shromažďuje apod.

Směrnice zahrnuje zejména:

- a) vymezení pojmů (ne každý prostudoval zákon, je dobré ve směrnici uvést základní pojmy, zejména rozdíl mezi osobními a citlivými údaji)
- b) účel shromažďování dat (tento bod směrnice koresponduje s žádostí, kterou zaslal statutární orgán na úřad;)
- c) způsob shromažďování a zpracování osobních dat
- d) vymezení osob, které osobní data zpracovávají a které k nim mají přístup
- e) ochrana dat
- f) archivace
- g) předávání osobních dat
- h) sankce
- i) přílohy - list, na který se každý, kdo je zmiňován ve směrnici, podepíše s prohlášením, že byl se směrnici seznámen, že jí rozumí .

**SMĚRNICE O INVENTARIZACI MAJETKU**

Hospodaření s majetkem je největší problém nejen neziskových organizací. Neziskové orga-

nizace často získávají majetek z dotací, z darů apod. a musí tedy vykazovat vysoký stupeň hospodárnosti a efektivní správcovství. Zákony týkající se oblasti majetku poukazují na potřebu inventarizace, jedokonce i předepsána jako součást kroků před samotnou účetní závěrkou, není však jasný a ucelený předpis, který by inventarizaci jako proces zásadním způsobem popsal. Organizace pak stojí před problémem, jak s tím naložit. Natrhuse dají koupit různé metodiky, které ovšem nejsou opětzá vazné. Je ale dobré z nich vycházet a vytvořit si takové podmínky, které jsou specifické pro danou organizaci.

Před vydáním směrnice je nutno vycházet z těchto poznatků:

- jaký druh majetku a od jaké výše jsme povinni evidovat podle zákona
- jaký druh majetku máme
- jaký druh majetku a od jaké částky chceme evidovat operativně a tedy zahrnovat do systému inventarizace

Směrnice by měla zahrnovat zejména:

a) obecná ustanovení a vymezení pojmů

- rozdíl mezi inventurou a inventarizací
- inventarizační plán

b) majetkové kategorie

- členění na evidovaný majetek účetně
- členění na evidovaný majetek v operativní evidenci (majetek účetně dán do spotřebních účtů, ale pro svou povahu je dobré jej evidovat. Zde je rozhodnuto, že například se eviduje operativně veškerý zakoupený majetek v hodnotě 500,- Kč za kus)

c) evidence majetku

- jakým způsobem se majetek eviduje – písemně, elektronicky
- jaká evidenční čísla se používají a jak jsou tato čísla tvořena

d) příprava a organizace inventarizace

e) druhy inventarizace

f) inventarizační komise

- ustanovení inventarizační komise a případně dílčích inventarizačních komisí
- stanovení jejich povinností v závislosti na inventarizačním plánu

g) postup při inventarizaci jednotlivých druhů majetku

- inventarizace budov a pozemků
- inventarizace movitých věcí
- inventarizace závazků a pohledávek
- inventarizace pokladny a cenin
- inventarizace zůstatků bankovních účtů

h) inventarizační písemnosti

i) vzory písemností a formulářů

- v příloze jsou uvedeny všechny formuláře, které organizace bude používat pro evidenci majetku. Je možno zde použít formuláře, které jsou vytvořeny v programech na evidenci majetku jednotlivých účetních programů, který používá organizace.

### **SMĚRNICE K CESTOVNÍM NÁHRADÁM**

Cestovní náhrady jsou zákonnou normou upraveny pro zaměstnance. V tomto směru půjde ve směrnici upřesnit snad jen výši diet. V zákonu je uvedeno rozmezí, ve kterém se stravní dieta může pohybovat.

Pro ostatní členy a příznivce, případně dobrovolníky (tedy nikoli zaměstnance) je vhodné vytvořit směrnici, která může obsahovat:

- a) vymezení, komu je směrnice určena (pro členy, dobrovolníky apod., ne pro zaměstnance organizace)
- b) definice služební cesty
- c) cestovní náhrady
  - komu se služební cesta proplácí
  - smlouva o proplácení cestovních náhrad
  - specifikace náhrad
  - jaké formuláře se budou používat a uvést vzor vyplnění

### SMĚRNICE PRO POUŽÍVÁNÍ RAZÍTEK

Tato směrnice řeší použití všech vydaných razítek v organizaci (některé jsou s právní vahou, další jsou pouze ilustrační apod.)

Příklad použití razítek

1. Razítko č. 3 smí používat pouze předseda, č. 1 pouze hospodář. Pouze tato dvě razítka mohou být používána k těmto účelům:
  - ratifikace smluv
  - veškeré úkony spojené s účetnictvím (daňové doklady, šeky, platební příkazy)
  - styk se státními úřady
  - agenda spojená s právním, přestupkovým, trestním řízením
  - agenda spojená se záležitostmi zaměstnanců a občanů ve výkonu civilní služby v organizaci
2. Razítko č. 2 je svěřeno řediteli, uloženo v hlavní kanceláři organizace, kde je k dispozici těm zaměstnancům organizace, kteří mají klíče od této kanceláře. Toto razítko smí být používáno pouze na dopisovou agendu nevyjmenovanou v bodě 1) tohoto článku.
3. Razítko č. 4 je svěřeno vedoucímu centra. Toto razítko smí být používáno pouze na agendu ve věci bezpečnosti práce a požární ochrany, pokud k tomu není nutný podpis předsedy a nejde o agendu vyjmenovanou v bodě 1) tohoto článku.
4. Razítka č. 6, 7, 8 jsou ilustrační razítka, jejichž použití nemá žádnou právní váhu.
5. Razítko č. 9 je používáno pouze k označování faktur při jejich doručení do organizace.
6. Za zneužití nebo ztrátu razítek č. 1, 3 a 4 nese zodpovědnost ta osoba, jíž bylo svěřeno.

### SMĚRNICE O POUŽÍVÁNÍ NÁZVU ORGANIZACE

Přesný název organizace je například Rodinné a mateřské centrum XYZ. Tento název musí být používán ve všech smlouvách, fakturách a jiných úředních dokumentech.

Tento název bude jednotně používán při prezentaci organizace na veřejnosti (v médiích, v propagačních materiálech, na vizitkách, při představování ve služebním telefonu, apod.)

Na dopisech a tištěných materiálech bude dominantně uváděno RMC XYZ.

Jednotné používání názvů se týká všech oblastí činnosti organizace. Odlišení těchto oblastí je možno v dopisech ve „věci“ a pod podpisem (např. Mgr. Iva Nová, vedoucí centra, nebo Bc. Libuše Jouzová, garantka projektu).



## ► **LEGISLATIVA A OBLAST PRÁVNÍ REGULACE**

Tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance a funkcionáře organizace.

Směrnice nabyla účinnosti schválením na výboru dne...

Přílohou této směrnice je vzor jednotného hlavičkového papíru organizace.

### **SMĚRNICE PRO ŘEŠENÍ MIMOŘÁDNÝCH SITUACÍ**

Je velmi žádoucí vypracovat směrnici i pro řešení mimořádných situací. I když je jejich výskyt v praxi jen málo častý, umožní pracovníkům v krizových okamžicích jednat efektivně a smysluplně. Zaměstnanci si však musí uvědomit, že znalost této směrnice není byrokratickým požadavkem, ale usnadňuje rozhodování právě jim.

Nelze samozřejmě předvídat všechny mimořádné situace, bez částečné improvizace nelze řešit ani ty předpokládané. Směrnice má tedy sloužit jen jako vodítko v případech, které lze očekávat.

#### **a) havarijní a nouzové situace**

- havarijní a nouzové situace jsou písemně evidovány, je o nich učiněn zápis (o průběhu a likvidaci) a je uložen ve složce Zápisů z porad.

Zařízení má uzavřené pojištění :

- pro krytí případně vzniklé škody
- pro krytí úrazu jiné osoby v prostorách centra
- zaměstnanci - pojištění odpovědnosti za způsobené škody zaměstnavateli

#### **b) definice havarijních a nouzových situací**

##### **c) zranění klienta**

- o úrazu je sepsán zápis, ošetření provedeno v ochranných rukavicích .
- při kontaminaci podlahy, nebo jiného prostoru biologickým materiálem krví, zvratky, či jiným biologickým odpadem – nejprve provést dekontaminaci potřísněného místa / překrytí mulem, nebo papírovou vatou namočenou v účinném dezinfekčním roztoku s virucidním účinkem / Po expozici /délce potřebného působení dezinf. prostředku / provést běžnou očistu obvyklým způsobem.

##### **d) kolaps klienta**

- služba přivolá lékařskou pomoc.

##### **e) napadení pracovníka klientem**

- klient okamžitě vykázan z prostor centra, v závažnějším případě přivolat policii. Trvalé vyloučení klienta z programu.

##### **f) konflikt mezi klienty**

- podle závažnosti a charakteru sporu služba rozhodne o kázeňském opatření.

##### **g) krádež klienta v centru**

- zcizil-li klient zařízení centra či osobní věc dalšího klienta, zaměstnanec toto neprodleně oznámí na policii. Potom je možné krýt náhradu škody z pojistného.

##### **h) zjištění požáru**

- zjištěný požár jakéhokoliv rozsahu je pracovník povinen neprodleně nahlásit nejbližší ohlašovně požárů. Pokud je zřejmé, že požár malého rozsahu může uhasit vlastními silami, je povinen se o to pokusit, za použití vhodných hasebních prostředků a bezpečných

*Poznámky*

postupů (např. odpojení hořícího spotřebiče od sítě apod.). Tyto jsou předmětem zvláštního školení. Pokud pracovník požár nemůže zvládnout vlastními silami, upozorní okolí, ohlásí požár a vyčká příjezdu zásahového vozidla. Je povinen počínat si tak, aby svým jednáním minimalizoval škody na životech, zdraví a majetku v uvedeném pořadí.

#### **ch) výbuch**

- neprodleně opustit prostory centra, přivolat hasiče, v případě zranění lékaře.

#### **i) poškození cizí věci**

- každý pracovník je povinen si počínat tak, aby k poškození cizí věci jeho zaviněním nedošlo. Pokud dojde k poškození věci klienta v důsledku nepozornosti či nedbalosti pracovníka, je tento povinen vzniklou škodu nahradit, popřípadě danou věc opravit, trvá-li na tom sám klient. Klient musí být o vzniku škody vždy neprodleně informován.

#### **j) poškození majetku organizace**

- o poškození majetku organizace musí být neprodleně informován ředitel, v jeho nepřítomnosti přímý nadřízený pracovníka. Informace musí obsahovat: co bylo poškozeno, v jakém rozsahu, událost při které ke škodě došlo, případně jména případných svědků. Jde-li o škodu větší než nepatrnou, o události bude vyhotoven zápis, který svědci podepíší. Došlo-li ke škodě vinou pracovníka, může mu organizace část, nebo i celou škodu předepsat k úhradě. V případě, že má pracovník podezření na spáchání trestného činu (např. zcizení dopravního prostředku), je o tom pracovník povinen neprodleně informovat nejbližší Obvodní oddělení policie ČR.

#### **k) pracovní úraz**

- pracovní úraz nahlásí pracovník svému zaměstnavateli neprodleně, jak to jen jeho zdravotní stav dovolí. Nahlášením může pověřit i druhou osobu. Pokud mu to dovoluje zdravotní stav, je povinen umožnit zaměstnavateli sepsání „Hlášení o pracovním úraze“, ve kterém uvede přesně a podrobně okolnosti, za kterých k úrazu došlo. Pokud byli úrazu přítomni svědci, uvede jejich jména, jsou-li mu známá. Zkreslování okolností úrazu může být posuzováno jako závažné porušení pracovní kázně.
- organizace musí vést knihu drobných pracovních úrazů, do které se zapisují i úrazy jako říznutí apod., kdy pracovník nemá pracovní neschopnost, ale může dojít následkem infekce, či jiných komplikací k pracovní neschopnosti dodatečně.
- při pracovním úrazu je nutné do dvou dnů (pokud možno co nejdříve) sepsat zápis o úrazu v šesti vyhotoveních:

- 1 x organizace
- 1 x zdravotní pojišťovna
- 1 x inspektorát BOZP,
- 1 x mzdová účtárna
- 1 x pojišťovna Kooperativa
- 1x zaměstnanec

#### **l) zjištění technické závady**

- odstranění technických závad v domácnostech klientů pracovník zásadně přenechává odborným pracovníkům v dané oblasti. Výslovně jsou zakázány jakékoliv zásahy do elektroinstalace, plynoinstalace, elektrických a plynových spotřebičů, elektroniky a všech domácích spotřebičů. Pokud klient nedokáže opravu zajistit sám, informuje pracovník jeho rodinné příslušníky.
- pokud technická závada hrozí přerůst v požár nebo havárii, nebo již k havárii došlo (únik

vody, plynu...), postará se pracovník o uzavření ventilů, kohoutů, odpojení jističů, popřípadě podnikne další kroky k minimalizaci škod, za dodržení všech bezpečnostních opatření. Záchrana života a zdraví je opět prvořadá. V okamžiku, kdy je to možné, informuje instituce, jichž se havárie týká (vodárny, plynárny, elektrárna apod. ), při havárii většího rozsahu i policii a hasiče. Jejich příjezdu opět vyčká.

### **m) zjištění infekční nebezpečné nemoci**

- pokud je pracovníkovi známo, že klient trpí infekční nemocí, používá při styku s ním ochranné pomůcky (rouška, jednorázové rukavice apod.). Zjištění jakékoliv infekční nemoci, či odůvodněné podezření na ni, musí pracovník nahlásit vrchní sestře (ve zdravotnickém zařízení) a ošetřujícímu lékaři. Prokáže-li se u klienta přítomnost nebezpečné infekční nemoci (např. TBC), je pracovník povinen se následně podrobit lékařskému vyšetření na přítomnost této infekce. Je-li výsledek pozitivní, musí se tomuto vyšetření podrobit i ostatní zaměstnanci, kteří přišli do styku s infikovaným pracovníkem. Mají-li zaměstnanci s tímto vyšetřením nějaké náklady, hradí je zaměstnavatel.

### **n) důležitá telefonní čísla:**

- v této směrnici je možné uvést aktuální telefonní čísla tísňových volání, zejména: hasičů, záchranné služby, policie (i městské), plynoservisu, energetiky, vodovodů apod. Důležitá telefonní čísla by měla být umístěna na nástěnce pro případ náhlého použití.

### **o) nepřístupný byt – pro pracovníky terénní služby situace relativně častá**

- v případě, že je mu známo, že je klient uvnitř (slyší sténání, volání o pomoc, vidí ho oknem apod.) kontaktuje okamžitě rodinné příslušníky, pokud je to možné. V opačném případě urychleně požádá nejbližší Obvodní oddělení policie o násilné otevření dveří. Vyčká příjezdu policie a je-li to třeba, přivolá lékařskou pomoc.
- v případě, že mu není známo, kde klient je, snaží se toto zjistit voláním, dotazem u sousedů, telefonováním na linku klienta, je-li to možné dotazem u rodinných příslušníků apod. Pokud je známo, že klient má vážné zdravotní problémy a je pravděpodobné, že v bytě je, postupuje jako v předcházejícím bodě. Pokud o přítomnosti klienta má pracovník pochyby, informuje své nadřízené a vyčká jejich rozhodnutí.

### **p) okradení klienta**

- pokud klient oznámí ztrátu finanční částky, nebo cenného předmětu, je pracovník povinen toto neprodleně oznámit nejbližšímu Obvodnímu oddělení policie ČR, pokud tak klient již sám neučinil. Zde je také povinen podat všechny informace vedoucí k objasnění tohoto případu. Pokud je zřejmé, že byt byl vykraden (např. vypáčení dveří, vylomení zámku apod.) přivolá policii a do objektu nevstupuje, s výjimkou případů, kdy by svým jednáním mohl zachránit život či zdraví jeho obyvatel (volání o pomoc apod.) I tehdy se však snaží si počínat tak, aby svým jednáním nemařil další vyšetřování.

### **q) napadení klientem**

- na verbální napadení pracovník zásadně neodpovídá, pokud je to možné, vyhýbá se konfliktům. Klidným jednáním se snaží konfliktům předcházet, vyhýbá se fyzickému střetu. Pokud hrozí útok, raději domácnost opustí. Pokud přece jen dojde k fyzickému napadení klientem, pracovník použije pouze přiměřenou obranu, nutnou k odvrácení útoku. Vyvaruje se použití takových prostředků, které by vedlo k ohrožení života či zdraví klienta, s výjimkou případů, kdy by byl sám na životě či zdraví ohrožen. Vždy je povinen o této skutečnosti co nejdříve informovat svého přímého nadřízeného, rodinné příslušníky klienta a ošetřujícího lékaře (možnost tlumení agresivity).

### **r) alkohol a omamné látky**

- zaměstnanec nesmí v pracovní době požívat alkohol, nebo omamné a psychotropní látky, ani být v zaměstnání pod jejich vlivem.
- zaměstnavatel má právo kdykoli podrobit zaměstnance namátkové zkoušce na přítomnost alkoholu a OPL.

#### DALŠÍ MOŽNÉ SMĚRNICE

##### • spisový řád

- řeší předávání a ukládání písemností, dobu a místo archivace, podmínky skartace atd.

Řídí se zákonem č. 97/1974 Sb. o archivnictví. Směrnice se může členit do těchto okruhů:

- vymezení pojmů při manipulaci a uchovávání písemností
- evidence písemností (kniha došlé pošty, odeslané pošty, označení)
- oběh písemností (příjem, třídění, vyřizování, ukládání, vyřazení)
- odesílání písemností (kontrola, podpisy, evidence)
- ukládání písemností (stanovit délku uložení)
- vyřazování písemností (kdo navrhuje a podepisuje, za jakých podmínek)

##### • bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- proškolení o zásadách BOZP a poučení o bezpečnosti práce při výměnném programu a při práci s klienty. Proškolení probíhá při nástupu do zaměstnání a je písemně uloženo.

##### • praní prádla

- prádlo se pere ve vlastní pračce se sušičkou. Čisté prádlo je skladováno ve vyčleněné skříni. Režim výměny prádla: prádlo se třídí v místě použití, neroztřepává se, skladuje se ve vyčleněných prostorách – plochy pro uložení použitého prádla se dezinfikují.

##### • elektrická zařízení

- manipulují způsobilé osoby.
- při poškození spotřebiče okamžitě vyřadit z provozu, oznámit provoznímu pracovníkovi či vedoucímu centra.
- zaměstnanci ani klienti neprovádí žádné opravy, ani zásahy do zařízení.

##### • plynový kotel

- zaměstnanci ani klienti neprovádí žádné opravy, ani zásahy do zařízení. V případě poruchy přivolat opraváře.

##### • ruční nářadí

- v provozu může být jen takové nářadí, nástroje a pracovní pomůcky, které odpovídají technickým a bezpečnostním požadavkům.
- nářadí, nástroje a pracovní pomůcky se smí používat jen pro účely, pro které jsou určeny. Poškozené musí být vyřazeny z používání způsobem, který vylučuje jejich možnost opětovného použití.
- nářadí musí být bezpečně ukládáno na místech k tomu určených.

##### • předepsaná dokumentace BOZP

- zápisy o školení zaměstnanců
- deník drobných úrazů
- evidence pracovních úrazů
- revize elektrozařízení
- popřípadě záznamy kontrolních orgánů.

##### • požární ochrana (PO)

- za požární ochranu v malé organizaci opět zodpovídá ředitel. Protože nezisková organizace není vlastníkem žádných budov či objektů, redukuje se její povinnosti na úseku PO na následující:

### 1. školení zaměstnanců:

- v okamžiku přijetí zaměstnance vstupní školení
- základní školení PO zaměstnance - na pracovišti před zahájením práce nebo přeložením pracovníka na jiné pracoviště případně při změně technologie v organizaci
- pravidelné školení - minimálně každé dva roky je organizace povinna proškolit zaměstnance z PO s jejich přezkoušením
- školení vedoucích pracovníků - vedoucí pracovníci jsou opět proškoleni nadřízeným orgánem s přezkoušením znalostí jedenkrát za tři roky
- školení požárních hlídek - jedenkrát ročně
- proškolení musí být sepsán zápis s podpisem zaměstnance i zaměstnavatele.

### 2. předepsaná dokumentace PO

- každá organizace je povinna vést předepsanou dokumentaci PO podle zákona ČNR 133/85 a zákona 91/1995Sb. v platném znění. Do předepsané dokumentace patří:
  - požární řád
  - evakuační řád (pro vlastníka objektu)
  - posouzení požárního nebezpečí podle zákona 91/1995 § 6 schváleného hasičským záchranným sborem
  - požární knihy
  - požární poplachové směrnice
  - dokumentace zdolávání požárů
  - přehled pracovišť s místy, kde se provozuje činnost, u níž hrozí nebezpečí vzniku požáru.
- požární kniha je dokument, který se používá k záznamům všech důležitých skutečností a činností na úseku požární ochrany. Knihu vede určená osoba, která je prokazatelně seznámena se způsobem vedení požární knihy a s prováděním zápisů do ní. Počet požárních knih a určení, pro který objekt nebo zařízení slouží, stanoví organizace. Dokumentace musí být dostupná zaměstnancům, kterých se týká, a dále musí být dostupná orgánům vykonávajícím státní požární dozor.
- organizace zajišťuje pravidelně kontrolu hasicích přístrojů jedenkrát za rok oprávněnou firmou. Ředitel jmenuje hlídky PO a zajišťuje pro zaměstnance předepsanou odbornou přípravu podle zákona 91/1995Sb. § 6. V případě potřeby ředitel jmenuje nové členy požární hlídky. Požární dokumentace je pravidelně aktualizována a každým rokem je revidována ředitelem organizace.

### • úklidový režim (směrnice pro úklid a údržbu čistoty)

- úklidem je pověřený zodpovědný pracovník, nebo dobrovolník.
- **denní úklid**
  - úklid prostor centra se provádí denně v dezinfekci. K dezinfekci jsou používány dezinfekční prostředky schválené hlavním hygienikem ČR a řídíme se návodem výrobce.
  - denně se uklízí : podlahy, toalety, kuchyňská linka, nádobí.
- **týdenní úklid**
  - týdně se umývá nádobí v dezinfekci, vysátí koberců. Prostory před centrem (budovou – zametání apod.)
- **čtvrtletní úklid**
  - umytí oken, dveří, záclon, skříní.

**Příklady dalších možných směrnic:**

- vnitřní předpis ke stravování zaměstnanců
- pravidla pro poskytování provozních záloh
- pravidla pro používání silničních motorových vozidel
- předpis pro přijímání darů (smlouvy, na co)
- ubytovací řád (směrnice pro provozování ubytovny)
- směrnice pro provozování odborné knihovny v zařízení
- provozní řád zahrady
- směrnice pro provoz služebního automobilu atd. dle zaměření organizace...

**4.6.6. POKYNY A NAŘÍZENÍ**

Pokyny a nařízení patří do kategorie nižších předpisů a může je vydávat i ředitel, případně vedoucí organizačních jednotek.

Pokyny se týkají oblastí, které mají krátkodobou, maximálně střednědobou platnost. Například pokyn k nějaké akci

Zároveň pokyny a nařízení mohou vydávat i organizační jednotky, které si tak upravují organizaci ve svém působení a pravomoci.

**4.6.7. ZÁPISY Z PORAD A JEDNÁNÍ**

I v neziskových organizacích je vhodné uvědomění, že porady nejsou předmětem pouhého a bezcílného upřesňování. Zápisy slouží k tomu, aby každá porada a jednání měly smysl i pro další jednání.

Základní skladba zápisu:

- téma zápisu, případně jednání
- jmenovitě účastníci, čas a místo
- hlavní body jednání, porady a stručné hlavní závěry u každého bodu
- přehled úkolů a termínů
- uvedení, kdo zápis vypracoval a kdo jej kontroloval, případně schválil

**4.7. ŘÍZENÍ PORAD A PSANÍ ZÁPISŮ****FUNKCE PORAD**

- zprostředkování informací
- ukládání a kontrola úkolů
- rozhodování, schvalování
- hodnocení
- konzultace, výměna názorů

**HARMONOGRAM PORAD**

- týdenní, 14denní, měsíční, čtvrtletní, půlroční, roční cyklus

## ► LEGISLATIVA A OBLAST PRÁVNÍ REGULACE

- u více středisek či vícestupňového řízení je dobré vyrobít harmonogram:
- aby se porady nepřekrývaly
- aby na sebe navazovaly
- dodržovat pravidelnost

### CYKLUS PORAD

- příprava porady
- řízení průběhu porady
- psaní zápisu
- vyhodnocení a příprava další porady

### PŘÍPRAVA PORADY

- **připravená porada se pozná!!!**
- délka přípravy by měla být zhruba stejná jako délka porady
- pokud jsou připraveny na poradu **materiály k projednání**, účastníci by je měli dostat **týden předem**
- připravit poradu na 1,5 hod., půl hodiny rezerva: tak, aby porada trvala **nejdéle 2 h!!!**

#### důležité:

- **kdo poradu řídí** (předsedající)
- **kdo zapisuje** (zapisovatel)

### PRŮBĚH PORADY

- za průběh porady **zodpovídá předsedající**, ten má právo:
- zastavit rozvěklou diskusi
- přerušit diskutující (odbíhání od právě projednávaného tématu, emoce, osobní invektivy, zesměšňování, atp.)
- zrychlení programu
- lepší je během porady **nekouřit** a udělat přestávku na 10 minut
- předsedající musí **hlídat čas** a průběh porady **vidět** jako **celek** tak, aby porada projednala veškeré body programu a aby na ty nejdůležitější body byl dostatek času
- mohou nastat obstrukce při rozhodování, proto na vyšších úrovních řídicích orgánů je zpracován a odsouhlasen jednací řád
- je dobré dodržovat **pravidelný formát (strukturu)** porad, který je vodítkem při přípravě a potom je zpracován i v zápise:
  - zahájení (přivítání, presence, omluvy,.....)
  - kontrola zápisu
  - kontrola úkolů

### PROVOZ

- orgány
- pracovníci
- administrativa
- finance a ekonomika
- materiálně technické zabezpečení
- výpočetní technika, informační systém

- public relations
- programy a projekty
- různé (včetně určení data, času a místa příští porady)

Toto je samozřejmě formát pro pravidelné provozní řízení, pokud se jedná o poradu odborného typu, zasedání správní rady atp., je třeba formát dohodnout, popřípadě strukturovat až na základě zkušeností.

Porady by měly především plnit svůj účel, měly by řídicím pracovníkům práci usnadňovat, nikoliv přidělavat. Pokud je to jinak, je něco špatně a je potřeba to změnit.

### ZÁPIS

- je de facto oficiálním interním dokumentem, který si mohou vyžádat kontrolní orgány (státu, organizace), a proto je třeba věnovat mu příslušnou pozornost.
- zápis má své **náležitosti**:
  - **hlavička**:
    - jaká porada (provozní, koordinační, valná hromada,.....)
    - koho (organizace, útvaru, týmu, více organizací,....)
    - číslo porady (pokud pravidelně a často)
    - datum
  - **účast**:
    - přítomni
    - omluveni
    - (usnášení schopní)
  - **zapsal**: ....., **datum**: .....
  - **předsedající**: ..., (jméno, podpis, funkce)
  - **zápis ověřil**: (2x) - u běžných provozních porad není zvykem, to u porad a schůzí „ze zákona“ (valná hromada, správní rada, dozorčí komise, atp.)
- důležitá je:
  - **přehledná úprava**
  - **jasné číslování úkolů**
- dobré je zvýraznění nadpisů, popř. témat
- čím vyšší úroveň řízení, popř. typu organizace či řídicího orgánu, tím podstatnější **uvozovací formulace**, např. správní rada schvaluje / bere na vědomí / doporučuje / ukládá řediteli / nařizuje / zakazuje.

### PRÁCE SE ZÁPISY

Zápis by měl být **napsán, zkontrolován a distribuován ještě tentýž den**, kdy byla porada, nejpozději však v den následující. Potom totiž slouží svému účelu:

- účastníci porady si nemusí nic zapisovat a mohou plně soustředit pozornost na poradu
- formulace a zadání úkolů ze zápisu je závazné, nikoliv to, co si člověk (každý jinak) zaznamená či zapamatuje - nesouhlas s dikcí zápisu řešit na začátku příští porady (formulovat doslova zapisovateli do zápisu)

Je třeba rozhodnout, **kdo zápis obdrží**:

- obvykle všichni účastníci porady
- nadřízený či kontrolní orgán



Je třeba rozhodnout, **kdo má k zápisu přístup**:

- obvykle nadřízení v přímé linii kontrolní orgány sdružení, resp. organizace
- z příslušných zákonů mají samozřejmě přístup státní kontrolní orgány, samozřejmě soudy, orgány činné v trestním řízení atp.)

Zápisy by měly být archivovány v kanceláři (sekretariátu) organizace v samostatném šanonu, v počítači by měly být v samostatné složce, resp. adresáři, co zápis to nový soubor - se stejným názvem, lišícím se v datu či v čísle.

### 4.8. STAVBA PŘEDPISŮ

Aby jednotlivé předpisy organizace tvořily ucelený komplex, je vhodné vést jej v jednotném vzoru a podobě.

Možná skladba a stavba předpisů:

a) hlavička

- v hlavičce uvést zcela jednoznačně, zda se jedná o řád, směrnici či pokyn
- číslovat jednotlivé řady (řády, směrnice, nařízení,..) s uvedením roku uvedení *SMĚRNICE 1/2007, POKYN 1/2007*
- přesně a stručně uvést název *SMĚRNICE NA OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ, SMĚRNICE O CESTOVNÍCH NÁHRADÁCH*

b) úvod

- komu je předpis určen a co je jeho hlavním obsahem

c) definice pojmů

- vysvětlit pojmy, které se v předpisu zavádějí, nebo je vhodné je vyjasnit
- opět důraz na celistvost názvosloví a pojmy užívané v celé organizaci. Není možné, aby jeden předpis odporoval názvoslovím jinému předpisu.

d) samotný obsah předpisu

- členěný na kapitoly, případně paragrafy
- nedoporučuje se členit pomocí odrážek,
- používat číslované odrážky. Lépe se pak na číselné případně písmenné odkazuje. Jde vlastně o stejný postup jako při stavbě zákonů.

e) přílohy

- jednotlivé přílohy uvést sumárně
- jednotlivé přílohy číslovat a označovat, ke kterému předpisu patří

f) platnost

- uvést datum, od kterého daný předpis platí

g) podpisy

- jasně uvést, kdo předpis vydává, včetně funkce, kterou v organizaci zastává

h) záhlaví a zápatí

- v záhlaví se může objevit název organizace, logo apod.
- v zápatí se uvádí samozřejmě číslo stránky, je však vhodné uvést i kód předpisu (např. *SMC\_PR2007* = znamená předpis vydán organizací Síť mateřských center, jde o pracovní řád vydaný v roce 2007)

Jednoznačný postup pro sestavování vnitřních předpisů a směrnic není nijak daný a řídí se především potřebami té či oné organizace. Jak už bylo v úvodu řečeno, formy, činnosti a velikost neziskových organizací se značně liší, z toho vyplývá i různá míra potřeby vnitřních směrnic.

Ve velmi malých organizacích – např. o 3-4 zaměstnancích, zaměřených navíc na jedinou činnost, může být postačující jediná směrnice, obsahující základní prvky těch nejdůležitějších. Naopak, v organizacích o desítkách zaměstnanců, pracujících na několika střediscích, či vyvíjejících různorodou činnost je potřeba vnitřních směrnic daleko vyšší.

Zavedení směrnic však nesmí vést k dalšímu extrému – byrokratickým přístupům a svazování iniciativy zaměstnanců. Posouzení hranice potřebné míry leží na vedoucích pracovnících a jejich přístupu k organizaci práce. Pokud se směrnice stává překonanou, měla by být urychleně zrušena, nebo přepracována. Není přece sama cílem, ale pouze cestou vedoucí k lepším pracovním výsledkům. A to by měli mít všichni na zřeteli.

## 4.9. POSTUP ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ

Stížnosti samotné bývají často tabuizovaným tématem, jemuž se vyhýbají jak řadoví, tak i vedoucí pracovníci. Neřešení stížností však vede jak k porušování práv klientů, tak i ke zhoršení kvality služby samotné. Proto stížnosti nemá vedení organizace chápat jako prvek negativní, ale jako nástroj k odhalování nedostatků v organizaci práce, či přístupu pracovníků. Pokud jsou jak pracovníci, tak ale i klienti s touto možností seznámeni, ruší tento fakt pocit závislosti ze strany klientů a motivuje pracovníky k lepší kvalitě práce.

### **Směrnice může např. vypadat takto:**

- na podání stížnosti má právo kterýkoliv klient. Všichni zaměstnanci jsou povinni o stížnosti klienta neprodleně informovat své nadřízené. Každé stížnosti musí být věnována dostatečná pozornost a musí být vytvořeny podmínky pro vyjádření a vyřízení stížnosti.
- stížnosti provozního charakteru – tj. drobnější úpravy harmonogramu, vybavení pomůckami, nevýznamné úpravy služby samotné apod. – řeší s klientem přímo provozní pracovník. všechny ostatní stížnosti – ale i shora uvedené, které se nevyřešily ke spokojenosti klienta - řeší vedoucí centra
- pokud stížnost nebude možno vyřešit ihned, bude klient informován o časovém postupu řešení stížnosti. toto řešení nesmí být bezdůvodně odkládáno.
- stížnost, která nebude vyřešena ke spokojenosti klienta ve stanovené předem domluvené lhůtě, přechází do kompetence ředitele organizace, který stížnost osobně s klientem projedná a písemně sdělí výsledek šetření a řešení.
- pokud podaná stížnost nebude vyřešena ani tímto způsobem, má klient právo obrátit se na nadřízený orgán s žádostí o posouzení.
- pokud o to klient požádá, nebo je-li s řešením nespokojen, vyhotoví se o jeho stížnosti písemný zápis včetně navrhovaného řešení.
- maximální lhůta k vyřízení stížnosti v rámci organizace je 30 kalendářních dní.
- s tímto postupem řešení stížností je každý zaměstnanec i klient seznámen.

## 4.10. DOKUMENTACE, STATISTIKA

### SYSTÉM VÝKAZNICTVÍ

Každý pracovník, dobrovolník zapíše výkony a služby, které poskytl, činnosti, které vykonal.

K dokumentaci mají přístup zaměstnanci, dobrovolníci, stážisté, kteří podepsali zachování mlčenlivosti o klientech a jejich osobních údajích. U všech výkazů se uvádí kdo je vypracoval a datum.

### DENNÍ VÝKAZY

- **kniha návštěv** – zapisují se klienti, návštěvy, služební telefonáty. Zapisuje se datum, čas po který klient užíval služeb centra, popis poskytnuté služby.

dne	čas		kdo	poznámka
	od	do		
			jméno, přezdívka, způsob, kterým poznám daného klienta	
5/8	15.10	17.20	paní Monika nebo klientka č.1	poradenství

- **program centra** - elektronická verze evidence klientů, poskytnutých služeb. Z programu je možné získat podklady pro prakticky všechny výkazy.
- **výkaz akcí pro veřejnost** – zapisují se besedy pro školy, exkurse, koncerty, soutěže či jiné aktivity tohoto druhu.

výkaz akcí v primární prevenci - besedy, přednášky, školení a jiné					
dne	akce - typ, název	provedl	místo, škola/ třída	počet účastníků	poznámka - pořadatel, platba
9/5	beseda	Jana	Baby Domino	25	zdarma

- **evidenční list klienta** - vyplňuje se nově příchozím klientům . Dotazník obsahuje základní informace o klientu, jeho adresu, datum narození. Klient je uveden pod jménem, nebo přezdívkou. Vyplňuje klient, nebo pracovník podle situace /není podmínka vyplnit při první návštěvě/.
- **osobní výkaz práce** - každý zaměstnanec si kromě evidence docházky vede výkaz odpracovaných hodin a přehled, co vykonal. Formát výkazu je libovolný, důležité je, aby mohl zpětně měsíčně doložit počet hodin a vykonaných činností.

Příklad :

25.5.2007

8<sup>00</sup> – 12<sup>00</sup> administrativa, úklid centra

14<sup>00</sup>-19<sup>00</sup> služba v centru

19<sup>00</sup>-22<sup>00</sup> setkání s klientem

celkem : 12 hodin

- **kniha půjček**

Zapisují se půjčené a vrácené věci – sportovní vybavení, audio a video kazety, odborná

literatura. Pracovník musí zvážit, komu co půjčit, může požadovat po domluvě zálohu, která bude po vrácení proplacena zpět. Vybavení centra jako televize, video, varná konvice, mikrovlnná trouba **je půjčovat zakázáno**.

Při zapůjčení věci je klient poučen o pravidlech výpůjčky, sdělí termín návratu /se kterým musí pracovník souhlasit/ a podepíše se.

datum	návrat	předmět půjčky	kdo půjčuje	komu půjčuje	podpis
18/3	12/4	cestovní postýlka	Věra	Jana	podpis klienta
v tomto poli se potvrdí vrácení					

V tomto poli se potvrdí vrácení.

#### MĚSÍČNÍ VÝKAZY

- **evidence docházky** - na formuláři, zaměstnanci zapisují v průběhu měsíce odpracované dny, nemocenskou, dovolenou, svátky. Na konci měsíce vedoucí programu odesílá do kanceláře organizace.
- **výkaz kontaktů a služeb** - zahrnuje měsíční přehled činnosti, návštěvnosti, poskytnutých služeb, výměnného programu, akcí pro veřejnost, dobrovolné práce a odborných stáží. Na konci měsíce vedoucí programu odesílá do kanceláře organizace.

#### ČTVRTLETNÍ VÝKAZY

- **registr členské základny, registr základny dobrovolných pracovníků** - pro organizační potřeby se registr doplňuje vždy na konci kalendářního čtvrtletí. Vyplňují zaměstnanci a dobrovolníci /ti co znají dané informace/.

#### ROČNÍ VÝKAZY

- **závěrečná zpráva o činnosti**
- **statistika kvalitativní a kvantitativní**
  - **kvalitativní**
    - roční a meziroční porovnávání rozvoje programu.
    - počty prvokontaktů, odeslání k odborníkům, dlouhodobá intenzivní práce s klientem.
    - celoroční zajištění služby v plném rozsahu.
  - **kvantitativní**
    - roční a meziroční porovnávání množství poskytnutých služeb, počet kontaktů, materiálu.
    - počet jednotlivých klientů zúčastněných v programu.
    - počet programů pro klienty

### 4.11. ZÁSADY SHROMAŽĎOVÁNÍ ÚDAJŮ O KLIENTECH

- **zařízení vede přehlednou dokumentaci** v rozsahu nezbytně nutném pro chod, výkaznictví a průběh služby. S osobními údaji o klientovi je nakládáno tak, aby to odpovídalo právním normám ČR
- dokumentovány jsou pouze údaje nezbytné pro vyplnění dotazníku evidenčních listů,

denních záznamů, členských přihlášek, pro potřeby statistiky, průběžných a závěrečných zpráv k projektům

- dokumentace je vedena s vědomím klientů, u anonymních klientů, nebo na přání je vedena pod dohodnutým označením
- klient má právo nahlížet do svého spisu
- pracovníci jsou povinni dodržovat pravidla zachování mlčenlivosti o údajích – písemně se k tomu zavazují
- bez souhlasu klienta nesmí být s údaji dále nijak manipulováno, klient musí být informován o dalším využití dokumentace
- k osobním údajům o klientech mají přístup pouze pracovníci písemně zavázaní mlčenlivostí. Tyto dokumenty jsou v samostatně uzamykatelné skříni

### 4.12. VNITŘNÍ PŘEDPISY V ORGANIZACI

**Stanovy** - jsou povinné ze zákona, základní právní norma, nutno registrovat každou změnu

**Organizační řád** - popis činností, povinností, odpovědností a pravomocí jednotlivých organizačních celků a jednotlivých pracovníků včetně vzájemných vztahů (podřízenost, nadřízenost)

#### Mzdové a personální předpisy

- způsob přijímání nových zaměstnanců
- stanovení výše mezd a další způsoby odměňování
- vzdělávání zaměstnanců
- kompetence v personální a mzdové oblasti
- pracovní doba, dovolená, apod.

#### 4. Služební cesty

- kdo je povoluje
- dopravní prostředky
- výše diet ( musí být v souladu s rozpětím v příslušném zákoně)
- zahraniční cesty
- zprávy z cest
- v případě vlastního vozidla organizace je vhodné sestavit zvláštní předpis na jeho používání.

**5. Ekonomické předpisy** - může být na každou oblast ekonomiky zvlášť (účetnictví, pokladna, inventury majetku, finanční vztahy s dodavateli a bankou, apod.) nebo jeden pro celou ekonomiku. Jedny z nejdůležitějších předpisů v organizaci. Do této oblasti spadají také pravidla k řešení mank a škod.

**6. Provozní řád** - důležitý především u zařízení pro rizikové klienty a pro nízkoprahová zařízení.

Předpisy č. 2 - 6 jsou nepovinné, ale především v organizacích s členitou strukturou velmi důležité.

**Doporučení závěrem:** Vnitřní předpisy vytváříme k tomu, aby nám práci usnadňovaly a ne proto, aby nám jejich dodržování působilo komplikace.

## **5. FUNDRAISING V ORGANIZACI**

### **5.1. CO JE TO FUNDRAISING?**

Slovo **fundraising** je skloňováno ve stále více pádech. Co se tedy pod pojmem fundraising skrývá:

- je to obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost organizací občanské společnosti.
- je to „věda“ o tom, jak přesvědčit druhé, že vaše organizace dokáže řešit důležité problémy a že je potřebnou součástí společnosti.
- je to nástroj, jehož pomocí lze druhé inspirovat k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.

Osobně vnímám fundraising jako proces, v rámci kterého organizace získává dárce, kteří finančně či materiálně podporují její činnost.

#### **PROČ PLÁNOVAT A MÍT SYSTÉM?**

***Aby byla naše organizace finančně stabilní a mohla se i více rozvíjet!***

- *potřebujeme peníze na projekty (termíny, potřeby, rozpočet)*
- *rozvoj – vytváříme nové projekty a programy*
- *týmová spolupráce (fundraiser a tým)*
- *brát na vědomí, že finanční zdroje se mění (objevují i zanikají) – EU, zahraničí, nadace apod.*
- *brát zřetel na zákony České republiky (ochrana dat, smlouvy), daně, FÚ, veřejnost...*

### **5.2. NAŠE POSLÁNÍ, PROGRAMY, PROJEKTY, CÍLOVÁ SKUPINA**

#### **Důvod proč tu jsme? CO (projekt), KOMU (cílová skupina), PROČ (cíl)?**

Prvním a nezbytným krokem při získávání finančních prostředků je **definování poslání organizace, schopnost toto poslání výstižně vyjádřit** a nabídnout každému, kdo by nám mohl poskytnout finanční podporu.

Zdá se to být na první pohled jasné a přesto se stále znovu setkáváme s organizacemi, které se v nejlepší víře pustí do fundraisingu, aniž by si dali tu práci a připravili si jasně formulované poslání organizace a nashromáždili přesvědčivé argumenty, proč je třeba jejich činnost podporovat.

Většina z nás si myslí, že ví, co dělá a proč jeho organizace existuje. Ve chvíli, kdy se nás na to někdo zeptá, však často vykoktaváme neučesané věty, chrlíme zbytečné argumenty a vysvětlujeme (a někdy i omlouváme) své jednání s pocitem přistihnutého dítěte. Stónásobně se vyplatí, připravit se na takové chvíle dopředu, naučit se mluvit a psát o sobě a své organizaci sebevědomě a s jistotou, že to co děláme, je správné. Důvodem pro „trénink“ takových situací je i fakt, že málokdo je ochoten nám naslouchat delší dobu, nebo číst „romány“ o naší činnosti. Krátké a srozumitelné sdělení je klíčem k lidem, kteří nás zajímají, a které bychom chtěli motivovat k tomu, abychom my zajímali je.

**Posláním sdružení je především:**

- *iniciování a podpora aktivit zaměřených na ochranu dětí a mládeže před sociálně nežádoucími a negativními jevy. Prostřednictvím komunitní práce napomáhání ohroženým skupinám obyvatelstva k aktivní seberealizaci*
- *podpora „Úmluvy o právech dítěte“ - oprávněné zájmy dětí a mládeže ve snaze napomáhat všestrannému rozvoji mladých lidí po stránce duchovní, duševní, tělesné a sociální*
- *podpora právní ochrany dětí, mládeže a ochrany rodiny, mateřství a rovných příležitostí mužů a žen*
- *posilování hodnoty rodiny, úlohy rodičů a mateřské role ženy ve společnosti*
- *koordinování, propagování a rozšiřování poslání a činnosti sdružení*

**PAMATUJ !!!** Definice poslání musí vždy respektovat stanovy nebo zřizovací listinu. Musí být přítom pravdivá vzhledem k současné činnosti NNO. Musí používat vhodnou terminologii a výrazy (odbornost a srozumitelnost). Každá organizace, která se chce fundraisingem vážně zabývat, musí mít nejdříve vyjasněné právní uspořádání, srozumitelné poslání a cíle a průhledné systémy financování jednotlivých činností. Zároveň se musí rozhodnout, od koho a za jakých podmínek podporu přijme a jak s ní naloží.

**5.2.1. ROLE FUNDRAISINGU V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH**

Jsem přesvědčena o tom, že fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohém rozhoduje o míře jejího úspěchu.

Každá organizace potřebuje k plnění předmětu činnosti peníze – aby uhradila náklady na projekt, připravila budoucí programy, aby zaplatila své zaměstnance, nájem kanceláře a všechny další potřebné provozní náklady, aby si mohla dovolit nové technické vybavení, atd.

Pokud organizace nesežene peníze, nemůže dělat svoji práci. V takovém případě přestává naplňovat společenské potřeby, kvůli nimž existuje.

Chce-li být organizace vnímána jako úspěšná nejen v přítomnosti, ale také v budoucnu, je pravděpodobné, že bude muset rozšiřovat a rozvíjet svou činnost. Zlepšit nabízené služby, začít působit v dalších oblastech a regionech, provést výzkum, věnovat se kromě běžného poskytování služeb i kampaním ve prospěch veřejných zájmů, experimentovat a inovovat. To vše vyžaduje více peněz – peněz, které bude třeba sehnat.

Nejlepší pro organizaci je více zdrojů, ze kterých dostává prostředky. Řadu organizací však podporuje hlavní dárci, který poskytne většinu potřebných prostředků. Organizace se tak lehce dostává do stavu závislosti, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může vyvolat finanční krizi. Rozšíření fundraisingové základny o další dárci takovou závislost omezí.

Fundraising není jen o získávání prostředků potřebných k přežití v tuto chvíli. Dotýká se především toho, zda bude organizace životaschopnou a stabilní organizací, která bude trvale udržitelná. (Norton, 2002)

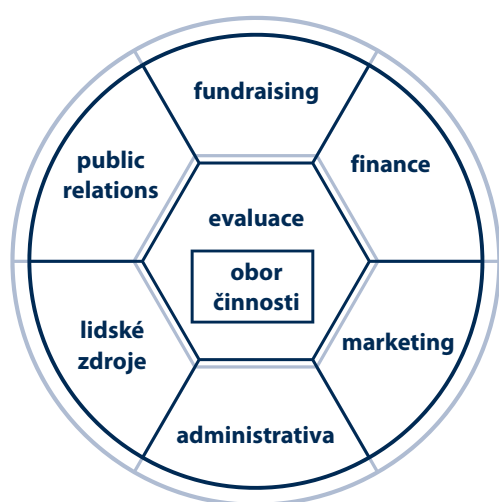


### 5.2.2. POSTAVENÍ FUNDRAISINGU V ČINNOSTI ORGANIZACE

Poměrně srozumitelně definuje postavení fundraisingu následující schéma. Je z něj zřetelné, že fundraising je jednou z podpůrných činností, které organizace musí vykonávat – byť se některým věnuje více a jiným jen velmi málo.

Můj pohled na fundraising by se od tohoto schématu lišil tím, že fundraising, jak ho vnímám, by zasahoval i do políček marketingu a PR, která by byla v těsné blízkosti políčka fundraisingu. Fundraising totiž vnímám jako oblast, která má mnoho společného s marketingem a public relations, avšak je jim nadřazena.

**Schéma 1: Postavení fundraisingu mezi ostatními činnostmi NNO**



Převzato z: Jupa, I (2003):  
*Vzdělávací manuály pro FHS UK. Kladno: AISIS*

„V centru tohoto schématu se nachází obor činnosti, tím se rozumí důvod a smysl existence organizace, její poslání. Okolo něj jsou nabalené další činnosti, které musíme vykonávat, abychom byli schopni plnit své poslání.“ (Ivo Jupa)

### 5.3. KDO A JAKÝM ZPŮSOBEM BY SE MĚL FUNDRAISINGU VĚNOVAT?

Kdo by se měl fundraisingem vlastně zabývat? Možností ke zvážení uvádím hned několik:

- **předseda správní rady či představenstva** - ten zaujímá v hierarchii organizace zvláštní postavení. Součástí jeho odpovědnosti může být, ve spolupráci s ředitelem, i jednání s hlavními dárci a účast na rozličných jednáních s nadacemi a podniky v případech, kdy je jeho účast prospěšná.
- **výkonný ředitel** - výkonný ředitel jakožto představitel užšího vedení má ve fundraisingu důležitou roli – důvěrně zná činnost organizace a může zapůsobit vahou svého postu. Problémem u takového člověka však bude nedostatek času. Na místě je tedy otázka, zda výkonný ředitel bude věnovat fundraisingu patřičnou pozornost. Jednou z možností

je poskytnout mu náležitou administrativní podporu, aby se fundraisingu coby jedné ze svých povinností mohl dostatečně věnovat.

- **profesionální fundraiser** - v tomto případě zodpovídá za fundraising v organizaci osoba v pracovní pozici s názvem „fundraiser“. Pro takového člověka je fundraising náplní práce. Fundraising představuje velice tvořivou disciplínu. Při jednáních s dárci je třeba zkoušet nové nápady, získávat zpětnou vazbu, sjednávat různé formy podpory a kreativně uvažovat nad tím, jak proměnit dobrou vůli v přímou podporu.

Úkolem profesionálního fundraisera je především přimět všechny v rámci organizace, aby si uvědomili svůj díl odpovědnosti za fundraising. Spousta organizací se dopouští zásadní chyby. Řekne si: Potřebujeme peníze, a proto najmeme fundraisera, který je má sehnat. Kdepak. Fundraiser pomůže řediteli, aby pochopil svou odpovědnost za fundraising, pomůže členům správní rady, zaměstnancům a dobrovolníkům, aby pochopili svůj díl odpovědnosti. Každý zastává trochu jinou úlohu, ale všichni musí vědět jakou a všichni by se jí měli zhostit. Fundraiser pak celý systém udržuje v pohybu. Jde o významnou vůdčí úlohu. Stejně jako vůdčí osobnost, která pracuje na dosahování cílů organizace, musí ostatní inspirovat k naplňování jejího poslání, musí fundraiser ostatní inspirovat k získávání zdrojů, které naplnění poslání umožní. (Cook 2003:3)

Z rozhovorů, které jsem s fundraisery vedla, však vyplynulo, že kromě jediného nemá definovanou pracovní náplň nikdo. Především také vyplynulo, že na fundraisery se u nás pohlíží úplně jinak, než na pravou ruku ředitele a podněcováče pracovního kolektivu.

Může se také stát, že organizace sice jmenuje fundraisera a pověří ho odpovídajícími úkoly, ale o pár let později zjistí, že nedosáhl žádných výsledků. Příčiny mohou být různé, ale pro organizaci z toho vyplývá, že výkonný ředitel i řídicí výbor si musí nadále podržet manažerskou kontrolu, stanovovat cíle, sledovat vývoj a kde je třeba, poskytovat aktivní podporu a povzbuzení i profesionálnímu fundraiserovi.

- **dobrovolník** - dobrovolník je další možností, jak získá organizace pro fundraising člověka, který má ty správné předpoklady. Například pro podnikatele, který právě odešel do důchodu, může být podobná nabídka hozenou rukavicí.

Zpravidla však bývá dobrovolníkům svěřena odpovědnost jen za určitý dílčí aspekt fundraisingu, například za organizování fundraisingového či slavnostního večera. Má-li být však tato varianta úspěšná, je zapotřebí, aby dobrovolník měl jasně stanovené úkoly a přímo zodpovídal za odvedenou práci.

V Dobrovolnickém centru se dobrovolníci osvědčují výborně například na slavnostním večeru, při kterém se předávají „Křesadla“. To jsou ceny pro lidi, kteří věnují svůj čas a energii ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu. Na slavnostní večer jsou pozváni významní představitelé kraje a města, zástupci soukromého sektoru a médií. Dobrovolníci zde působí v rolích uvaděčů, účinkujících (například zpěvem nebo přímo kandidaturou na Křesadlo) a v neposlední řadě se „starají“ o vzácné hosty, konverzují s nimi a prezentují Dobrovolnické centrum. Toto považují za výbornou PR, která může významně ulehčit práci fundraiserovi.

### 5.3.1. KDE FUNDRAISERA HLEDAT?

Ve chvíli, kdy se organizace rozhodne pro vytvoření pracovní pozice fundraisera a má představu o tom, jaké by takový člověk měl mít předpoklady, nastává důležitá otázka – **kde sehnat fundraisera?**

Pokud je organizace větší, může rozšířit informace o pracovní příležitosti mezi zaměstnance. Může se stát, že by se na tuto práci hodil někdo ze stávajících zaměstnanců organizace.

Je dobré rozšířit informace o pracovní příležitosti mezi současné dárce a dobrovolníky. Ti již k organizaci pocítují jistý závazek. Někdo z nich by mohl být tím, koho organizace hledá.

Je možné dát inzerát do místních novin a do tisku zaměřeného na ekonomiku a marketing. Tak se zpráva dostane k lidem, které organizace hledá. (Norton 2002)

### 5.3.2. OSOBA FUNDRAISERA

*Dříve než začnete získávat finanční prostředky pro Vaši organizaci, musíte mít k dispozici osobu, která se této role ujme. V řadě organizací plní roli fundraiserů ředitelé, někde pomáhají projektoví manažeři, jinde dobrovolníci.*

**Fundraiser by měl disponovat řadou důležitých dovedností a znalostí:**

- **musí být zapálený pro věc.**

Domnívám se, že tento postoj je snad to nejdůležitější, co může fundraiser do své práce vnést. Pokud mu téma, kterému se organizace věnuje, připadá důležité, může přesvědčit ostatní, že jde o důležitou věc, která naléhavě vyžaduje pozornost. To však neznamená, že musí být odborníkem na danou problematiku. Úplně stačí, když svým nadšením a zaujetím povzbudí a strhne i ostatní, kteří pak dají svůj zápal pro věc najevo prostřednictvím daru. Podmínkou pro úspěšný začátek a hnacím motorem zároveň, je podpora týmu, který vnímá fundraising jako smysluplnou věc a dává to fundraiserovi najevo. V opačném případě se může velice rychle stát, že fundraiserovo počáteční nadšení pro věc opadne a dojde k vyčerpání.

- **musí být přesvědčivý.**

Na fundraiserovi záleží, do jaké míry přesvědčí dárce, aby podpořil zrovna jeho organizaci. Na dárce se hrne spousta nejrůznějších žádostí. Proto si mohou vybrat, jak se svými penězi naloží a proto musí být věc dané organizace přesvědčivě prezentována a musí stát zato. Bez dobrých komunikačních a obchodnických dovedností to prostě nejde. Je třeba umět působivě argumentovat, psát dopisy, které podnítí zájem, hovořit o daném tématu zajímavě jak na veřejnosti, tak v soukromí.

- **musí umět požádat.**

Představa, že by lidé skutečně žádali o peníze, vyvolává v mnohých neblahé pocity. Pokud to někomu dělá potíže, necht' se nevydává na dráhu profesionálního fundraisera, protože ve fundraisingu je zapotřebí umět účinně požádat o to, co potřebujete.

- **musí si věřit a umět přijmout odmítnutí.**

Když fundraiser žádá o podporu, musí z něj vyzařovat sebedůvěru. Působí – li dojem, že se omlouvá či váhá, nic také nedostane. Velice náročné je udržet si sebedůvěru tváří v tvář odmítnutí. Avšak dobrý fundraiser musí být schopen se s odmítnutím vypořádat, musí zkoušet žádat zas a znovu a musí být připraven poučit se ze získaných zkušeností.

- **musí říkat pravdu.**

Fundraiser nesmí lhát. Fakt, že lidi potřebuje přesvědčit, vytváří nutkání neříkat jim celou pravdu, nebo zveličovat význam a dosažené úspěchy organizace. Fundraiser se může dostat do situace, kdy bude přesvědčen o tom, že když podá informace o své organizaci takové, jaké doopravdy jsou, nebudou se zdát pro případné dárce nijak přitažlivé a zvláštní, tudíž fundraiser nedostane žádnou podporu pro svoji organizaci. Vždy je však lepší mluvit pravdu, protože co je ve fundraisingu horší než obelhaný dárců?

- **musí disponovat schopností navazovat kontakty.**

Fundraiser, který má již řadu významných kontaktů, je pro organizaci velkou výhodou. Na druhou stranu pokud nemá mnoho kontaktů, ale dost sebedůvěry, aby dokázal kohokoli požádat o to, co organizace potřebuje, a má – li schopnost navazovat nové vztahy, je to jistě ten správný člověk. Součástí fundraisingu je také udržování navázaných kontaktů s mnoha příznivci a dárce, z nichž si každý představuje, že má pro organizaci zvláštní význam. Fundraiseri by si měli vést záznamy o korespondenci a minulých darech dárců.

- **musí disponovat sociálními dovednostmi.**

Dobrý fundraiser potřebuje sebedůvěru, trpělivost a takt. Sebedůvěru proto, že sebestjistá žádost se hůře odmítá. Trpělivost proto, aby se dokázal vypořádat se zvláštními nároky některých dárců. Takt a srdečnost, aby dokázal tváří v tvář dárce požádat třeba o odkaz v závěti. Dobrý fundraiser se rád setkává s lidmi a rád s nimi pracuje.

- **musí mít zformulovaný fundraisingový argument.**

Domnívám se, že fundraisingový argument, krátké a srozumitelné sdělení je nepostradatelným pomocníkem pro každého fundraisera. Může pro organizaci být klíčem k lidem, kteří ji zajímají a které chce přimět k tomu, aby ona zajímala je. Fundraisingový argument je třeba si předem pečlivě promyslet a připravit, často dokonce v několika variantách. Před setkáním s dárce už na rozmýšlení není čas. Na úvodní prezentaci, kdy je dárců ochoten naslouchat, bývá zřídka více než pět minut.

### • Musí být připraven na otázky dárců.

#### **Ty mají víceméně podobný charakter:**

Proč je činnost Vaší organizace důležitá a proč je důležitější než činnost jiné organizace?

Proč na ni potřebujete peníze?

Proč Vám mám dát zrovna já?

Za částku, kterou po mě žádáte, chcete konkrétně dosáhnout čeho?

Proč jste nepřišli před rokem? Proč nepřijdete za měsíc?

Proč na to nejdete jinak, proč to neděláte jinak?

Kolika lidem jste už pomohli?

V čem jste lepší než ti druzí?

Fundraiser, který nebude umět na takové otázky odpovědět, nejspíše u dárce neuspěje. Správně formulovaný argument by měl dárce získat, ne odradit a nabídnout řešení a východiska, ne vytvořit nové problémy. Zároveň by měl dát dárci najevo, že může pomoci a ne, že problému vlastně nerozumí. Při jeho formulaci není vhodné používat příliš odborné výrazy. Pro organizaci může být užitečné, když jí argumenty zformuluje osoba, která dobře vládne jazykem, ale o činnosti organizace ví jen málo.

### 5.3.3. KDY JE POTŘEBA FUNDRAISERA ZAMĚSTNAT

Pokud se organizace rozhoduje, zda zaměstná fundraiseera, záleží obvykle na finanční stránce – může si ho dovolit? Jaký vliv to bude mít na administrativní náklady organizace?

Na druhou stranu může si organizace, která chce dosahovat výsledků, rozvíjet se, být považována za uznávanou atp. dovolit fundraiseera nezaměstnat? Nebude nepřítomnost osoby, která by se fundraisingu věnovala, znamenat, že organizace potřebné prostředky nesežene?

Základní poučka říká, že: „Zaměstnat fundraiseera vyžaduje plat na plný úvazek a k tomu zhruba ještě jednou tolik na pokrytí provozních nákladů, jako je například provoz kanceláře, telefon, kancelářské potřeby, kopírování, poštovné, vydávání brožur atd.“ (Norton, 2002:2/9)

Zpočátku se může zdát, že si fundraiser sotva vydělá na výplatu. Zaměstná-li organizace fundraiseera poprvé, měla by na věc pohlížet v dlouhodobém horizontu. Zaměstnat fundraiseera by mělo být vnímáno jako součást dlouhodobé strategie organizace a začít by měla tím, že mu pro každý rok stanoví cílovou částku či prostředky, které je třeba sehnat.

V případě, že organizace ještě nechce nastálo zaměstnat fundraiseera na plný úvazek, může zvážit další možnosti. První možností je dobrovolník. Organizace by měla zvážit, zda má dobrovolníka, který má čas a dovednosti, aby ho mohla na fundraiseera zaškolit. Další možností je zaměstnat fundraiseera na částečný úvazek, případně najmout někoho na určitou dobu, například na jeden rok. Pokud půjde vše dobře, může ho organizace zaměstnat či prodloužit smlouvu, v opačném případě nebude tolik vázána.

Je však třeba počítat s tím, že fundraiser se musí zapracovat, seznámit se s prací organizace a začít získávat první zkušenosti a kontakty, aniž by v té době stihl mnoho dalšího. Výsledky, byť zpočátku malé, se však musí postupně dostavovat, čímž se prokáže, že se věci vyvíjejí správným směrem.

## 5.4. HLAVNÍ ÚKOLY FUNDRAISERA

### PLÁNOVÁNÍ

Fundraiser vytváří fundraisingový plán, spravuje databázi dárců a kontaktů, spolupracuje s ekonomem na přípravě rozpočtů a sleduje jejich plnění, připravuje komunikaci s dárci.

### ADMINISTRATIVA

Práce zahrnuje evidenci spojenou s realizací projektů, zpracování průběžných a závěrečných zpráv, ale také spolupráci na vytváření nových projektů (žádosti o udělení grantů a dotací)

### KOMUNIKACE

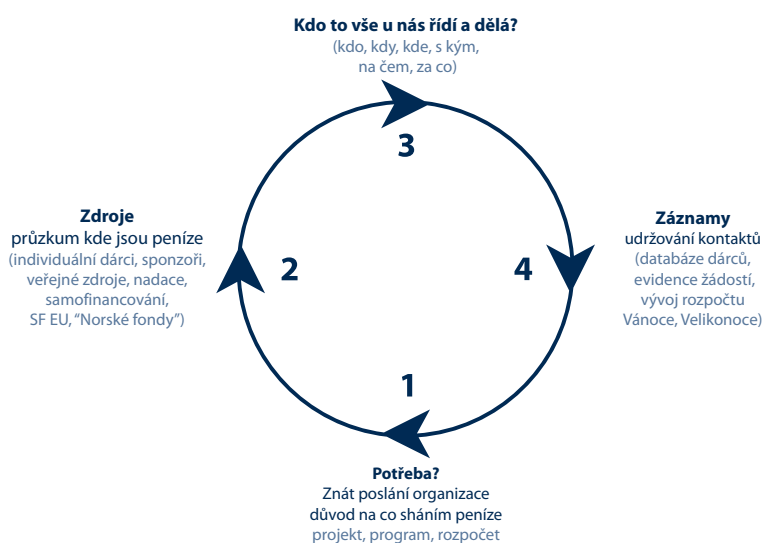
Fundraiser v nejširším slova smyslu reprezentuje organizaci, komunikuje se stávajícími i potencionálními dárci, vytváří a distribuuje materiály (nabídky, prezentace, informace ad.)

### STRATEGIE

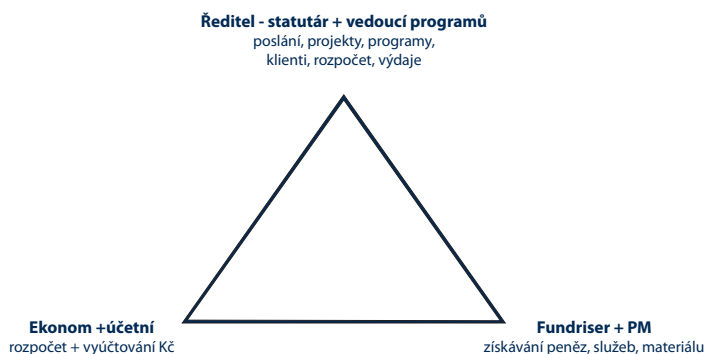
Fundraiser pravidelně vyhodnocuje vlastní činnost i fundraisingový plán, připravuje podklady pro jednání správní rady, podílí se na strategickém plánování a na vedení organizace.

## 5.5. FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE

### A. KRUH:



**B. TROJÚHELNÍK:**



**5.5.1. FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE VAŠÍ ORGANIZACE**

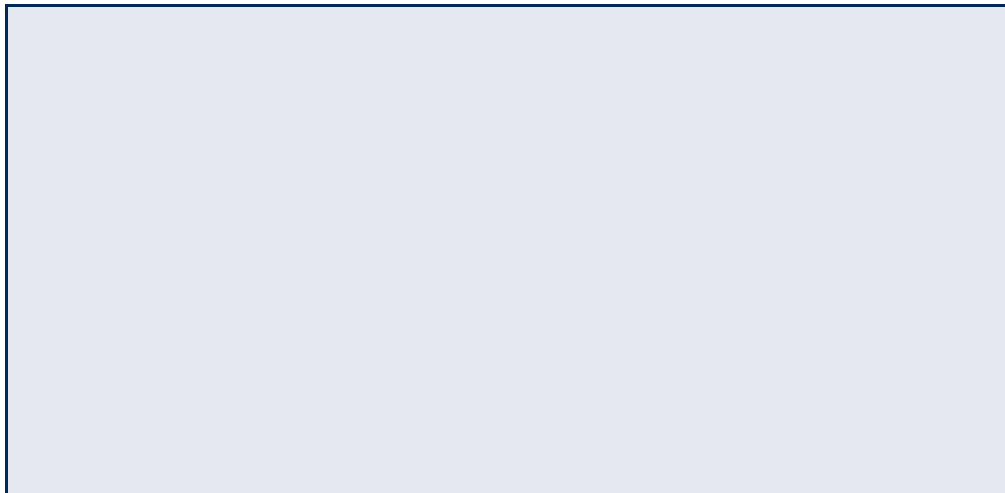
**Zkuste se zamyslet a popište fundraisingovou strategii Vaší organizace:**

- vychází fundraisingová strategie z poslání Vaší organizace a ze strategického plánu (případně, zda s vytvořením takového plánu počítáte)?

- jaká jste si stanovili vnitřní fundraisingová pravidla?

*Poznámky*

- jak je fundraising ve Vaší organizaci zajišťován? (kdo se mu věnuje, na jaký úvazek a v jaké roli, zda má kvalifikaci či zkušenosti – kdo další na fundraisingu spolupracuje a jak – zda se na fundraisingu podílí vedení organizace a správní orgány: správní rada či představenstvo).



## 5.6. ZÁKLADNÍ METODY FUNDRAISINGU

Dle efektivnosti, od neúčinnější po nejméně účinné:

- **osobní setkání** – „tváří v tvář“ je prokazatelně neúčinnější metodou fundraisingu. Fundraiser při něm může využít všech výhod osobní komunikace. Vyžaduje však důkladnou znalost principů úspěšného vyjednávání a dostatek zkušeností. Je časově nejnáročnější metodou ze všech ostatních metod, které uvedu dále.
- **sbírka** – pokud je dobře naplánovaná a předchází jí propagace, úspěch je zaručen. Například: Pomozte dětem, Světluška apod.
- **telefonická kampaň** – S potenciálním dárce lze osobně hovořit a tato komunikace má mnoho výhod osobního jednání „tváří v tvář“. Při citlivém zacházení je možné oslovit více lidí, než je možné stihnout je osobně navštívit.
- **poštovní kampaň** – osobní kontakt je navázán pomocí dopisu. Bohužel tak nelze dosáhnout stejného účinku jako při osobním jednání. Na druhé straně ovšem lze oslovit mnohem větší počet lidí. Zastánci této metody mají různé metody zefektivňující tento způsob fundraisingu. Může se jednat například o grafickou úpravu obálky.
- **pořádání akcí** – mám na mysli akce, kde se může fundraiser osobně setkat a pohovořit s potenciálním dárce. Většinou však, díky velkému počtu účastníků na akci, není čas se dárce věnovat delší dobu.
- **inzerce** – kontakt mezi dárce a organizací je anonymní. Výhodou je oslovení velkého počtu lidí, avšak je to nejméně účinná metoda.



### KRITÉRIA HODNOCENÍ ÚČINNOSTI METOD FUNDRAISINGU

Kromě finančních prostředků lze získávat také nové náměty pro strategické plánování organizace, pomoc při budování pracovního týmu, rozvoj základny dobrovolných spolupracovníků nebo podporu naší práce s veřejností a budování image organizace.

Možná kritéria hodnocení úspěšnosti fundraisingu:

- zvýšení informovanosti veřejnosti a probuzení zájmu o poslání a cíle organizace,
- zvýšení počtu potenciálních dárců organizace,
- zvýšení počtu členů organizace,
- zvýšení zájmu a objemu darů stávajících dárců organizace,
- velká finanční návratnost vynaloženého času,
- minimalizace vynaloženého času profesionálních i dobrovolných pracovníků,
- maximální snížení finančních nákladů,
- opakovatelnost metody a vytváření pravidelně přispívající skupiny dárců,
- na peníze, které organizace získá, se vztahuje minimum omezení a podmínek pro jejich využití. Jejich získání není vázáno dalšími závazky,
- čas, který organizace věnuje získávání peněz, není časem odvádějícím zaměstnance a dobrovolníky od hlavní činnosti. Naopak, více pracovníky spojuje s posláním organizace.

### PROČ LIDÉ DÁVAJÍ (Kroupa, 2004)

**Starost** – snad nejvýznamnější motivace dárců. Člověku leží na srdci řešení problému. Pak je pro něj dar možností, jak něco významného pro věc udělat.

**Povinnost** – myšlenka, že dárcem je bohatý, zatímco jiní jsou chudí, nebo pocit, že dárcem měl v životě štěstí. Stává se, že na své štěstí chtějí reagovat filantropickým činem.

**Pocit viny** – z pocitu viny dávají lidé také často, ale dávají proto, že se domnívají, že problém tím zmizí (a fundraiser s ním).

**Osobní zkušenost** – velmi silný motiv dárcovství, nabízející možnosti pro další spolupráci s dárcem.

**Osobní prospěch** – dárci se může líbit, že je mu veřejně děkováno, že je spojován se slavnou osobností, která organizaci podporuje apod.

**Být požádán** – lidé nedávají, protože je nikdo nepožádal.

**Tlak okolí** – přátelé a kolegové dávají. Na tomto principu staví postup, kdy se fundraiser snaží přimět příznivce a přispěvatele organizace, aby oslovili své známé a příbuzné.

**Daně** – není to hlavní motiv, ale patří mezi výstupy a výhody dárcovství.

**Emoce** – jednotlivec se nerozhoduje pouze na základě zralé úvahy. Rozhodne se na základě emocí.

## 5.7. FUNDRAISINGOVÝ PLÁN

### 5.7.1. PLÁNUJEME REÁLNĚ A EFEKTIVNĚ?

- 1) umíme vytipovat vhodné fundraisingové zdroje pro naši činnost?
- 2) umíme vytvořit fundraisingový plán s využitím všech typů fundraisingových zdrojů
- 3) známe osvědčené metody vyhodnocování fundraisingu a víme, jak je aplikovat?

### 5.7.2. DŮVODY PLÁNOVÁNÍ FUNDRAISINGU

zjištění potřebného rozsahu prostředků, včetně lidských zdrojů, pro realizaci cílů posílení důvěryhodnosti, stability a konkurenceschopnosti organizace

### 5.7.3. KDY ZAČÍNÁME S PLÁNOVÁNÍM?

Většinou tehdy, když se mění struktura zdrojů, když je potřeba hledat nové zdroje, protože současné jsou ohrožené.

### 5.7.4. ROČNÍ ROZPOČET JE ZÁKLAD

**Obsah:**

Plánované výdaje a příjmy na následující kalendářní rok  
Jednotlivé položky výdajů a příjmů (vhodnost a možnost zdrojů)

**Termín zpracování:**

Do 30. listopadu

**Tvůrci:**

**Výdajová část**

Ředitel + vedoucí projektů (mzdy, programy, akce, vybavení, pomůcky, investice)  
Ekonom – (energie, služby, daně, odvody, pojištění, ostatní)

**Příjmová část**

Fundraiser – zdroje finančních prostředků

**Systém**

Excel

### 5.7.5. ZDROJE A METODY ZÍSKÁNÍ FINANČNÍCH A NEFINANČNÍCH PŘÍJMŮ

**VEŘEJNÁ SPRÁVA** (*státní správa, ministerstva, samospráva, kraj, město, obec, obvod*)

**Úředník je také člověk - lobbying**

Granty je možné získat na jakékoliv úrovni státní správy i samosprávy a samozřejmě od nadací. Dále lze také získat peníze z některých fondů zřízených státem. Většina subjektů státní správy a samosprávy vypisuje pravidelná grantová kola – povětšinou jednou ročně,

do kterých se může přihlásit libovolný žadatel. V některých případech, např. při příležitosti mezinárodních či evropských akcí, jsou vyhlašovány mimořádné tematické granty v určité oblasti. Proto je dobré sledovat pravidelně webové stránky jednotlivých institucí anebo alespoň souhrnné grantové kalendáře, např. na [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)

Granty poskytují ministerstva, krajské úřady, obecní a městské úřady, magistráty a státní fondy či jiné složky státní a veřejné správy a samozřejmě nadace a nadační fondy. Informace o jimi podporovaných tematických oblastech a prioritách je nejlepší hledat na internetu, kde bývá k dispozici i žádost a výčet nutných dokumentů, které mají být k žádosti doloženy.

V grantovém řízení je nejdůležitější projekt. Avšak zvláště u orgánů státní správy a samosprávy je životně nutné správně vyplnit formulář a všechny přílohy – formální chyba vyřadí žádost, aniž by ji kdokoliv přečetl.

Výhodou grantů od orgánů státní správy a samosprávy je, že jsou mnohdy určeny i na provozní náklady, jako jsou mzdy, nájem, služby. Zároveň je možné získat vysoké částky na jednu žádost.

### **Psaní projektů**

Projekt sám o sobě je vyjádřením aktuálních záměrů organizace a jejich kontextu. Většinou obsahuje průvodní dopis, který z něj vlastně činí žádost. Ale projekt samotný žádostí není. Projekt je organizovaná činnost lidí směřujících k předem definovaným cílům, která vyžaduje zdroje a úsilí. Je jedinečná, má svůj rozpočet, harmonogram a konec. Výsledky projektu je možné měřit.

Dobrý projekt by měl být inovativní a jeho cíle by měly **být oSMARTované**. To znamená (Vrzáček, 2004):

- smysluplné
- měřitelné
- akceptovatelné
- reálné
- termínované

Většina dotačních a grantových řízení týkajících se peněz ze státního rozpočtu vyžaduje vyplnění formuláře. Formulář je nesmírně důležitou součástí žádosti.

Žádost by měla být stručná a výstižná. Měla by obsahovat souhrn, dále představení a popis organizace, formulaci problému nebo potřeb, cíle projektu, cílovou skupinu, způsoby řešení, spolupracující organizace, způsob hodnocení a zdokumentování a také budoucí možnost financování projektu, přílohy.

### **PŘÍSPĚVKY NADACÍ A NADAČNÍCH FONDŮ**

- dodržovat zásady při psaní projektových žádostí
- dovednost vyhledávat aktuální výzvy

Nadace a nadační fondy vypisují grantová řízení a na základě předložených projektů „roz-dávají“ peníze. **Grantová řízení u nadací mohou být velmi různá**, proto pokud se organiza-ce chystá ucházet se o peníze z nadace nebo nadačního fondu, pak je dobré si přesně zjistit, zda spadá do priorit nadace a jaké položky rozpočtu je nadace ochotna podporovat. Existují nadace, které stejně jako většina grantů ze státního rozpočtu, nedávají peníze na investice, platy a režie, ale na druhé straně existují nadace, které dávají pouze na investice, např. Nadace Preciosa.

**Nadace jednak rozdělují výnosy z nakládání s nadačním jměním a jednak mohou rozdělovat finance, které získají za pomoci svého fundraisingu.**

Projekt pro nadaci se v zásadě neliší od projektu pro státní správu a samosprávu.

*Uzávěrky grantových řízení je možné najít na [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) a na webových stránkách jednotlivých subjektů. Některé nadace a nadační fondy jsou v ČR sdruženy ve Fóru dárců [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)*

## INDIVIDUÁLNÍ DÁRCOVSTVÍ

Určitě to zkuste, je to otázka emocí. Pyramida dárců.

Práce s dárci by měla být **plánovaným procesem** a fundraiser, který se věnuje individuálnímu dárcovství, by se měl zaměřit na různé segmenty pomyslného trhu dárců. Ideální je oslovit různé skupiny dárců jejich vlastním jazykem a apelovat na jejich specifické hodnoty. Existují různé způsoby, jak může individuální dárci poskytnout prostředky:

- jednorázový příspěvek – z hlediska dlouhodobého rozvoje však není příliš výhodný a důležitý,
- pravidelná průběžná podpora
- větší dar na určitý projekt
- odkaz v závěti
- věcný dar např. věci do prodeje na benefiční akci
- zakoupení dárkového předmětu nebo propagačního materiálu
- návštěva benefiční akce,
- pomoc získáváním prostředků z okruhu rodiny a přátel
- dobrovolnická práce.

## ZÍSKÁVÁNÍ DÁRCŮ

Dárce lze získat několika způsoby, za použití následujících technik:

- oslovení dopisem s návratkou či složenkou (direct mailing)
- oslovením po telefonu
- při fundraisingových aktivitách (typu benefiční akce, sbírky a inzerce)
- osobním kontaktem anebo při speciální akci na získávání dárců (systém Greenpeace)
- na prezentacích, na setkáních, seminářích a konferencích (případně specializovaných výstavách)

**Cílem při práci s individuálními dárci** by mělo být, aby se jejich příspěvky zvyšovaly a byly pravidelné. Možností podpory organizace je několik – od náhodné až po průběžné a trvalé.

Snahou organizace by samozřejmě mělo být získání co nejdelší a nejpravidelnější podpory od jednotlivých dárců. Z tohoto důvodu je vhodné si vést databáze dárců, ve kterých si fundraiser bude shromažďovat základní údaje pro styk s nimi. (viz pyramida dárců).

V momentě, kdy fundraiser dárce získá, tj. jednou organizaci daruje, je nutné jej přesvědčit, aby v podpoře pokračoval. Je vhodné snažit se stimulovat jeho zájem a ochotu, aby organizaci podporoval. Důležité je dárcům zdůraznit, jak významná je dlouhodobá podpora, informovat je o daňových zvýhodněních a pokud možno jim dávání co nejvíce usnadnit.

### • firemní dárcovství

- jak přesvědčit ředitele?
- sponzorská smlouva a smlouva o reklamě

Firmy, na rozdíl od jiných dárců, mohou pomoci širokou škálou nejrůznějších způsobů, nikoliv pouze finančně. Firmy nemají žádnou povinnost dávat peníze na dobročinnost, ani podporovat projekty v komunitách, kde působí. Ale dávají. Níže popisují některé konkrétní důvody.

### PROČ FIRMY DÁVAJÍ (Kroupa, 2004)

- **vytvářejí dobrou vůli** – Chtějí být v místě, kde působí, vnímány jako dobří občané a celou společností jako firmy, kterým není vše lhostejné. Ale také mají zájem šířit dobrou vůli mezi zaměstnanci, kteří budou mít příjemný pocit z odvedené práce, kterou firma podpořila.
- **jsou spojovány s určitým tématem** – Výzkumy v USA zaměřené na firemní fundraising ukázaly, že těžbařské firmy rády podporují ekologické projekty, farmaceutické firmy projekty spojené se zdravím, banky zase projekty ekonomického rozvoje atd. Může to být proto, aby zlepšovaly svou image nebo také proto, aby se dozvěděly více o tématu, které je zajímavé, z jiného úhlu pohledu.
- **jsou požádány** – A očekává se to od nich. Nechtějí působit nepřátelsky. Když velká banka podpoří významný kulturní projekt, pak by jiné velké banky také mohly mít zájem poskytnout podporu a ukázat se částkou, kterou darují, jako velkorysé.
- **daně** – Na dary pro charitativní a jiné neziskové organizace se často nevztahuje zdanění. Pro firmu to může být přínos navíc, ale většinou nejde o rozhodující faktor. Firmy se stávají takzvaně sociálně odpovědnými z mnoha důvodů. Některé jsem již vyjmenovala, ale mezi ty nejčastěji uváděné patří zlepšení podnikové kultury a image, motivace zaměstnanců a propojování svých aktivit s komunitou.

### CO MOHOU FIRMY NABÍDNOUT NEZISKOVÝM ORGANIZACÍM A NAOPAK

(Společenská odpovědnost firem, 2003)

Možností spolupráce a prosazování principů společenské odpovědnosti firem je celá řada. Pro představu jsem jednotlivé formy společenské odpovědnosti firem rozdělila na finanční a nefinanční.

### FINANČNÍ FORMY SPOLUPRÁCE

- dárcovství, organizování sbírek
- sponzoring, udělování speciálních cen
- půjčky
- pomoc při fundraisingu

**NEFINANČNÍ FORMY SPOLUPRÁCE**

- darování nebo zapůjčení produktů, vybavení a dalšího materiálu
- možnost využívání počítačů, software a techniky
- grafické práce, kopírování a tisk materiálů
- levné pronájmy místností a prostor
- zajištění dopravy
- firemní dobrovolnictví a další aktivity spojené s poskytováním

**A CO MOHOU NABÍDNOUT NEZISKOVÉ ORGANIZACE FIRMÁM**

- reklamu, publicitu, podporu značky a image
- dobrý pocit, poděkování, uznání
- protislužbu – výměna informací, výstupy analýz, publikace, know-how, vzdělávání, školení, zdravotnickou péči, práci s dětmi zaměstnanců
- lidské zdroje, odborníky
- spolupráci při rozvoji komunity, kontakt na cílovou skupinu
- společné projekty či akce (např. společenské, sportovní)

**DÁRCOVSTVÍ**

Velice důležité je umět rozlišit mezi darem a sponzorstvím, neboli placenou reklamou. Pojem sponzorství je u nás nejasný. Někdy znamená dárcovství a jindy je myšlen jako dar za reklamu či jinou protislužbu – toto spojení je asi nejvhodnější, protože tak si ho většina i neziskových organizací představuje. (Spiralis, 2004)

Dárce dává peníze, materiál nebo službu úplně zadarmo. Pokud organizaci dává materiál, produkt nebo službu, pak je tento dar předmětem zdanitelného plnění – tudíž pokud je plátcem daně z přidané hodnoty musí tuto daň v příslušné výši odvést.

Nejjednodušším způsobem daru jsou peníze. Ovšem peníze firma dává ze svého zisku. I proto bývá pro firmy mnohdy jednodušší a přijatelnější věnovat organizaci nepeněžní dar.

**SPONZORSTVÍ**

Na rozdíl od darů představuje sponzorství většinou plně uznatelný daňový výdaj na propagaci. Navíc firmy opravdu za své peníze něco dostanou, nejen poděkování.

Sponzory je dobré hledat mezi firmami, které touží po propagaci, po zlepšení image, nebo firmami, které uvádí na trh nový produkt či otevírají nový supermarket. A také mezi věrnými podporovateli. Při hledání sponzora by si fundraiser měl zjistit všechny dostupné informace o sponzorských aktivitách firmy – co sponzorovali, mají-li stanovenou strategii či nějakou aktuální aktivitu, která by se dala se sponzorstvím spojit. Výčet akcí ke sponzorování je téměř neomezený a vlastní fantazii se meze nekladou. Cokoliv, co by mohlo sponzora zajímat, je vhodné. Mezi osvědčené a oblíbené patří například: kulturní a sportovní akce, benefiční akce, soutěže, konference a semináře.

Sponzorství je třeba potvrdit uzavřením smlouvy.

### ZDROJE Z VLASTNÍ ČINNOSTI – SAMOFINANCOVÁNÍ

co máme napsáno ve stanovách či zřizovací listině?

Vlastní zisk neboli samofinancování je proces, ve kterém organizace využívá své kapacity (lidské, materiální, finanční, know-how apod.) na tvorbu a získávání zdrojů, při současném plnění poslání organizace. I když se může myšlenka na podnikání zdát v případě neziskové organizace nepatřičnou, opak je pravdou.

#### **Podnikání a tvorba vlastního zisku má pro NNO několik základních výhod:**

(Messing, 2003)

- jedná se o neadresný zdroj, který může být použit na cokoliv, co organizace potřebuje, tedy i na mzdy
- vytváří finanční zdroj na doplnění již získaných dotací a grantů
- organizace je schopna zabezpečit se i při nezískání hlavního grantu
- organizace není nucena soutěžit na konkurenčním poli získávání peněz pro NNO anebo může soutěžit méně
- rozrůzněním příjmů snižuje svou závislost na jednom či několika základních zdrojích.

#### **Na druhé straně snaha o zisk přináší určitá rizika:**

- zvýšenou organizační náročnost co se finančního i celkového managementu týče
- riziko, že se organizace nebude věnovat plnění svého poslání, protože jí výdělečná činnost zcela zaměstná
- vždy je tu možnost, že organizace vydělávání nezvládne a naopak prodělá anebo poškodí své jméno
- může nastat konflikt mezi pracovníky, pokud ti „generující zisk“ budou lépe placeni,
- a je také možné učinit organizaci přehnaně závislou na trhu a jeho výkyvech jako klasický podnikatelský subjekt.

I přes zmíněná rizika představuje snaha o samofinancování zajímavou a lákavou možnost pro zajištění organizace, jejího rozvoje a dlouhodobé udržitelnosti.

**Zde se fundraising asi nejvíce přibližuje klasickému marketingu, jak ho můžeme znát z komerční sféry a tvrdému manažerskému řízení, které je striktně orientováno na plnění cílů a na zisk. Tvorba zisku musí být prioritou organizace.**

Většina výše uvedených rizik jsou problémy, kterými se v určité modifikaci zabývá i řízení komerčního podniku. Bude-li fundraiser vědět, čeho chce ve fundraisingu dosáhnout, lze jednotlivé fundraisingové metody zavádět do organizace pomocí klasických principů manažerského řízení.

#### **METODY VYTVÁŘENÍ VLASTNÍHO ZISKU**

Metody vytváření vlastního zisku by se daly rozdělit do následujících kategorií: (Messing, 2003)

##### **• soustavné podnikání**

- prodej výrobků (případně výroba na zakázku pro odběratele), zpoplatnění služeb
- využívání materiálních statků
- využívání nemateriálních statků
- příjmy z investic

- **příjmy z jednorázových fundraisingových akcí:**

- benefiční akce
- veřejné sbírky

*Podnikání s sebou přináší nutnost pořídit si zákonné oprávnění, což většinou znamená živnostenský list.*

### **ZAHRANIČNÍ ZDROJE**

- př. nadace, velvyslanectví,
- programy EU – velká šance, ale také velká starost

### **5.7.6. KRITERIA PRO VÝBĚR ZDROJE**

- dosažitelnost zdrojů a možnost přístupu ke zdrojům
- opakovatelnost podpory
- možnosti a forma plnění (realizace)
- použitelnost zdrojů (účelovost)

### **5.7.7. CO JE DÁLE TŘEBA VZÍT V ÚVAHU PŘI STANOVOVÁNÍ STRATEGIE PŘÍSTUPU KE ZDROJŮM**

- etická přijatelnost zdroje
- lokalita, ve které se projekt realizuje
- přitažlivost tématu
- rozsah potřebných zdrojů
- využití stávajících zdrojů (vytěžili jsme je na maximum?)
- případnou konkurenci, se kterou se u zdroje setkáme
- případná omezení, vyplývající z právního typu naší organizace

### **5.7.8. JAK POSTUPOVAT PŘI PLÁNOVÁNÍ**

Plánování začínáme pohledem dozadu. V tabulce zachytíme jednotlivé zdroje a jejich procentuální pokrytí v čase. Z tohoto záznamu je možné vysledovat tendence z minulosti, odhadnout trendy do budoucna a objevit rezervy.

Optimální je zpracovat fundraisingový plán na základě strategického plánu organizace a v něm definovat poslání. Na základě poslání lze udělat první selekci zdrojů. Dále můžeme v selekci pokračovat zvážením etické přijatelnosti zdroje atd.

Vymezíme účel, na který zdroje potřebujeme, potřebnou částku a termín, do kterého ji musíme zajistit. Tím je dokončena první polovina plánu. Jejím porovnáním s dostupnými zdroji dotvoříme výsledný plán, nejlépe v podobě výsledné tabulky.



### 5.7.9. CO JE TŘEBA VZÍT V ÚVAHU PŘI PLÁNOVÁNÍ?

- poslání organizace
- poměr výtěžnosti zdrojů k nákladům na jejich získání
- možná rizika

### 5.7.10. VYHODNOCOVÁNÍ

- předem stanovíme kritéria a na jejich základě provedeme vyhodnocení
- hodnotit lze z několika hledisek:

- celková plánovaná suma / celková získaná suma
- náklady na jeden získaný dar
- průměrný příjem z daru apod.

- nezapomeneme průběžně vyhodnocovat i činnost fundraisera
- počítáme s tím, že práce fundraisera nenese ihned své ovoce – většinou je v prvním roce ztrátová!!!

### 5.7.11. FUNDRAISINGOVÝ PLÁN JE ŽIVÝ !!!

#### JEHO VÝVOJ, ZMĚNY A ÚPRAVY BĚHEM ROKU

- každý měsíc ho konfrontovat s realitou ředitel, ekonom, fundraiser – týmovost.
- výdajová část rozpočtu se může vyvíjet (změny cen služeb, mezd, investic).
- některé předpokládané zdroje se nenaplní.

### 5.7.12. BEZ ZÁZNAMŮ A EVIDENCE JE TO CHAOS

- **databáze dárců** - *adresa, výše daru, datum přijetí, účel, poděkování, „péče“ o dárce*
- **kopie sponzorských dopisů** - *datum, jméno, sekretářka, komunikace (postup, výstup apod.)*
- **tabulky žádostí** - *viz příklad*

<b>organizace:</b> Nadace DKS <b>tel.:</b> +420 777 456 456 <b>email:</b>	<b>kontaktní osoba:</b> pí. Lišková, Tř. T. Bati 1276, Zlín <b>www stránky:</b>
<b>program:</b> sociální program - podpora činnosti MC	<b>uzávěrka žádosti:</b> 15.12.2006
<b>smlouva:</b>	<b>účel:</b> materiálové náklady, služby
<b>žádáno:</b> 100.000,- <b>připsáno:</b> 50.000,-	<b>připsáno na účet:</b> 31.3.2007
<b>vyúčtování předložit do:</b> 31.12.2007	

**průběžná zpráva do:** 31.07.2007

**závěrečná zpráva do:** 31.12.2007

**specifikace vyúčtování:** předložit kopie originálů účetních dokladů, publikaci projektu, foto z projektu

**poznámky:** realizaci projektu má na starosti Katka, vyúčtování Dáša, nutno zrealizovat tiskovku do 31.5.07

## 5.8. JAK SE VE FUNDRAISINGU NEUTOPIT ANEB MALÉ SHRUTÍ

Předchozí kapitola ukázala, že zdrojů pro fundraising je dostatek. Pokud fundraiser není přijat přímo na konkrétní druh fundraisingu (individuální, firemní, psaní grantů..), může se mu snadno stát, že bude chtít využít co nejvíce zdrojů, což je bez předchozí dlouhodobější strategie spíše na škodu než k užítku. Například začne realizovat projekt, udělá PR kampaň zaměřenou na komerční sektor, začne si plánovat benefiční akci... Najednou se mu sejde v jednom měsíci psaní průběžné zprávy projektu, schůzka s několika podnikateli, na které by se měl dostatečně připravit a do toho by měl začít realizovat přípravnou část benefiční akce.

Možností, jak se fundraiser s touto situací vypořádá není mnoho:

- některé věci odloží do dalšího měsíce a začnou se mu věci, které chtěl zvládnout už minulý měsíc, kupit na sebe,
- zvládne všechno, ale nic pořádně,
- zvládne všechno a dobře, pokud je to superman, ale toto tempo dlouho nevydrží.

**V této kapitole chci ukázat, jak z „náhodného“ fundraisingu přejít na strategický fundraising, který se pro fundraisera nestane noční můrou, ale přehledným systémem.**

### 5.8.1. DŮVODY, PROČ JE NUTNÉ ZAČÍT DLOUHODOBĚ PLÁNOVAT FUNDRAISING

- změna vnějších podmínek
- zaměření na různé typy zdrojů je součástí dlouhodobé strategie rozvoje a práce organizace
- dlouhodobá stabilita a udržitelnost organizace
- vyjasnění potřeb zdrojů (včetně možných úspor)
- vyjasnění potenciálu jednotlivých skupin dárců
- systematickosti a dlouhodobosti v práci s dárci
- provázání časového hlediska získávání prostředků s předpokládanými aktivitami organizace
- stanovení nákladů na fundraising
- stanovení efektivity různých použitých metod
- získávání průběžné zpětné vazby a možnost vyhodnocovat

### PODSTATA PLÁNOVÁNÍ

Základem **strategického fundraisingu je dlouhodobý plán**, který přispěje k dosažení záměrů a cílů organizace a zároveň umožní efektivně provádět činnost, která k dosažení cílů vede.

„**Významným prvkem ve strategickém fundraisingu je poslání.** To definuje, proč organizace existuje se záměrem vzbudit u svých pracovníků pocit účelu a sounáležitosti s organizací a u dárců vzbudit zájem o činnost organizace“. (Tošner, 1999:32)

„**Dobře formulované poslání je základním předpokladem úspěchu**“ (Peter Drucker)

### 5.8.2. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ FUNDRAISINGU

Proces, během něhož vzniká představa, jakým směrem by se měla organizace ve fundraisingu v budoucnu ubírat, aby mohla uskutečnit své záměry a cíle, je strategický plán.

#### Kroky strategického plánování fundraisingu:

- **zpracování přehledu** historie a současného stavu fundraisingu v organizaci.
- **ověření platnosti** stávajícího poslání, v případě nutnosti formulace nového tak, aby bylo aktuální a upoutalo dárce.
- **situační analýza** fundraisingu: – analýza STEEP, to jsou nejdůležitější vnější faktory, které organizace nemůže ovlivnit, ale které mají vliv na ni, na její konkurenci a na všechny organizace podobného zaměření, analýzu SWOT, tou hodnotíme vnitřní silné a slabé stránky organizace a vnější příležitosti a hrozby, viz příloha. Organizace by neměla vynechat ani finanční analýzu.
- **stanovení dlouhodobých cílů** na dobu 3 – 5ti let. Cíle by měly být **oSMARTované**.
  - smysluplné
  - měřitelné
  - akceptovatelné
  - reálné
  - termínované
- vytvoření, vyhodnocení a volby strategií zabezpečujících dosažení stanovených cílů ve fundraisingu.

#### DLOUHODOBÉ A DÍLČÍ CÍLE VE FUNDRAISINGU

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí pro fundraising, skladby příjmů a finančních potřeb umožní organizaci určit směr fundraisingu. Toto nasměrování by mělo odrážet celková strategická rozhodnutí, protože právě fundraising má zajistit zdroje pro pokrytí potřeb a plánů organizace. Nasměrování fundraisingu lze rozdělit podle dvou časových úrovní: (Craig, 2002)

- čeho by organizace chtěla dosáhnout v horizontu tří let (dlouhodobý plán)
- čeho by mělo být dosaženo ročně (dílčí plán)

Dlouhodobé cíle jsou obecná vyjádření o tom, jaké budou výsledky a výstupy fundraisingové strategie ke konci období, pro které existuje strategický plán. To zpravidla znamená tři roky. Dříve se strategické plány vytvářely na pět let, ale se zrychlujícím se tempem změn je tříleté období dost dlouhé na to snažit se cokoliv předpovídat.

### 5.8.3. ZÁMĚRY FUNDRAISINGU

- vycházejí ze STEEP, SWOT a finanční analýzy. Dlouhodobé cíle přímo ovlivňují stanovené priority a důležitost jednotlivých položek, tak je určuje analýza,
- berou v potaz finanční potřeby a očekávání organizace,
- jsou v souladu s posláním a se strategickým plánem organizace,
- zahrnují horizont tří let – pracuje se s dlouhodobými cíli, na které přímo navazují cíle dílčí (př. roční plán)

### 5.8.4. MĚŘENÍ EFEKTIVITY FUNDRAISINGU POMOCÍ UKAZATELŮ:

- návratnost investic
- ukazatel čistého příjmu

pro fundraisingové kampaně je to dále:

- procento odpovědi - návratnost
- průměrná výše příspěvků od dárců

## 5.9. TESTOVÁNÍ, VYHODNOCOVÁNÍ A KONTROLA FUNDRAISINGU

Tuto kapitolu jsem zařadila především proto, že z výzkumu, který provádělo občanské sdružení Spiralis ve spolupráci s ICN (Informační centrum neziskových organizací) v roce 2003 vyšlo, že přibližně 75% organizací fundraising nijak nevyhodnocuje, což je dost alarmující výsledek. (ICN, 2004).

Osobně si myslím, že **průběžné kontrolování fundraisingu je zcela zásadní a nezbytné**. Dárci, podporovatelé a členové správní rady by měli pravidelně zkoumat výsledky a chtít znát jejich opodstatnění.

Kontrola fundraisingu se točí kolem potřeby zajistit co nejvíce příjmů při vynaložení co nejmenších nákladů. V ideálním případě by fundraisingová strategie měla sestávat pouze z aktivit, které budou z hlediska nákladů nejefektivnější. Prvořadým úkolem pro organizaci je tedy zjistit, které fundraisingové metody se jeví jako nejefektivnější. Tím se dostáváme k testování. Aby organizace zjistila, co je efektivní vzhledem k nákladům, musí umět jednotlivé formy fundraisingu měřit a jejich efektivitu srovnávat.

### 5.9.1. MĚŘENÍ EFEKTIVITY FUNDRAISINGU (Norton, 2002)

Pro měření efektivity se dá použít několik ukazatelů. Nejdůležitějším je **návratnost investic**. Jednoduše jde o podíl příjmů získaných konkrétním nápadem nebo fundraisingovou metodou a nákladů potřebných na realizaci. Náklady zahrnují všechny přímé výdaje na fundraising, ale také čas organizace a odpovídající podíl provozních nákladů (nájem, elektřina,

telefon). Tak lze získat jasnou představu o tom, jakých nákladů je zapotřebí k získání určité částky. Čím je ukazatel vyšší, tím je metoda lepší. Návratnost investic do značné míry závisí na organizaci a na tématu, kterému se věnuje. Pokud s fundraisingem organizace začíná, může se stát, že návratnost investic bude poměrně nízká, protože získat nové dárce je těžší, než přimět stávající přispěvatele, aby v podpoře pokračovali.

**Dalším ukazatelem je ukazatel čistého příjmu.** Jde o částku, kterou ve skutečnosti fundraisingem organizace získá. Oslovení malé skupiny lidí direkt maillem může mít nízké náklady, ale přinese také velmi nízké příjmy. Na druhé straně úspěšná benefiční akce může mít vyšší náklady, ale přinést značný příjem. Co je lepší? Pokud se organizace zaměří jen na dosahování vysoké návratnosti investic, může se zdát, že zajistí jen nízké příjmy, i když budou získány velmi efektivně. Naopak zaměření pouze na čistý příjem může vést k neefektivnosti a roční účetní uzávěrka pak ukáže, že organizace má vysoké náklady na fundraising.

**Účelné je oba ukazatele kombinovat.** Organizace, které tak vyhodnocují každou složku svého fundraisingu, jsou schopny rozhodnout, jak efektivní jejich fundraising je a jaká je cena příjmu získaného pro organizaci.

**Organizace, které pořádají velké fundraisingové kampaně, budou pravděpodobně potřebovat ještě dva ukazatele. Prvním ukazatelem je procento odpovědi – návratnost.** Při direct mailu, sbírkách a dalších fundraisingových metodách je důležité mít představu, kolik oslovených asi kladně zareaguje. Návratnost se zjistí podílem počtu lidí, kteří zareagovali, k počtu oslovených. Tento ukazatel pomáhá v rozhodnutí, zda je zvolený přístup lepší než minule a pokud je procento odpovědí vyšší, získává organizace samozřejmě i více peněz. Úspěch však závisí i na výši částky, kterou každý dárcé poukáže. Ta je **ukazatelem průměrné výše příspěvku.**

### 5.9.2 KONTROLA EFEKTIVITY FUNDRAISINGU

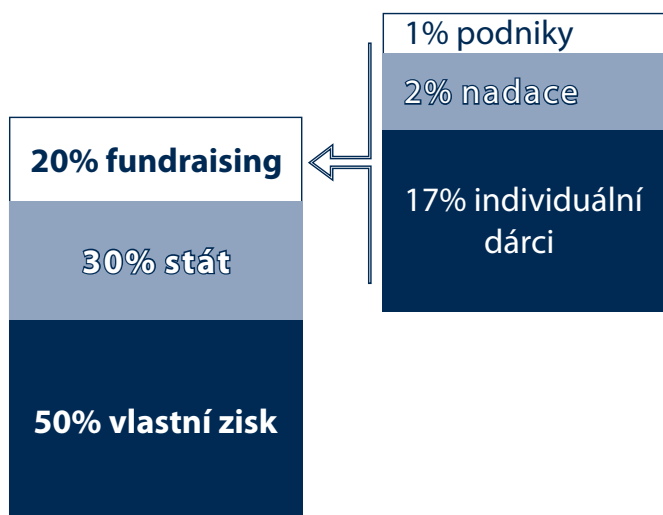
Má – li organizace kontrolovat efektivitu fundraisingu, **potřebuje informace dvojího druhu.** První je **reálný plán.** Těžištěm kontroly je pak zjištění, zda je plán naplňován, zda náklady odpovídají rozpočtu a zda částky, které se objevují na účtu organizace, odpovídají předpokládaným příjmům. Další základní podmínkou je **rozpočet**, a to jak pro náklady, tak pro plánované příjmy. Fundraisingový rozpočet by měl co nejvíce vycházet z předchozích zkušeností. Organizace by měla být také velice opatrná při odhadech příjmů z nových fundraisingových metod, které ještě nikdy nevyzkoušela. V této chvíli bych doporučovala zodpovědně promyslet, zda nebude vhodné nejprve metodu otestovat, než do ní organizace investuje větší částku.

### 5.10. TRENDY VE FUNDRAISINGU

**Čím členitější příjmy organizace má, tím bezpečnější to pro ni je,** protože tím menší je její závislost na jednom zdroji. Názorně je tato souvislost předvedena na individuálních dárkách - když přijde o jednoho dárce, nikdy to organizaci nepoloží.

Jednotlivé druhy příjmů navíc mají specifické vlastnosti a možnosti použití. Většina státních dotací a nadačních grantů je vázána na projekt a jeho rozpočet, obzvláště u státních peněz nebývá jednoduché ani přesunout peníze mezi jednotlivými položkami rozpočtu. Naproti tomu peníze od individuálních dárců a z vlastních příjmů mají tu výhodu, že je lze použít zcela dle svého uvážení a navíc většinou představují v ideálním případě pravidelný jistý zdroj příjmu. Zisky z firemního dárcovství a sponzoringu představují něco mezi těmito dvěma póly.

**Schéma 2: Rozložení zdrojů neziskových organizací v USA**



Pokud se organizace chce vydat na cestu rozrůznění příjmů a tím pádem zajištění větší jistoty a stability organizace, pak musí počítat s tím, že bude muset fundraisingu věnovat více času, pozornosti a práce.

## 5.11. A JAK TO CHODÍ VE VAŠÍ ORGANIZACI?

Zcela na závěr si zkuste zodpovědět následující otázky, které vám mohou pomoci zmapovat si situaci, která panuje ve Vaší organizaci:

**1. Proč lidé občas rádi něco darují?**

**2. Je má organizace připravená na fundraising a kdo by ho měl dělat?**

**3. Má v naší organizaci fundraising dostatečnou podporu v public relations?**

**4. Které typy dárců pro nás znamenají největší příslib?**

**5. Volím vhodné fundraisingové techniky a jak bych je mohla vylepšit?**

**6. Víím, jak uspořádat benefiční akci?**

**7. Víím, jak budovat dlouhodobou spolupráci a pečovat o hlavní dárce?**

*Poznámky*

**8. Umím fundraising plánovat a vyhodnocovat?**

Přeji všem hodně zdaru v řízení mateřských center!

Ing. et Mgr. Leona Hozová

*možné dotazy zodpovím na e-mailu [leona.hozova@seznam.cz](mailto:leona.hozova@seznam.cz)*



### Ing. et Mgr. Leona Hozová

Pochází ze Zlína, je vdaná a je maminkou tří dětí. Absolvovala několik vysokých škol oborů sociologie, psychologie, andragogiky a ekonomiky. Všechny její diplomové práce se vždy týkaly oblasti řízení neziskového sektoru a lidských zdrojů.

V neziskovém sektoru se pohybuje již 14 let, a to ve funkci předsedkyně správní rady krajské neziskové organizace DOMINO, která pracuje ve Zlínském kraji a má přes 2 000 členů. V organizaci má na starosti převážně finanční řízení, projektové řízení a vzdělávání – převážně tvorbu akreditačních programů.



SÍŤ MC®

### Síť mateřských center o.s.

Občanské sdružení Síť MC vzniklo v roce 2001 na základě potřeby mateřských center, která vyplynula ze zkušeností jejich dlouhodobé spolupráce.

**Síť MC** posiluje hodnoty rodiny, úlohy rodičů a mateřskou roli ženy ve společnosti, podporuje právní ochranu rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny. Síť poskytuje svým členům podporu a metodické vedení, pomáhá vzniku nových MC, koordinuje společné projekty MC v České republice, pořádá vzdělávací a PR akce, hledá finanční zdroje na služby Síť MC i na podporu projektů v jednotlivých MC.

Síť spolupracuje se státními i nestátními organizacemi, se státní správou a samosprávou i se zahraničními subjekty podobného zaměření. Rut Kolínská je členkou Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů.

**Mateřská centra** jsou založena na principu rodinné svépomoci, zřizují je zpravidla matky na mateřské dovolené, které se zároveň podílejí na jejich samosprávě a zajišťují programy. Centra poskytují rodinám nové alternativní služby.

Členem Síť MC se může stát mateřské centrum (bez rozdílu na právní subjektivitě), které je otevřené a dostupné všem sociálním skupinám bez ohledu na původ a rasu. Členská základna přesáhla polovinu roku 2007 počet 220 MC po celé ČR.

Osvědčeným prostředkem v úsilí zlepšovat podmínky života rodin se staly **kampaně Síť mateřských center:**

- **Společnost přátelská rodině** – kampaň na posílení rodiny ve společnosti a na podporu prorodinné politiky.
- **Jak se žije s kočárky** – kampaň na zlepšení mobility s kočárkem ve městě.
- **Dětská hřiště dnes a příště** – kampaň ke zkvalitnění veřejných prostranství měst a obcí.
- **Táta dneska frčí** – kampaň na posílení role otce, aktivace otců a jejich vtažení do života rodin a do mateřských center.
- **Besedy u kulatých stolů** – kampaň na podporu spolupráce MC a obcí.

### Síť mateřských center o.s.

Hradební 3  
110 00 Praha 1

telefon: 224 826 585  
e-mail: info@materska-centra.cz

www.materska-centra.cz

IČO: 26545136  
č.ú. 51-0888700287/0100

## GENDER STUDIES Gender Studies

Gender Studies, o.p.s. je nevládní neziskovou organizací, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Cílem organizace je shromažďovat a dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. Prostřednictvím specifických projektů GS aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech jako jsou například institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen, informační technologie apod. GS také provozuje knihovnu obsahující množství publikací a materiálů k feminismu, gender studies, právům žen a mužů atp.

### Poskytujeme:

- konzultace v oblasti sladování osobního/ rodinného a pracovního života (work/life balance), postavení žen a mužů na trhu práce a rovnosti příležitostí žen a mužů
- informační servis pro genderovou problematiku: sladování osobního/ rodinného a pracovního života, postavení žen v řídicích pozicích, vzdělávání v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže, účast žen v rozhodovacích procesech a politice
- vydávání a distribuci zpravodaje Rovné příležitosti do firem
- knihovnické a informační služby v genderové tematice: největší knihovna zaměřená na genderovou tematiku a rovné příležitosti pro ženy a muže ve střední Evropě (7 tisíc titulů)
- přednášky, školení a semináře na téma rovné příležitosti pro ženy a muže (trh práce, diskriminace, politika, právo, ICT apod.)

### Společnost přátelská rodině

**Společnost přátelská rodině** je společným dvouletým projektem (2005 – 2007) **Sítě mateřských center a Gender Studies, o.p.s.**, který přispívá k větší flexibilitě českého trhu práce. Cílem je zlepšování zaměstnatelnosti ohrožených skupin, jimiž jsou v tomto případě matky s malými dětmi a ženy v předdůchodovém věku, a odbourávání genderových stereotypů na straně zaměstnavatelů.

Zaměstnavatelé jsou k prosazování programů na podporu rovných příležitostí pro ženy a muže motivováni prostřednictvím soutěže Společnost přátelská rodině. Ta nenásilnou formou propaguje tyto programy a zároveň zaměstnavatele, kteří aktivně ve svých podnicích rovné příležitosti prosazují. Projekt bude zakončen konferencí zaměřenou především na klíčové hráče na trhu práce – na zaměstnavatele a samozřejmě také na odbornou veřejnost.

Pro matky s malými dětmi a ženy v předdůchodovém věku bylo připraveno přes 30 vzdělávacích kurzů a interaktivní webová stránka [www.jaknait.cz](http://www.jaknait.cz), obojí zaměřené na zvýšení dovedností v oblasti informačních technologií a podnikání.

K vyššímu uplatnění ohrožených cílových skupin na trhu práce přispívají také semináře o rovných příležitostech pro ženy a muže určené úřadům práce.

Webové stránky [www.jaknait.cz](http://www.jaknait.cz) obsahují informace pro matky na rodičovské dovolené, které si začínají v tomto složitém životním období hledat zaměstnání, a pro ženy po padesáti letech věku, které jsou stejně ohroženou skupinou na trhu práce. Jsou zde informace od těch nejzákladnějších, týkajících se práv nezaměstnaných a rodičů na rodičovské dovolené, přes praktické – jak správně sestavit curriculum vitae, motivační dopis, jak a kde je možné zvýšit si kvalifikaci, jak najít správný jazykový kurz, jsou zde také všechny dostupné informace o e-learningu.

Projekt je spolufinancována Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

Více informací: [\\_www.jaknait.cz](http://www.jaknait.cz)



Management neziskových organizací vychází v projektu „Společnost přátelská rodině“,  
který je realizován Sítí mateřských center a Gender Studies, o.p.s.  
Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



Management neziskových organizací.  
Vydává Síť MC v ČR a Gender Studies, o.p.s. v roce 2007.

Síť MC, Hradební 3, 110 00 Praha 1.  
Gender Studies, o.p.s., Gorazdova 20, 120 00 Praha 2.

<http://www.jaknaIT.cz>  
<http://www.genderstudies.cz>  
<http://www.materska-centra.cz>

Evropský sociální fond napomáhá rozvoji zaměstnanosti podporou zaměstnatelnosti, podnikatelského ducha, rovných příležitostí a investic do lidských zdrojů.

Autorka: Leona Hozová